

Zeitschrift: Schaffhauser Beiträge zur Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Schaffhausen
Band: 75 (1998)

Artikel: Von Georg Fischer III zu Ernst Homberger : die Georg Fischer AG
1890-1940
Autor: Knoepfli, Adrian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-841677>

Nutzungsbedingungen

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

Conditions d'utilisation

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

Terms of use

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

Download PDF: 30.04.2026

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

Von Georg Fischer III zu Ernst Homberger

Die Georg Fischer AG 1890–1940¹

ADRIAN KNOEPFLI

«Die Ausführung aller dieser Vergrößerungen nimmt aber ein Kapital in Anspruch, das meine sonstigen Mittel übersteigt.» Das schrieb Georg Fischer III² im März 1896 an den Schaffhauser Unternehmer Johannes Rauschenbach und weitere mögliche Kapitalgeber. Georg Fischer III, Urenkel des GF-Gründers Johann Conrad Fischer, stand an der Spitze der kräftig wachsenden Eisen- und Stahlwerke im Mühlental, deren Leitung er 1887 nach dem Todes seines Vaters Georg Fischer II übernommen hatte. Paradeprodukt von GF waren die Röhrenverbindungsstücke (Fittings), die sich im Zuge der Verstädterung und dem damit verbundenen Ausbau der Gas- und Wasserleitungssysteme zu einem gefragten Artikel entwickelten. 1890 hatte Fischer in der Stahlformgussproduktion, die seit 1877 mit Tiegelöfen erfolgte, das Siemens-Martin-Verfahren eingeführt und 1895 für die Herstellung von Fittings eine schon seit längerem geplante Fabrik in Singen eröffnet. Zunächst war eine Niederlassung in Rielasingen vorgesehen gewesen, doch erhielt schliesslich – auch wegen Widerständen in Rielasingen – dessen Nachbarort den Vorzug, der an einem Eisenbahnknotenpunkt und damit zentraler lag. Zudem räumte Singen der Firma fünf Jahre Steuerfreiheit ein.³ 1896 beschäftigte Fischer in Schaffhausen rund 500 und in Singen etwa 200 Arbeiter.

-
- 1 Der vorliegende Aufsatz basiert auf einer unveröffentlichten Lizenziatsarbeit (Adrian Knoepfli, Konzernbildung, Kartellpolitik und Unternehmensfinanzierung, dargestellt am Beispiel der Georg Fischer AG, 1890–1930), die an der Universität Zürich bei Professor Rudolf Braun im Rahmen einer breit angelegten Untersuchung des Unternehmens GF entstanden ist. Die beiden andern Ergebnisse dieser Untersuchung sind die Dissertationen von Hannes Siegrist, Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen. Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797–1930, Göttingen 1981, und Rudolf Vetterli, Industriearbeit, Arbeiterbewusstsein und gewerkschaftliche Organisation, dargestellt am Beispiel der Georg Fischer AG (1890–1930), Göttingen 1978. Die in den Arbeiten von Siegrist und Vetterli behandelten Themen kommen in diesem Beitrag nur am Rande zur Sprache.
 - 2 Die Bezeichnungen Georg Fischer I–III werden verwendet zur Unterscheidung von Vater (1804–1888), Sohn (1834–1887) und Enkel (1864–1925) Georg Fischer.
 - 3 Gert Zang, Georg Fischer – 100 Jahre in Singen; Bilder aus der wechselvollen Geschichte eines

In den zehn Jahren von 1886 bis 1895 hatte Fischer, wie er im Brief an Rauschenbach ausführte, Nettogewinne erzielt, die zwischen 11 und 26% des Gesamtkapitals lagen. Für die Zukunft stellte er einen Reingewinn von rund 15% in Aussicht, und auch bei Annahme «zeitweise ungünstiger Verhältnisse» werde dieser immer noch etwa 6 bis 8% des eingesetzten Kapitals betragen. Die im Brief erwähnten Expansionspläne von Fischer betrafen einerseits «eine beträchtliche Vergrößerung» der Fittingsfabrik in Singen, andererseits in Schaffhausen wegen des Aufschwungs der Stahlgussfabrikation «bedeutende Erweiterungen dieses Etablissements in allen Theilen» sowie die «Erstellung eines Bureau-Gebäudes, einer grössern Anzahl von Arbeiterwohnungen und anderer Bauten».⁴ Dazu reichte das Kapital der Familie Fischer nicht mehr aus; der Zeitpunkt für die Umwandlung der Einzelfirma in eine Aktiengesellschaft war gekommen, wie das damals auch bei zahlreichen andern grösser werdenden Unternehmen der Fall war.⁵

Fischer mobilisierte das Kapital für die 1896 gegründete Aktiengesellschaft noch fast ausschliesslich im Familien- und Bekanntenkreis. Er selbst verfügte weiterhin über die Mehrheit, indem er als Anzahlung an den Kaufpreis die Hälfte des Aktienkapitals übernahm und noch einige zusätzliche Aktien zeichnete. Die restlichen 16 Gründeraktionäre kamen überwiegend aus Fischers Verwandtschaft⁶ und der Familie des Textilmaschinenindustriellen Heinrich Rieter-Fenner,⁷ der auch Verwaltungsrat der Bank in Winterthur war. Hinzu kam als mit einem Anteil von

Unternehmens, in: Singener Jahrbuch 1994/95, S. 9–23. Kuno Britsch, Die Anfänge der Georg Fischer AG in Singen, in: Herbert Berner (Hg.), Singener Stadtgeschichte Bd. 2, Konstanz 1990, S. 537–542. Ernst Waldschütz, Die schweizerischen Industrieunternehmen im deutschen Grenzgebiet, Singen 1928, S. 66.

- 4 Brief Georg Fischer III an Joh. Rauschenbach, 7. März 1896, Historisches Firmenarchiv der Georg Fischer AG (HFA), Schaffhausen. Im folgenden wird bei Quellen der Standort nur noch angegeben, wenn sich dieser nicht im HFA – untergebracht im Paradies bei Schaffhausen – befindet. Standort der Protokolle von Verwaltungsrat (VR) und Generalversammlung (GV) ist nicht das HFA, sondern das als Archiv MFB bezeichnete Archiv auf dem Ebnat in Schaffhausen. Die verschiedenen zitierten Erinnerungsschriften von Angestellten, die vorwiegend im Zusammenhang mit dem Jubiläum von 1952 entstanden sind, befinden sich im HFA.
- 5 Von den 2056 Aktiengesellschaften, die 1901 im schweizerischen Handelsregister eingetragen waren, wurden 30,4% in den Jahren 1896–1900, 8,4% im Jahre 1901 gegründet. Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1903, S. 262. Diese Zahlen umfassen Umwandlungen und Neugründungen. In Schaffhausen wurden im letzten Jahrzehnt vor der Jahrhundertwende ausser GF die Maschinenfabrik Rauschenbach (1892), die Ziegelei Paradies (1898) und die Bierbrauerei Falken, vorm. Hanhart, Oechslin & Cie., (1900) in Aktiengesellschaften umgewandelt.
- 6 Zu dieser zählen Fischers Mutter Emma Fischer-Pfister, seine Schwäger Bernhard August von Ziegler-Hanhart und Albert Ritzmann-Hanhart, sein Onkel Andreas von Gugelberg-Pfister (Maienfeld) und Franz Georg Stokar-von Ziegler, Direktor der Bank in Schaffhausen.
- 7 Neben Heinrich Rieter-Fenner zeichneten sein Sohn Heinrich Emil Rieter-Bodmer, seine Schwiegermutter Elisabetha Fenner-Hanhart und seine Schwägerin Elise Reinhart-Fenner, Schwiegermutter des späteren GF-Verwaltungsrates Ludwig Peyer-Reinhart, Aktien. GV 7. April 1896, Verzeichnis der Aktionäre. An den Generalversammlungen trat in der Folge meist Arthur Rieter auf, ein zweiter Sohn Rieter-Fenners, der zusammen mit seinem Bruder Rieter-Bodmer die Maschinenfabrik Konstanz betrieb.

17% bedeutendster Aktionär nach Fischer der Ingenieur Leonhard Erzinger; einen grösseren Posten erwarb ferner der Kaufmann Conrad Sturzenegger, Verwaltungsrat der Bank in Schaffhausen. Erzinger, Sohn eines Schleithemer Landwirts und später während 25 Jahren Verwaltungsrat der Alusuisse, hatte sich als Ingenieur unternehmerisch am Bau des Panamakanals beteiligt und betätigte sich nach seiner Rückkehr nach Schaffhausen (1890) als Chemieindustrieller in der Schweiz, Österreich und Böhmen.⁸ Schliesslich finden sich unter den Aktionären Eduard Tague, der damalige kaufmännische Leiter von GF, der bereits vorher Geld in Fischers Betrieb gesteckt hatte und sich nun 50'000 Franken seines Guthabens in Aktien umwandeln liess, der frühere Regierungsrat Arnold von Waldkirch-Ringk und dessen Sohn Oscar von Waldkirch, Direktor der Eidgenössischen Bank in Zürich, der Zürcher Ingenieur und Oberst Fritz Locher, dessen Baugeschäft für GF die Bauten realisierte, und die Stuttgarter Firma Reichert & Ensinger, wohl eine Geschäftspartnerin von GF.⁹ Andere Schaffhauser Industrielle hingegen, wie zum Beispiel Rauschenbach, der eine Zeitlang demselben Kegelclub wie Georg Fischer III und Sturzenegger angehört hatte,¹⁰ beteiligten sich nicht an der neuen AG, die als «Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke von Georg Fischer»¹¹ firmierte.

Weiterhin ein Familienunternehmen

Die Besitzverhältnisse kamen auch in der Zusammensetzung des Verwaltungsrates zum Ausdruck, der von Grossaktionär Erzinger präsiert wurde und dem weiter zwei Vertreter der Familie Fischer (Georg Fischer III, Bernhard August von Ziegler), ein Vertreter der Familie Rieter (Heinrich Rieter-Bodmer) sowie Bauunternehmer Locher angehörten. Die konstituierende Generalversammlung fand am 7. April 1896, «Vormittags 9 1/2 Uhr bis Nachmittags 2 1/2 Uhr, im Wohnhause des Herrn Georg Fischer im Mühenthal» statt.¹² Die Gründung erfolgte noch ohne Beteiligung der Bank in Schaffhausen, obwohl Erzinger (seit 1890) und Fischer (seit 1895) in deren Verwaltungsrat sassen. Die neue Aktiengesellschaft erhielt von der Bank aber einen Blankokredit von 200'000 Franken eingeräumt,¹³ und

8 Zum Andenken an Ingenieur Leonhard Erzinger, 1855–1952 (Nachruf), Gemeindecarchiv Schleithem.

9 GV 7. April 1896, Beilagen.

10 Walter Ulrich Guyan, 100 Jahre KC XII 1884–1984, Stadtarchiv Schaffhausen, Personalia D I 02.

11 Der Name der heutigen Georg Fischer AG änderte im Laufe der Geschichte mehrmals. Im Text wird konsequent die Bezeichnung GF verwendet.

12 GV, 7. April 1896. Im selben Jahr wurde die Villa Berg auf dem Tannerberg erbaut, in die Fischer dann umzog.

13 «Herr Georg Fischer, Hier hat seine beiden Fabrikanlagen im Mühenthal & in Singen, an eine neugegründete Actien-Gesellschaft, genannt: Actiengesellschaft der Eisen & Stahlwerke von

1897 übernahm die Bank ein Obligationenanleihen von 3 Mio. Franken, das «mit Leichtigkeit abgesetzt werden» konnte.¹⁴

Die Beziehungen zu den Banken waren damals noch in keiner Weise gefestigt. Dies zeigte sich beim ewigen Hin und Her¹⁵ um die Kapitalerhöhung von 1900, die schliesslich nach Verhandlungen mit verschiedenen Banken der Bank in Zürich übertragen wurde, welche die Emission gemeinsam mit Georg Fischer III übernahm. Die Teilung von Macht und Gewinn mit weiteren Aktionären sowie die Kapitalvermittlerrolle der Banken waren in der Familie nicht unumstritten. Fischers Schwager von Ziegler wollte das Aktienkapital nur um 1 Mio. (statt 1,5 Mio.) erhöhen und meinte, «es dürfte wohl möglich sein, eine Million unter der Hand, vielleicht in Schaffhausen und im Elsass, zu plazieren, sodass man den Profit nicht mit der Bank in Schaffhausen theilen müsste».¹⁶ Auf der andern Seite wollte Verwaltungsrat Fritz Locher das Aktienkapital gleich von 3 auf 8 Mio. Franken aufstocken, und zwar unter anderem mit der Begründung, «dass man vielleicht in nicht allzu langer Zeit daran denken werde, auch im Ausland, wie Frankreich und Österreich [nach Deutschland die bedeutendsten Auslandmärkte] Fittingsfabriken zu bauen und dann doch gerüstet sei, dass ihm diese Zukunftsmusik nicht missfalle, denn man dürfe nicht vernachlässigen die Conjunctionen auszunützen».¹⁷ Die in erster Linie aus Zollgründen errichtete Fittingsfabrik in Singen sollte aber für lange Zeit die einzige GF-Produktionsstätte im Ausland bleiben. Deutschland war zu diesem Zeitpunkt der wichtigste und praktisch einzige Auslandmarkt von GF.

In den ersten Jahren nach der Gründung der AG herrschte weiterhin eine gute Konjunktur, bis 1900 konnte GF den Umsatz mehr als verdoppeln. Gegen Ende 1896 kaufte man in Beringen ein Terrain für den Bau einer neuen Stahlgiesserei. Der Ausbau wurde dann aber im Mühlental vorgenommen, wobei Fischer 1899 mit dem Konverter (Bessemer)¹⁸ auch ein neues Produktionsverfahren einführte. Bis zur Jahrhundertwende stieg die Zahl der Beschäftigten (inklusive Singen) auf über 1600, in zehn Jahren hatte sie sich damit rund verachtfacht. In dieser Phase ergaben sich auch keine grösseren Probleme aus der Tatsache, dass Georg Fischer III

Georg Fischer, mit Activen & Passiven abgetreten & es wird beschlossen dieser Actiengesellschaft einen Blanco-Credit von fr. 200'000.— in dem Sinne zu offeriren, dass wenn sie vorübergehend noch einen grössern Blanco-Credit bedürfen sollte, wir gerne bereit seien, auf eine allfällige Anfrage einzutreten.» Bankvorstand Bank in Schaffhausen, 11. April 1896. Firmenarchiv Bankverein.

14 Otto Meister, Die Bank in Schaffhausen, Zürich 1922, S. 167.

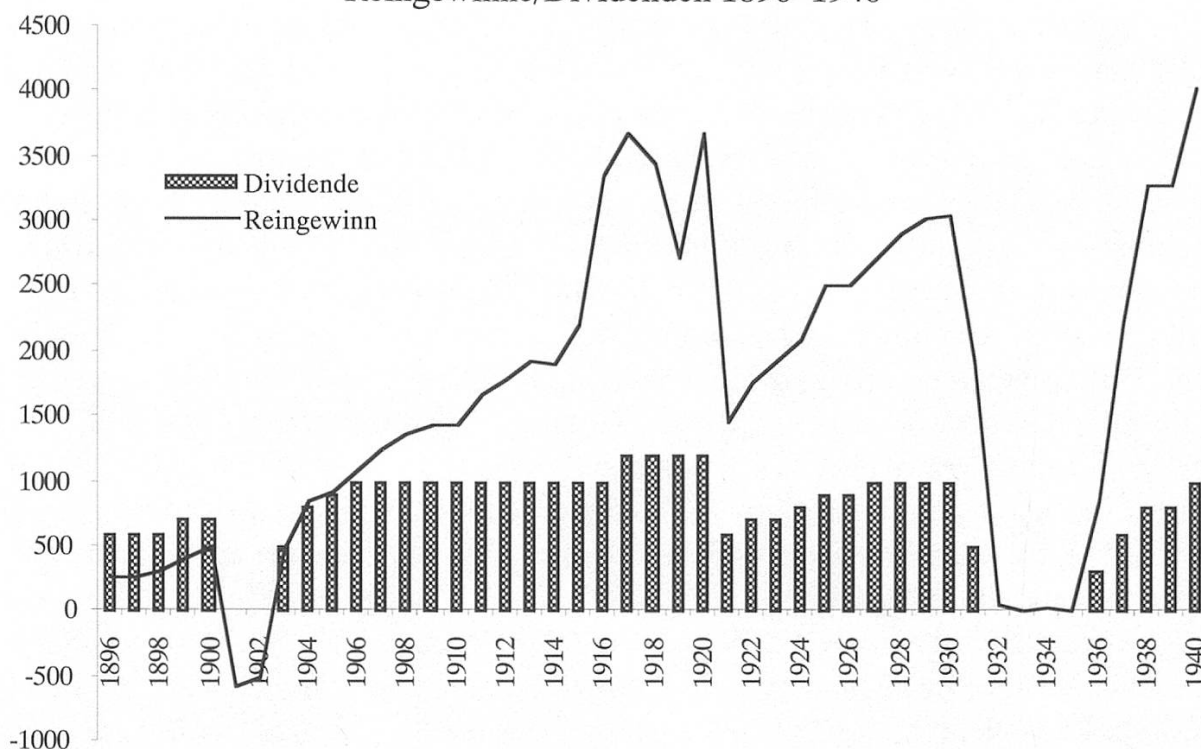
15 Wie langwierig die Verhandlungen waren, kommt deutlich in den Protokollen von Bankvorstand und Verwaltungsrat der Bank in Schaffhausen zum Ausdruck. Firmenarchiv Bankverein.

16 VR 22, 28. Oktober 1899.

17 Emittiert werden sollten nach Lochers Vorstellung vorläufig aber nur 2 Mio. Franken. VR 20, 18. Oktober 1899.

18 Bei der Stahlherstellung nach dem Bessemer-Verfahren, das nach dem englischen Ingenieur Henry Bessemer (1813–1898) benannt ist, wird in einem kippbaren Gefäss (Birne oder Konverter) Luft durch flüssiges Roheisen geblasen.

Reingewinne/Dividenden 1896–1940



500 entspricht beim Reingewinn 500'000 Franken, bei der Dividende 5%. Es handelt sich um die ausgewiesenen Reingewinne. Deutlich sichtbar wird, dass GF eine stabile Dividendenpolitik verfolgte. Quelle: Geschäftsberichte GF.

zwar Kapitalien von aussen – insbesondere in Form von Blankokrediten – beziehen musste, das Unternehmen aber weiterhin im Stile eines Alleinunternehmers führte. Blankokredite¹⁹ erhielt GF von der Bank in Schaffhausen, der Bank in Zürich, der Bank in Winterthur und der Rheinischen Kreditbank in Konstanz.

Die Ausbootung von Georg Fischer III

In der Überproduktionskrise, die 1901 Deutschland und die Schweiz erfasste, geriet auch GF in Schwierigkeiten. Der Absatz brach um 30% ein, der Personalbestand des Unternehmens schrumpfte auf unter 1000. In den Schaffhauser Werken

¹⁹ Blankokredite sind ungedeckte Kontokorrent-Kredite, die ohne dingliche Sicherheiten allein auf der Vertrauenswürdigkeit des Kreditnehmers basieren. Sie sind als Betriebsmittel und nicht für Anlagezwecke gedacht.

wurde die Arbeiterzahl innert zweier Jahre von 940 auf 550 abgebaut. Die Reserven wurden aufgebraucht, erstmals seit Gründung der AG musste im Geschäftsjahr 1901 ein Verlust verzeichnet werden. Gleichzeitig hatten sich die Bankschulden gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt. Als sich das Debakel abzeichnete, kam es zum Eklat. Im November 1901 wurde im Verwaltungsrat empört festgestellt, «dass Gelder aus Blanko-Crediten im Betrag von mehr als 1 1/2 Millionen Franken» – bei einem Umsatz von lediglich gut 3 Mio. Franken – «zu festen Anlagezwecken verwendet worden sind; eine Ungeheuerlichkeit, welche sich nur durch absolute Unfähigkeit des kommerziellen & finanziellen Leiters der Gesellschaft erklären lässt». Für Verbindlichkeiten im Betrage von mehr als einer halben Million Franken würden am Jahresende voraussichtlich keine Zahlungsmittel vorhanden sein, hiess es weiter.²⁰ Die Finanzierung war der schnellen Expansion und der Einführung neuer, kostspieliger Technologien nicht angepasst worden.

In der Folge übernahmen bei GF die Banken (vorübergehend) die Macht. Die federführende Bank in Zürich, seit der Kapitalerhöhung von 1900 im Verwaltungsrat vertreten, sowie die bei dieser Kapitalerhöhung mit einer Unterbeteiligung bedachte Bank in Schaffhausen hatten die von ihnen übernommenen Aktien nicht im Publikum plaziert, sondern im eigenen Portefeuille behalten, womit sie eine Basis für die Intervention besaßen. Als erster Schuldiger wurde der kaufmännische Direktor Conrad Rothmund-Stahel eruiert, den man entliess. Bereits Anfang Dezember wurde ein Vertrag mit Ernst Homberger abgeschlossen, der nicht nur Rothmund ersetzte, sondern sich bald auch als faktischer Nachfolger von Georg Fischer III herausstellte.²¹ Schon zuvor hatte man Fischer quasi bevormundet: Im August 1901 war ein Verwaltungsratsausschuss eingesetzt worden, in welchem die Bank in Zürich zwei von drei Mitgliedern stellte. Dieser Ausschuss sollte wöchentlich tagen und das Geschäft genau überwachen.²² Im Frühjahr 1902 drückten die Bank in Zürich und die Bank in Schaffhausen zusammen mit der Bank in Winterthur dann eine Statutenrevision durch. Im Vorfeld einer auf Ende Mai angesetzten ausserordentlichen Generalversammlung landete ein ultimatives Schreiben der drei Banken auf dem Tisch des GF-Verwaltungsrates:

«Herr Präsident! Hochgeehrte Herren! Die unterzeichneten drei Banken beehren sich, Ihnen hiemit die neuen Statuten zur Vorlage an der ausserordentlichen Generalversammlung vom 28. Mai a. c. einzureichen. – Diese Statuten sind das Resultat einlässlicher Berathungen von Seite der Delegirten der drei Banken (...). Die unterzeichneten Banken (...) halten die in denselben festgestellten Grundsätze als zu einer gedeihlichen Entwicklung Ihrer Gesellschaft unumgänglich nothwendig, und sind daher nicht im Falle, auf prinzipielle Abänderungen der Vorlage einzutreten. Sollte Ihr Kollegium anderer Ansicht sein, oder die Generalversammlung die

20 VR 44, 22. November 1901.

21 VR 44, 22. November 1901. Rothmund war damals 42, Homberger 32 Jahre alt.

22 VR 42, 7. August 1901.

Vorlage verwerfen, oder sollte durch Obstruction die Abstimmung über die Statutenrevision verhindert werden, so werden die drei Banken die nöthigen Massnahmen zur Wahrung ihrer Interessen unverzüglich ergreifen.»²³

Als die von den Banken vorgelegten Statuten im Verwaltungsrat beraten wurden, stellte Fischer fest, dass unter den Organen der Gesellschaft der Delegierte des Verwaltungsrates – also seine eigene Position – fehlte, und er wünschte «den Grund für diese Änderung zu kennen». Ferdinand Wuhrmann, Direktor der Bank in Zürich, antwortete, «dass sich die Institution eines Delegierten des Verwaltungsrates nicht bewährt habe und dass die bezügliche Änderung auf einen einstimmigen Vorschlag der Delegierten der drei kreditgebenden Banken zurückzuführen sei». Wuhrmann konstatierte «mit Bedauern, dass (...) dem Verwaltungsrath seitens seines Delegierten, Herrn Fischer, schwerwiegende Tatsachen verheimlicht werden, wogegen Herr Wuhrmann protestiert und den Delegierten, Herrn Fischer, für alle Folgen verantwortlich und haftbar macht, welche unserer Gesellschaft aus seiner, des Herrn Fischer, derartigen Handlungsweise entstehen».²⁴ An der Verwaltungsratssitzung wehrte sich Fischer kaum – es wäre auch ziemlich zwecklos gewesen – gegen seine Entmachtung. Hingegen versuchte er nochmals den Trumpf auszuspielen, dass er nach wie vor Hauptaktionär war und als Besitzer eines Drittels des Aktienkapitals über eine Sperrminorität verfügte. Er erschien, wie von den Banken wohl befürchtet, nicht zur ausserordentlichen Generalversammlung vom 28. Mai 1902 und liess diese damit platzen.²⁵ Die Versammlung war, da weniger als die für eine Statutenänderung notwendigen zwei Drittel der Aktien vertreten waren, beschlussunfähig.

Fischer konnte mit seinem Verhalten die Sache aber lediglich hinausschieben. An der am 28. Mai abgehaltenen ordentlichen Generalversammlung, für deren Durchführung kein Quorum notwendig war, besetzten die Banken sieben von zehn Verwaltungsratssitzen sowie die gesamte Kontrollstelle, inklusive Position der Ersatzrevisoren. Neuer Verwaltungsratspräsident wurde Fritz Locher, der seit 1900 auch dem Verwaltungsrat der Bank in Zürich angehörte. Neben Fischer schieden sein Schwager von Ziegler, der bisherige Präsident Erzinger, der unabhängig von der Situation bei GF in Schwierigkeiten geraten war,²⁶ und der Vertreter der Familie Rieter aus. Das Amt des Delegierten des Verwaltungsrates wurde abgeschafft. Einen Monat später klappte es dann auch mit der Statutenänderung nach dem von den Banken vorgesehenen Drehbuch. Die ausserordentliche Generalversammlung vom 30. Juni 1902 war beschlussfähig, weil Fischer, den man in der

23 Brief Bank in Zürich, Bank in Winterthur und Bank in Schaffhausen an Verwaltungsrat GF, 16./20. Mai 1902, bei GV, 28. Mai 1902.

24 VR 49, 20. Mai 1902.

25 GV, 28. Mai 1902; Schaffhauser Intelligenzblatt, 29. Mai 1902.

26 Nach grossen Verlusten 1897/1898, verursacht durch einen Brand und «ungetreue Beamte», verkaufte Erzinger seine vier chemischen Fabriken und zog 1900 vom Charlottenfels (Neuhäusen) ans Utoquai nach Zürich um. Nachruf Erzinger (Anm. 8).

Zwischenzeit intensiv bearbeitet hatte, und der im Weigerungsfalle den Konkurs der Firma riskierte, seinen Aktienbesitz durch den neuen GF-Präsidenten Locher vertreten liess.²⁷ Fischers Wohlverhalten wurde damit belohnt, dass sein Schwager Bernhard August von Ziegler wieder in den Verwaltungsrat gewählt wurde.

Für Georg Fischer III, der sich mit den neuen Strukturen und Verantwortlichkeiten schwer getan und oft geschäftet hatte, als ob die Firma noch ihm allein gehörte, war in seinem Unternehmen kein Platz mehr. An die Stelle des Eigentümer-Unternehmers und Technikers trat der von den Banken rekrutierte und eingesetzte angestellte Manager Ernst Homberger, zuvor kaufmännischer Leiter der Kraftübertragungswerke Rheinfelden. Es war eine Ablösung, wie sie auch in andern Unternehmen stattfand.²⁸ Man habe Missstände enthüllt, «welche durch die frühere Geschäftsleitung hervorgerufen und grossgezogen, die Existenz unserer Gesellschaft geradezu bedrohten», wurde Fischers definitive Absetzung im Herbst 1902 begründet.²⁹ In der veröffentlichten Meinung fand das Ausscheiden des noch nicht einmal 38jährigen Fischer – aus heutiger Sicht – erstaunlich wenig Niederschlag. «Wie er's so oft den Arbeitern gemacht, ist es jetzt auch Herrn Georg Fischer im Mühenthal ergangen», kommentierte zwar schadenfreudig das sozialistische «Echo vom Rheinfall» den Abgang.³⁰ Die bürgerliche Presse versuchte über den Vorfall möglichst diskret hinwegzugehen. Das Tage-Blatt zum Beispiel meldete am 29. Mai 1902 lakonisch, dass die ausserordentliche Generalversammlung nicht beschlussfähig gewesen sei. Weiter wurde die neue Zusammensetzung von Verwaltungsrat und Kontrollstelle aufgelistet, ohne dass das Ausscheiden von Fischer und seiner Entourage erwähnt worden wäre.³¹ Über die ausserordentliche Generalversammlung von Ende Juni, welche die entscheidende Statutenänderung beschloss, findet sich im Tage-Blatt keine Zeile.

Einflussnahme statt Rückzug

Die Banken reagierten auf die Krise 1901/1902 grundsätzlich anders als in früheren Depressionen: Statt ihre Mittel aus den Industrieunternehmen zurückzuziehen,

27 GV, 30. Juni 1902, Beilagen.

28 Adrian Knoepfli, Georg Fischer III, in: Schaffhauser Beiträge zur Geschichte (Biographien V) 68/1991, S. 62.

29 VR 55, 13. November 1902.

30 Echo vom Rheinfall, 2. Oktober 1902.

31 Tage-Blatt für den Kanton Schaffhausen, 29. Mai 1902. Weitere Details zum Ausscheiden von Georg Fischer III bei Hannes Siegrist, Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen, Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797–1930, Göttingen 1981, S. 57–62.

verstärkten sie ihre Engagements und nahmen unmittelbar Einfluss auf Führung und Entscheidungen der Unternehmen.³² Bei GF, deren Finanzen 1903 saniert wurden, war die Führungsrolle bei der Kapitalbeschaffung bzw. -vermittlung von der Bank in Schaffhausen definitiv an die auswärtige Bank in Zürich übergegangen. Damit war ein Prozess eingeleitet, der sich nicht auf GF beschränkte und 1920 mit der Übernahme der Bank in Schaffhausen durch den Schweizerischen Bankverein abgeschlossen wurde: die Ablösung des lokalen Kapitals, das in der örtlichen Handelsbank «organisiert» war, durch die Grossbanken. Die Entwicklung des Emissionsgeschäfts lasse erkennen, «dass die Bank in Schaffhausen in den letzten Jahrzehnten mit der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung des Platzes Schaffhausen nicht mehr hatte Schritt halten können, denn während sie dieses Geschäft hier bis etwa zur Jahrhundertwende beherrscht und grösserenteils allein getätigt hatte, wurde sie nun daraus durch die Zürcher und Basler Grossbanken mehr und mehr in die Rolle eines blossen Syndicatteilnehmers zurückgedrängt», stellt Martin Braumandl fest.³³ Nach dem Ersten Weltkrieg liess der hohe Bestand an Markguthaben die gefährdete Bank in Schaffhausen bei einem grösseren Institut Schutz suchen.³⁴ Im Zuge der Bankenkonzentration ergaben sich auch bei den beiden andern bei GF engagierten Banken Veränderungen: Die Bank in Zürich wurde 1906 von der Schweizerischen Kreditanstalt übernommen, die Bank in Winterthur tat sich 1912 mit der Bank im Toggenburg zur Schweizerischen Bankgesellschaft zusammen.

Die Bank in Zürich brauchte bei ihrer Intervention auch weniger Rücksichten zu nehmen als die lokale Bank. Wie befangen die mit GF eng verflochtene Bank in Schaffhausen bei der Ausbootung von Georg Fischer III war, geht aus dem Protokoll einer Sitzung des Bankverwaltungsrates hervor, die – in Abwesenheit des Verwaltungsratsmitglieds Fischer – stattfand, nachdem die Statutenrevision vorerst gescheitert war:

«Durch die bekannte unqualifizierbare Haltung, durch welche Herr Fischer die von ihm vorher acceptirte Statutenrevision in der ausserordentl. Generalversammlung vereitelte, wurde nun die Frage seiner zukünftigen Stellung im Geschäft auf einen ganz andern Boden gestellt & es dürfte sehr wahrscheinlich der Verw. Rat von einer weitem Anstellung des Herrn Fischer in der Leitung des Unternehmens nunmehr ganz Umgang nehmen. Herr Präsident Ziegler teilt mit, namentlich auch zu Händen des Herrn Morstadt, dass ihm die Sache, mit Rücksicht auf sein persönliches Interesse für die Familie Fischer nahe gegangen sei; er habe sehr bedauert, dass Hr. Fischer in der Angelegenheit nicht Rat bei seiner Familie & bei Freunden, anstatt bei dem Anwalt [Hermann Freuler-von Ziegler] gesucht habe, der die Sache rein nur vom juristisch geschäftlichen Standpunkt aus behandelt

32 Jürgen Kocka, *Unternehmer in der deutschen Industrialisierung*, Göttingen 1975, S. 101.

33 Martin Braumandl, *Zur Geschichte des Bank- und Kreditwesens im Kanton Schaffhausen*, Zürich 1946, S. 96.

34 Braumandl (Anm. 33), S. 97.

habe. Er habe deshalb, wenn auch nicht ohne Bedenken & nur durch persönliches Interesse für Hr. Fischer geleitet, Herrn B. Aug. von Ziegler veranlasst, auf Hr. Fischer in dem Sinne einzuwirken zu suchen, dass er die Obstruktion gegenüber dem Verw. Rat & den von demselben im Einverständnis mit den Banken gestellten, in den neuen Statuten & einem Reglement über Organisation der Direktion niedergelegten Bedingungen aufgebe & neuerdings sich mit dem Verw. Rat in Verbindung zu setzen suche. Hr. Fischer habe ihn dann einige Tage später besucht & er habe ihm bei diesem Anlasse als Freund, aber unter ausdrücklicher Wahrung seiner Stellung als Präsident der Bank in Schaffhausen, die dem Herrn B. Aug. von Ziegler gegenüber angeführten Ratschläge erteilt. Herr Fischer habe sein Bedauern über sein Verhalten bei Anlass der Generalversammlung ausgesprochen & in Aussicht gestellt, die seinerseits nötigen Schritte tun zu wollen, um eine Verständigung mit dem Verw. Rat herbeizuführen. – Direktor Schaefer gibt Kenntniss unserer directen & indirecten Engagements bei Fischer. (...) Die Direction wirft die Frage auf, ob unter den gegenwärtigen Verhältnissen eine Marge Nachzahlung auf den belehnten Aktien³⁵ von Hr. Fischer einzufordern sei & gibt der Meinung Ausdruck, es dürfte die Entscheidung hierüber bis nach der Generalversammlung vom 30. Juni resp. bis zu dem Zeitpunkt verschoben werden, in welchem über die zukünftige Stellung des Herrn Fischer zur Aktiengesellschaft Klarheit herrschen werde. – In der hierauf folgenden, von sämtlichen anwesenden Mitgliedern des Verw. Rates benutzten Diskussion wird allseitig die Intervention des Hrn. Präsidenten in der Personalfrage Fischer begrüsst & übereinstimmend dem Wunsche Ausdruck gegeben, dass eine Verständigung erfolgen möchte, die ein Verbleiben des Hr. Fischer im Geschäft in leitender Stellung ermöglichen würde. Eine solche sollte auf Basis des vorliegenden Statutenentwurfs möglich sein & auch dem Hr. Fischer bezüglich Vorschläge für den erweiterten Verw. Rat entgegen gekommen werden können. Bezüglich der Kandidatur des Herrn Director Schindler³⁶ bemerkt Hr. Oberst Neher, dass nach seiner Meinung der Eintritt des Genannten in den Verw. Rat für die Gesellschaft nur von Vorteil sein könnte. – Hr. Morstadt anbietet sich, bei Hrn Fischer dahin zu wirken, dass derselbe eine Verständigung suche, was gerne acceptirt wird.»³⁷

Die «Verständigung» kam dann, wie geschildert, zustande. 1903 schied Fischer auch aus dem Verwaltungsrat der Bank in Schaffhausen aus. Hier löste ihn wenig

35 Zu diesem Zeitpunkt hatte die Bank in Schaffhausen 437 Aktien von Georg Fischer III und 400 Aktien von GF-Präsident Leonhard Erzinger, bei einem Nominalwert der GF-Aktien von 1000 Franken, mit 700 Franken belehnt, wobei vermutet wurde, dass auch die auf den Namen Erzingers belehnten Aktien «eigentlich Eigentum des Hr. Fischer» seien. Ferner hatte die Bank Georg Fischer III GF-Obligationen im Nominalwert von 25'000 Franken mit 90% sowie «Diversen» 85'000 Franken GF-Obligationen mit 70 bis 90% belehnt. VR Bank in Schaffhausen, 3. Juni 1902.

36 Alusuisse-Direktor Martin Schindler-Escher stand offensichtlich für eine Wahl in den GF-Verwaltungsrat zur Diskussion. Schindler gehörte aber dem erneuerten Verwaltungsrat nicht an.

37 VR Bank in Schaffhausen, 3. Juni 1902.

später ebenfalls Ernst Homberger ab. Bei GF blieb Georg Fischer III vorerst der grösste Aktionär, was in der Folge auch zu Auseinandersetzungen führte. 1905 bezeichnete es ein von den Anwälten der Bank in Zürich (Haggenmacher und Sulzer) ausgearbeitetes juristisches Gutachten «als unzulässig, dass ein Actionär, dessen Actien-Besitz nach Art. 640 des O. R. bei Abstimmungen reduziert werden müsste, seine Actien zur Abstimmung unter verschiedene Actionäre verteile». Darauf basierend beschloss der Verwaltungsrat einstimmig, «dass bei zukünftigen General-Versammlungen nur noch eine Stimmkarte für die sämtlichen Actien des Herrn Georg Fischer ausgegeben werden solle».³⁸ Man hatte offensichtlich immer noch Angst, dass Fischer den neuen GF-Herren einen Strich durch die Rechnung machen könnte.

Die Beziehungen von GF zu den Banken waren nun relativ fest institutionalisiert; der GF-Verwaltungsrat blieb bis nach dem Ersten Weltkrieg bankendominiert. Interessant ist, dass, wie übrigens auch bei andern Unternehmen, nach wie vor gewisse Reste einer privaten Kapitalvermittlung vorhanden waren. So beteiligte das Bankensyndikat 1905, als die von der Sanierung (1903) herrührenden Prioritätsaktien in Stammaktien umgewandelt wurden und gleichzeitig eine Kapitalerhöhung stattfand, den Verwaltungsrat und die Direktion – das waren damals Homberger und der technische Direktor Jean Bachmann – mit einer Quote von 55% an der Emission. Auch 1907 war eine solche Unterbeteiligung zunächst vorgesehen, wurde dann aber fallengelassen, wobei die Banken als Gegenleistung ihre Garantiekommission reduzierten.³⁹ Zur Unterbeteiligung anlässlich der Kapitalerhöhung von 1905, bei welcher auf jedes Verwaltungsrats- und Direktionsmitglied Aktien im Nominalbetrag von über 60'000 Franken entfielen, wurde im Verwaltungsrat bemerkt, diese erfolge «selbstverständlich in der Meinung, dass es jedem einzelnen freisteht, mit dieser Quote, oder mit einer kleineren oder auch gar nicht im Syndikat als Unterbeteiligter zu participiren. Für allfällig nicht übernommene Quoten würden sich ohne Zweifel unter den übrigen Mitgliedern Liebhaber genug finden.»⁴⁰ Damit konnten Verwaltungsrat und Direktion am Emissionsprofit teilhaben, andererseits die Banken einen Teil des Emissionsrisikos abtreten.

Saniert werden mussten im Gefolge der Krise von 1901/1902, die vor allem im Baugewerbe und bei den Ausrüstungsinvestitionen Rückschläge brachte⁴¹ und Deutschland stärker traf als die Schweiz, unter anderen auch die Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) und Escher Wyss. In Schaffhausen kam es bei der Bank in Schaffhausen zu einem personellen Wechsel. Bankdirektor Franz Gustav Stokar-von Ziegler, Sohn eines Mitbegründers der Bank, Verwaltungsrat der Schweizeri-

38 VR 71, 15. November 1905. Bei diesem Beschluss war auch Fischers Schwager Bernhard August von Ziegler anwesend.

39 VR 76, 3. April 1907; VR 77, 12. April 1907.

40 VR 70, 4. November 1905; VR 71, 15. November 1905.

41 Hans Böhi, Hauptzüge einer schweizerischen Konjunkturgeschichte, in: Ein Jahrhundert Schweizerischer Wirtschaftsentwicklung, Bern 1964, S. 81.

schen Industriegesellschaft (SIG) und entfernt mit Fischer verwandt,⁴² wurde 1901 nach 26jähriger Tätigkeit zum Rücktritt gedrängt, nachdem die Bank aus ihrem Verkehr mit einem nach Verona ausgewanderten Schaffhauser Kaufmann (J. Meister, Agentur- & Exportgeschäft in italienischen Landesprodukten) und durch den Konkurs der Schaffhauser Firma Wiesmann & Küng (Samen-, Landesprodukten- u. Colonialwarenhandlung) grössere Verluste erlitten hatte und für 1901 keine Dividende ausschütten konnte.⁴³ Auch hier fielen, rückblickend, harte Worte: Privatbankier Emil Schalch erklärte, «dass die Firma W. & K. jedenfalls schon 1896 fallit gewesen sei & sich nur durch Betrügereien, die bis 1891 zurückreichen, habe über Wasser halten können», und der Textilindustrielle Henri Chessex bezeichnete «das Geschäftsgebahren des frühern Directors im Verkehr mit W. & K. als ein geradezu unerhörtes».⁴⁴ Um für 1899 wenigstens 4% Dividende auszahlen und damit unliebsame Diskussionen vermeiden zu können, hatten Bankvorstand und Direktor für einen Teil der erlittenen Verluste mit insgesamt 22'000 Franken persönlich geradestehen müssen.⁴⁵ Für 1900 betrug die Dividende, quasi in einem Zwischenhoch, 6%.

«...um diese Konkurrenz endgültig auszuschalten»

Unter Ernst Homberger wurde, ausgehend von den Erfahrungen, die GF in der Krise 1901/1902 gemacht hatte, die Fittingsverkaufsorganisation ausgebaut und die geographische sowie produktemässige Diversifizierung vorangetrieben. Zudem wurde versucht, die Hauptmärkte kartellmässig zu organisieren. Noch vor der Jahrhundertwende hatte GF, die seit Mitte der 1860er Jahre Tempergussfittings produzierte und damit die schmiedeisernen Röhrenverbindungsstücke zunehmend verdrängte, nach dem Eingehen der Firma Ulrich Rietmann & Co. in Netstal (1893) deren «Modelle aufgekauft, um diese Fittingskonkurrenz endgültig auszuschalten».⁴⁶ Danach verfügte GF in der Schweiz als Produzentin bereits über das

42 Franz Gustav Stokar war mit Anna von Ziegler, einer Cousine von Georg Fischers Schwager Bernhard August von Ziegler, verheiratet. Stokar war verschwägert mit den Anwälten Albert Ammann-von Ziegler und Hermann Freuler-von Ziegler, die beide Schaffhausen im Ständerat vertraten.

43 Meister (Anm. 14), S. 163–165; Protokolle von Bankvorstand und Verwaltungsrat der Bank in Schaffhausen.

44 VR Bank in Schaffhausen, 1. März 1902.

45 VR Bank in Schaffhausen, 20. März 1900. In der vorhergehenden Sitzung hatte Verwaltungsrat Robert Neher ausgeführt: «Wenn sich die Mitglieder des Vorstandes dahin einigen könnten, soviel zu leisten, dass 4% Dividende ausgerichtet werden könnte, dann würde voraussichtlich in der Gen. Vers. keine Discussion erhoben.» VR Bank in Schaffhausen, 5. März 1900.

46 Alfred Schneckenburger, Erinnerungen eines alten Betriebsleiters, 1892–1936, Dezember 1944, S. 1.

Monopol. Zahlreicher war die Konkurrenz in Deutschland, wo 1905 elf Fittingsfirmen existierten, die in ihrer Mehrzahl am Südrand des Ruhrgebietes lagen. Im Kampf um Marktanteile wurden alle Mittel eingesetzt. «Wie sehr wir übrigens Grund haben, im Allgemeinen gegen unsere Fittings-Konkurrenten & speziell gegen die Huldskinskyschen Hüttenwerke A. G. auf der Hut zu sein, möge Ihnen die Tatsache beweisen, dass genannte Firma diesen Sommer versucht hat, einen ihrer Techniker als Arbeiter bei uns einzuschmuggeln», schrieb GF im Oktober 1905 an die Maschinenfabrik Oerlikon.⁴⁷

Schon in den 1890er Jahren finden sich aber erste Belege für Absprachen mit deutschen Konkurrenten.⁴⁸ 1906 kam mit dem Weichguss-Fittings-Verband (WFV) ein Kartell zustande, das die Branche praktisch vollständig erfasste.⁴⁹ GF war im WFV die dominierende Firma, und 1908 gehörten bereits alle europäischen Länder zum Gebiet, das der Verband regulierte.⁵⁰ Das Kartell organisierte auch den Handel, was offenbar eher eine Ausnahme war. «Der W. F. V. ist vielleicht der einzige Verband, der dem Grosshandel eine für ihn kostenlose Organisation geschaffen hat», wurde 1912 in der Kartell-Rundschau festgestellt.⁵¹ Für den Massen- und Markenartikel Fitting liess sich eine solche Organisation auch leichter aufbauen als für andere Produkte. In der Schweiz war der Handel seit der Jahrhundertwende durch Fittingskonventionen geregelt, welche die Händler an die Marke GF banden. Es kam auch vor, dass staatliche Stellen für ihre Bauten eine bestimmte Fittingsmarke vorschrieben.⁵² Dem Geschäft von GF sicher nicht hinderlich war ferner die Tatsache, dass auf Verwaltungsratsebene personelle Verflechtungen mit der Allgemeinen Gas-Industrie-Gesellschaft AG Bern und der Rheintalischen Gas-Gesellschaft AG St. Margrethen bestanden⁵³ und dass GF-Verwaltungsrat Carl Diethelm als Stadtrat in Winterthur Vorstand der öffentlichen Werke war.⁵⁴

47 Brief GF an MFO, 17. Oktober 1905. Zur deutschen Fittingskonkurrenz: Walther Maurmann, Entstehung und Entwicklung der Tempergussindustrie im Bezirke der bergisch-märkischen Kleineisenindustrie, Diss. Göttingen, Manuskript, 1923.

48 Brief GF an Kellermann (Bergische Stahlindustrie Remscheid), 31. August 1896.

49 Kartell-Rundschau, Monatsschrift für Recht und Wirtschaft im Kartell- und Konzernwesen, Berlin 1906, Heft 12, S. 572.

50 Versand-Ziffern des Weichguss-Fittings-Verbandes im Jahre 1907 im Verbands-Gebiet.

51 Kartell-Rundschau 1912, Heft 10, S. 919.

52 Zum Beispiel GF-Fittings für grosse englische Regierungsbauten, VR 139, 7. Dezember 1920; für sämtliche Kommunalbauten von Gross-London, VR 147, 1. November 1922.

53 Schweizerisches Rationenbuch 1905.

54 Neue Zürcher Zeitung, 11. Mai 1904 (Nachruf).

Vom Kartell zum «Fittingskrieg»

Im Schutze des Kartells, das ihr «ein ruhigeres Arbeiten mit der Kundschaft» ermöglichte,⁵⁵ konnte GF auf neue Märkte vordringen und den Fittingsabsatz geographisch diversifizieren, ohne dass sie auf diesen Märkten eigene Produktionsstätten errichten musste. Beim Jahresabschluss für 1911 wurden, wie bereits im Vorjahr, stille Rücklagen «mit Rücksicht auf die Marktverhältnisse und insbesondere als Kriegsreserve für den Fall der Auflösung des Weichguss-Fittings-Verbandes gutgeheissen».⁵⁶ Für die Verlängerungsverhandlungen von 1912 wurde Homberger vom Verwaltungsrat «bevollmächtigt zum Abschluss von Separat-Abkommen mit Verbands-Mitgliedern in Bezug auf Quoten oder Vergütungen für Mehr- und Minder-Versand, sowie zum Aufkauf von Quoten oder zur Ablösung von Verbandsanteilen, ferner gegebenenfalls und zusammen mit sämtlichen oder einzelnen Verbands-Mitgliedern zum Aufkauf des oder der Betriebe von derzeitigen oder zukünftigen Outsidern, alles während der zu verlängernden Dauer des Verbandes».⁵⁷ Weil man sich über den Grad der Organisierung nicht einigen konnte, fiel der Verband auseinander.

Gemäss Homberger durfte GF «dem Kampf mit Ruhe entgegensehen, nicht nur angesichts der vorhandenen Kampfmittel, sondern besonders auch mit Rücksicht auf den Umstand, dass uns die Verbands-Jahre in die Lage versetzt haben, unsere Betriebe in technischer Hinsicht auf die Höhe zu bringen und die Gesteungskosten zu reduzieren». Als weiteren Punkt, «der günstig in die Waagschale fällt», nannte Homberger den «derzeitigen guten Geschäftsgang in Stahlformguss, unterstützt von auskömmlichen Preisen und ständig sinkenden Gesteungskosten».⁵⁸ Die produktemässige Diversifikation gehörte zu den Vorteilen der grösseren Unternehmen. In der Folge gründete GF zusammen mit den beiden andern führenden Anbietern, der Bergischen Stahlindustrie (Remscheid) und der AG Lauchhammer,⁵⁹ einen «Kampf-Verband». Die Auflösung des Kartells führte dazu, dass die Fittingspreise 1913 und 1914 massiv absackten.⁶⁰ Dass der Konkurrenzkampf sogar in die Dividendenpolitik hineinspielte, zeigt eine Feststellung, die 1915, in an die Zeitläufe angepasster Terminologie, im GF-Verwaltungsrat gemacht wurde: «In dritter Linie ist zu erwähnen, dass wir seit Auflösung des Weichgussverbandes und Eintritt des Fittingskrieges mit unserer Dividendenpolitik einen gewissen Effekt gegenüber unseren Feinden erzielen wollten. Für den Fall der Wiederaufnahme

55 VR 83, 16. Juni 1908.

56 VR 100, 11. April 1912; VR 94, 17. März 1911.

57 VR 102, 11. Juli 1912.

58 VR 103, 25. November 1912.

59 Lauchhammer liegt zwischen Dresden und Cottbus.

60 Kartell-Rundschau 1913, Heft 5, S. 383; Sammlung einiger Akten, die anlässlich der Redaktion unserer Jubiläumsschrift 1926 als Unterlagen gedient haben.

von Verhandlungen für einen neuen Verband liegt es in unserem Interesse, die bisherige Dividendenpolitik auch nach dieser Richtung beizubehalten.»⁶¹ GF bezahlte seit 1906 unverändert 10% Dividende. Im November 1915 kam es wieder zur Bildung eines losen Preiskartells,⁶² das im September 1917 von der unter staatlicher Aufsicht stehenden Ausführvereinigung deutscher Fittings- und Flanschen-Fabriken abgelöst⁶³ und 1919 durch eine neue Fittingskonvention für den deutschen Absatz ergänzt wurde.⁶⁴ Ende Oktober 1921 wurde «die bisherige, lose Vereinigung von 8 Werken in einen festen Verband mit sämtlichen deutschen Fabrikanten übergeführt».⁶⁵ Bei den Fittings mit Rand – randlose produzierte sie damals noch nicht – entfielen auf GF als klare Marktdominatorin über 50% des Inland- und etwa 80% des Auslandabsatzes des Verbandes. 1922 gelang es, eine Konvention mit den US-amerikanischen Fittingsproduzenten abzuschliessen, über deren Unterbietungen man sich zuvor beklagt hatte.⁶⁶ Damit erreichte die Kartellierung in der Fittingsbranche eine neue Stufe.

Was sonst noch zum Konkurrenzkampf gehörte, zeigt eine Vereinbarung mit der Maschinenfabrik Oerlikon (MFO) aus dem Jahre 1904: «Mit der Übernahme dieser Bestellung verpflichten Sie sich, Gewindeschneidmaschinen nach unsern Typen oder nach davon abgeleiteten Konstruktionen für andere Fittings-Fabriken nicht zu konstruieren noch zu liefern & alles zu tun, um ein Bekanntwerden dieser Konstruktionen & der bezüglichen Details zu verhindern.»⁶⁷ Auch Ofenbaufirmen wurden mit ähnlichen Konkurrenzklauseln bedacht.⁶⁸ Beim Stahlguss existierte in Deutschland seit 1883 die Stahlfaçonguss-Konvention (später Stahlgussgemeinschaft), der GF als einziges nichtdeutsches Werk um die Jahrhundertwende beitrug.⁶⁹ Im Krisenjahr 1901 löste sich das Kartell auf,⁷⁰ doch bereits 1902 wurde neu der Stahlformgussverband gegründet, zu dessen Verbandsgebiet das Deutsche Reich, Luxemburg, die Schweiz und Österreich-Ungarn gehörten.⁷¹ Ergänzt wurde das Kartell durch bilaterale Absprachen, und betreffend Wirkung des Kartells konnte GF bald eine positive Bilanz ziehen: «Die Verkaufspreise für Stahlguss haben im Berichtsjahre keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Dieselben verdanken ihre

61 VR 113, 1. April 1915.

62 VR 116, 7. Dezember 1915; Arnold Felix, Erinnerungsschrift, 1903–1943, 1. Februar 1951, S. 42.

63 Felix (Anm. 62), S. 42.

64 VR 135, 22. September 1919.

65 VR 143, 14. Dezember 1921.

66 VR 147, 1. November 1922; VR 144, 31. März 1922.

67 Brief GF an MFO, 2. Juni 1904.

68 Vertrag zwischen GF Singen und der Süddeutschen Baugesellschaft für Feuerungsanlagen & Schornsteinbau in Mannheim, 22. Januar 1906.

69 Franz Bauwens, Aus der Geschichte des Stahlgusses unter besonderer Berücksichtigung der Verbandsbestrebungen, zusammengestellt anlässlich der 10. Jahresversammlung des Vereins deutscher Stahlformgiessereien am 3. April 1930 in Düsseldorf, S. 3–4.

70 VR 39, 15. April 1901.

71 Bauwens (Anm. 69), S. 7; VR 51, 17. Juni 1902.

Stabilität dem Einfluss des Stahlformgussverbandes, dem nunmehr so ziemlich alle für die Lieferung von Stahlguss in die Schweiz in Betracht kommenden Stahlwerke angehören.»⁷² Mit Vertrag vom 23. September 1903 hatte GF Maschinen, Vorräte, Rohmaterialien und circa 45 Arbeiter der seit 1896 bestehenden Stahlgießerei der MFO übernommen,⁷³ womit sie für den Stahlformguss in der Schweiz «beinahe das Monopol» besass und in der Folge regelmässige Lieferantin nahezu der ganzen schweizerischen Maschinenindustrie war.⁷⁴ Diese Übernahme war Teil der Spezialisierung durch Arbeitsteilung, die damals in der Maschinen- und Metallindustrie erfolgte.⁷⁵ Seit 1903 gehörte im übrigen GF-Verwaltungsrat Albert Gemperle-Beckh dem Verwaltungsrat der MFO an, wo er wie bei GF als Troubleshooter zu Hilfe gerufen worden war. Zu den wichtigen Stahlgusskunden Sulzer und Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM) wurden die Beziehungen 1902 durch die Wahl von Carl Diethelm (Sulzer) und Herbert Hall (SLM) in den GF-Verwaltungsrat ebenfalls gefestigt, wobei Hall aber 1903 nach Differenzen wegen der Produktqualität⁷⁶ bereits wieder austrat.

Räder für die Automobilindustrie

Die Bemühungen um die Erschliessung und Organisierung der Märkte gingen einher mit einem stetigen Ausbau der Werke, der infolge der rasanten Expansion notwendig war. Die breitere Diversifizierung zahlte sich in der Stagnationsphase 1908, von der insbesondere die noch junge Automobilindustrie getroffen wurde, und beim Konjunkturrückgang 1913/1914 bereits aus, indem der Rückgang bei den einen Produkten vom Zuwachs bei den andern aufgefangen wurde. Von 1902 bis 1913 investierte GF über 18 Mio. Franken, wobei die Ausbautätigkeit mit Spitzen in den Jahren 1905–1907 (Neubau Werk Birch) und 1910–1913 (Neu- und Umbau Werk III) klar dem Konjunkturverlauf folgte. Neu wurde die Produktion von Rädern für die Automobilindustrie aufgenommen. Man beteiligte sich auch an verschiedenen Automobilfirmen wie Martini (St. Blaise), Ajax (Zürich), Stella (Genf) und – später – Arbenz (Zürich).⁷⁷ GF florierte. Bereits 1906 wurde ein Dividendensatz von 10% erreicht, und die ausgewiesenen Gewinne spiegelten

72 Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller, Jahresbericht pro 1904, S. 79.

73 VR 59, 7. Oktober 1903.

74 VR 68, 21. Juni 1905, VR 70, 4. November 1905.

75 Maschinenfabrik Oerlikon 1876–1926, S. 23–24 («Die Krisenzeit hatte gezeigt, dass die Vielseitigkeit der Unternehmung keinen Vorteil, sondern schwere Nachteile gebracht hatte.»); 150 Jahre Rieter, 1795–1945, S. 159.

76 Bankvorstand Bank in Schaffhausen, 30. Januar 1903. Hall wechselte 1904 zur Maschinenfabrik Oerlikon.

77 Wertschriftenverzeichnisse bei den VR-Protokollen.

noch nicht einmal die Realität. Von 1906 bis 1912 wies man statt der effektiv erzielten Reingewinne von 16,6 Mio. nur solche von rund 10 Mio. Franken aus, wodurch 6,65 Mio. stille Reserven gebildet wurden. 1912 war der effektive Reingewinn mehr als doppelt so gross wie der ausgewiesene.⁷⁸ Hinzu kamen weitere stille Reserven, zum Beispiel durch Niedrigerbewertung der Vorräte. Nicht ganz so rasant wie Umsätze und Gewinne entwickelten sich die Arbeiterlöhne, die nominal zwar ebenfalls anstiegen, real 1913 aber immer noch auf der Höhe von 1905 lagen.⁷⁹ Der Personalbestand des Gesamtunternehmens kletterte von 993 im Krisenjahr 1902 auf 4223 im Jahre 1912. Bis 1914 sank die Beschäftigtenzahl dann wieder auf 3059.⁸⁰

In Schaffhausen lernt man Russisch

Die Strategie der Beteiligung hatte GF nach der Jahrhundertwende auch in andern Segmenten der Maschinen- und Metallindustrie anzuwenden begonnen. Die Ziele, die damit erreicht werden sollten, wurden im Verwaltungsrat 1906 anlässlich der Gründung der Schweizerischen Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon ausgeführt, von deren Aktienkapital von 800'000 Franken GF 30'000 Franken (3,75%) erwarb: «Diese Mitwirkung empfiehlt sich einmal wegen der guten Kundschaft, die wir zweifelsohne an der neuen Gesellschaft für Stahlguss haben werden u. andererseits mit Rücksicht auf die Beschaffung von Spezial-Werkzeugmaschinen, für welche wir auf eine leistungsfähige Fabrik angewiesen sind, bei der uns alle Sicherheit für absolute Diskretion geboten wird.» Der Verwaltungsrat erklärte sich an derselben Sitzung auch damit einverstanden, «dass unsere Gesellschaft sich an Unternehmen wie der A. G. Helbling, Centralheizungsfabrik Ruef etc. beteilige, wo durch mässigen Actienbesitz die Beziehungen zu guten Abnehmern noch intimer gestaltet werden können».⁸¹

Hauptexportartikel von GF waren nach wie vor die Fittings, und ein schnell wachsender Markt war Russland, das vor dem Ersten Weltkrieg auch für die Schweizer Maschinenindustrie ein bedeutendes Absatzgebiet darstellte.⁸² Immer wieder kam darum bei GF, durch Anfragen von aussen, die Gründung einer

78 Jahresberichte GF. VR 105, 12. April 1913.

79 Zur Entwicklung der Arbeiterlöhne 1896–1930 findet sich umfangreiches Zahlenmaterial bei Rudolf Vetterli, *Industriearbeit, Arbeiterbewusstsein und gewerkschaftliche Organisation*, dargestellt am Beispiel der Georg Fischer AG (1890–1930), Göttingen 1978, S. 307–313.

80 Siegrist (Anm. 31), S. 215.

81 VR 73, 17. März 1906.

82 1913 lag Russland beim gewichtmässigen Fittingsabsatz von GF mit einem Anteil von 11,4% zusammen mit der Schweiz – hinter Deutschland und Frankreich – an dritter Stelle. Unterlagen Verkauf.

eigenen Fabrik in Russland bzw. Russisch-Polen zur Sprache, wobei man lange ablehnend Stellung nahm. Drastische Preisunterbietungen der Konkurrenz und drohende Zollerhöhungen veranlassten GF dann 1914, in Blizyn 125 Kilometer südlich von Warschau, also in Russisch-Polen, die Errichtung einer Fittingsfabrik an die Hand zu nehmen. Die neue Tochter sollte als AG der Eisen- & Stahlwerke «+GEEF+» firmieren. Ein Bauführer und erste Warenlieferungen waren schon vor Ort, und die Angestellten, die nach Russland versetzt werden sollten, erlernten «im Sitzungszimmer unter sachkundiger Leitung die fernöstliche Sprache».⁸³ Der Kriegsausbruch stoppte das Projekt. In Frankreich wurde kurz vor dem Ersten Weltkrieg die einzige dort existierende Konkurrenzfirma, Gailly Frères & Cie. in Charleville, durch Übernahme und anschliessende Stilllegung ausgeschaltet.⁸⁴

«Gleich zu Beginn der Feindseligkeiten»

Im Ersten Weltkrieg wurden die Anlagen bis aufs Äusserste für die Kriegsproduktion genutzt. Hatten bisher die Tempergussfittings, insbesondere wertmässig, klar den Grossteil des GF-Absatzes ausgemacht, so verschob sich nun – ähnlich wie sich bei der Schweizerischen Industrie-Gesellschaft (SIG) eine Verlagerung von der Waggon- zur Waffenproduktion ergab⁸⁵ – das Gewicht massiv zum Stahl- und zum übrigen Temperguss. Am schnellsten stieg der Absatz beim Automobilstahlguss. Dazu schrieb Generaldirektor Ernst Homberger in einem Brief an die Verwaltungsratsmitglieder im Oktober 1914: «Wir haben gleich zu Beginn der Feindseligkeiten und als ein brieflicher Verkehr noch fast unmöglich war, die ausländischen Fabrikanten von Lastautomobilen telegraphisch auf unsere Lieferungsfähigkeit aufmerksam gemacht und nun haben wir seit Kriegsausbruch für über 2 Millionen Franken Aufträge für die Automobilindustrie erhalten. (...) Der Verschleiss an Last- und Personenwagen auf den verschiedenen Kriegsschauplätzen muss ein ausserordentlich grosser sein.»⁸⁶ GF nutzte den neutralen Status der Schweiz aus. So gelangte die Firma einerseits nach Kriegsausbruch an die deutsche Gesandtschaft in Bern mit der Bitte, Homberger und Oberingenieur De Boor Pässe zu verschaffen, damit die beiden in der Filiale Singen, deren Weiterbetrieb «sich auch im allgemeinen Landes-Interesse sehr empfehle», zum Rechten sehen könnten.⁸⁷ Andererseits ersuchte man den Schaffhauser Stadtpräsidenten

83 Fritz Stämpfli, Tätigkeitsbericht, Abschnitt 1909–1918, 10. September 1950. Brief Homberger an die Verwaltungsratsmitglieder vom 8. August 1914, bei VR 111, 24. September 1914.

84 Verträge GF–Gailly vom 17. Juni 1914, bei VR 110, 7. Juli 1914. Felix (Anm. 62), S. 13.

85 Schweizerische Industrie-Gesellschaft 1853–1953, S. 110–113.

86 Brief Homberger an die Verwaltungsratsmitglieder, 14. Oktober 1914.

87 Brief GF an die Gesandtschaft des deutschen Reiches, Bern, 6. August 1914, (Abschrift), Stadtarchiv Schaffhausen, Firmengeschichte D III 02, Georg Fischer, Akten 1902–1928.

und späteren GF-Verwaltungsrat Carl Spahn, zuhanden der englischen und französischen Kundschaft Erklärungen zu unterschreiben, dass es sich bei GF um «ein rein schweizerisches Unternehmen» handle.⁸⁸ Zu Beginn verzeichnete vor allem der Absatz nach Italien (wichtigste Kundin war die Fiat) und England einen starken Anstieg. «Die englische Maschinen-Industrie kann zur Zeit von ihren gewohnten Lieferanten in Belgien und dem deutschen Rheinland keinen Stahlformguss erhalten und wir strengen alles an, um uns an Stelle der bisherigen Lieferanten zu setzen», wurde dazu im Verwaltungsrat festgestellt.⁸⁹

Von 1914 bis 1918 lieferte GF insgesamt für 26 Mio. Franken Stahlguss und Temperguss nach Deutschland sowie für weitere 2 Mio. Franken an schweizerische Firmen mit Endbestimmung Deutschland. Dabei handelte es sich praktisch ausschliesslich um Rüstungslieferungen. «Zusammenfassend haben wir Teile geliefert für: U-Boote, M.-S. Boote, Lokomotiven, Kriegsschiffe, Haubitzen, Maschinengewehre, Pulver-Pressen, Teleskopmasten, Feldküchen, Kraftwagen, Richtmittel, Minenwerfer, Feldbäckereien, Flugzeuge, Motoren, Wasserkasten.»⁹⁰ Hauptabnehmerin war die Artillerie-Werkstätte München. 1917 wurde, praktisch auf Befehl der deutschen Behörden, eine Stahlgießerei in Singen eingerichtet. «Als zu Beginn 1916 noch eine gewisse politische Spannung zwischen der Schweiz und Deutschland eintrat, verlangten unsere Auftraggeber die Herstellung ihrer Bestellungen auf deutschem Boden», heisst es in den Erinnerungen von Betriebsleiter Heinrich Waeffler.⁹¹ «Für den Fall, dass es uns gelinge, mit der Fabrikation etwa im April 1917 anzufangen, sind uns Aufträge für die Gesamtproduktion der Anlage Singen bis Ende Januar 1918 fest erteilt, und zwar zu Preisen, welche nicht nur die Abschreibung der Hälfte der Erstellungskosten im Jahre 1917 ermöglichen, sondern auch darüber hinaus noch einen bedeutenden Geschäftsgewinn gewährleisten», wurde die Investition im Verwaltungsrat erläutert.⁹² Die Leitung des neuen Stahlwerks war nicht autonom, sondern stand unter der Kontrolle des deutschen 13. Armeekorps, vertreten durch einen Leutnant und einen Abnahmekontrollleur. Dieses rekrutierte auch die notwendigen Arbeitskräfte, nämlich Kriegsgefangene. «Das 13. Armeekorps musste mir für Leute sorgen», schreibt Betriebsleiter Alfred Schneckenburger in seinen Erinnerungen. «Die Gefangenen wurden unter militärischer Deckung vom Gefangenenlager Singen ins Werk geführt und wieder abgeholt. Wir haben sie alle als Gussputzer verwendet, um sie in einer Halle zu haben. Diese Werkstätte war bewacht, und wenn ein Gefangener austreten musste, wurde er von einem Wehrmann begleitet.»⁹³

88 Briefe GF an den Stadtpräsidenten, 31. Oktober, 3. und 5. November 1914, Stadtarchiv Schaffhausen, Firmengeschichte D III 02, Georg Fischer, Akten 1902–1928.

89 VR 111, 24. September 1914.

90 Lieferungen in den Jahren 1914–1918 nach Deutschland, 1. Februar 1926; Aufstellung derjenigen Firmen, an welche wir Abgüsse aus Stahlguss und Weichguss liefern, 12. Februar 1917.

91 Heinrich Waeffler, *Der Kleinstahlguss +GF+ 1900–1950*, S. 93.

92 VR 122, 13. Dezember 1916.

93 Schneckenburger (Anm. 46), S. 41f.

Löcher mit Lehm gestopft

Die (ungleich kleineren) Stahl- und Weichgusslieferungen nach England erreichten 1915 einen Höhepunkt, diejenigen nach Frankreich 1916/1917.⁹⁴ Von GF hergestellte Rüstungsgüter gingen aber nicht nur ins Ausland, sondern auch die Schweizer Armee gehörte während des Ersten Weltkrieges zu den Abnehmern. Für sie stellte GF von Anfang 1915 bis Ende 1918 grosse Quantitäten fertiger Bestandteile in Temperguss für Artilleriegeschosse her, zum Beispiel eine Million Zünderkörper 7,5 cm.⁹⁵ Wie sehr die Anlagen im Krieg strapaziert wurden, schildert Heinrich Waeffler:

«Jeden Tag von morgens 4 h früh bis in die Nacht schossen die Feuer- und Rauchsäulen zum Himmel und erleuchteten im Winter weithin die verschneiten Waldränder und Felswände (...). In der Schmelzerei musste das äusserste herausgeholt werden; im Laufe des Nachmittags begannen die Ausstampfungen an Kupolöfen und Converter mehr und mehr zu schwinden, die Blechmäntel wurden heiss und stellenweise rotwarm. Mit an Schläuchen befestigten Wasserstreu­düsen wurden solche Stellen gekühlt, zwei bis drei, sogar bis sechs Düsen mussten dauernd in Tätigkeit sein, zuletzt wurde oft in fast leeren Blechwänden fertig geschmolzen. Auch in den Convertoren musste das abgeschmolzene Aufstam­pfmaterial nach jeder Charge, zu Klumpen geballt, samt der Schlacke herausgerissen werden, so dass gegen Abend tiefe Löcher in den Wandungen entstanden und ebenfalls rotwarme Stellen mit Schlauchleitungen und starken Wasserstrahlen gekühlt werden mussten; eine Feuerwehr mitten im Funkenwurf von Kupol- und Converteröfen. Trotz aller Mühe kam es ab und zu zu Durchbrüchen an beiden Aggregaten, die während kurzem Unterbruch des Schmelzprozesses mit sog. «Schopperlehm» verstopft und ausgepflastert wurden, worauf der Wind wieder angelassen und die Charge fertig geblasen und womöglich noch 1–2 weitere durchgehalten wurden. Ein paar Leute der Schmelzerei erreichten hierin eine eigentliche Routine; mit seltener Kaltblütigkeit gingen sie gegen solche Durchbrüche vor und wussten die Löcher mit Lehmpfropfen zu stopfen und provisorisch zu flicken.»⁹⁶

In der Kriegsproduktion war inzwischen auch Georg Fischer III tätig. Er hatte 1906, also nur wenige Jahre nach seinem Hinauswurf, eine Lizenz für das damals noch neue Elektrostahlgussverfahren erworben und 1909 auf dem Geissberg in Schaffhausen die Produktion aufgenommen. Nachdem Fischers Projekt bekannt geworden war, wurde dessen Schwager Bernhard August von Ziegler, der die Ausbootung der Familie 1902 «überlebt» hatte, zum Rücktritt aus dem Verwal-

94 Unterlagen Verkauf. Zusammenstellungen vom 29. April 1919, Stadtarchiv Schaffhausen, Firmengeschichte D III 02, Georg Fischer, Akten 1902–1928.

95 Emil Ganz, Aus den Erinnerungen eines alten Betriebsleiters, 1952, S. 43.

96 Waeffler (Anm. 91), S. 81–82.

tungsrat gezwungen.⁹⁷ Der Erste Weltkrieg brachte, so erinnerte sich ein Angestellter, dem neuen Unternehmen «einen ungeahnten Aufschwung». Bei «lohnenden Preisen» hätten die «billigen und zum Teil sehr primitiven Fabrikanlagen» voll ausgenützt werden können.⁹⁸ Die Elektrostahlwerke, die ab 1916 über einen zweiten Betrieb in Giubiasco im Tessin verfügten, gehörten zu den grossen Lieferanten der Kriegstechnischen Abteilung in Bern.

1917 verkaufte Georg Fischer III die Elektrostahlwerke an GF, die sich der neuen Technik gegenüber lange reserviert gezeigt hatte, jetzt aber an deren Erwerb aus verschiedenen Gründen brennend interessiert war. Zum einen war das Elektrostahlgussverfahren von den Brennmaterialien Kohle und Koks sowie vom Einsatzmaterial Roheisen unabhängig. Diese Rohstoffe, auf die GF mit ihren «traditionellen» Öfen angewiesen war, waren kriegsbedingt immer schwieriger zu beschaffen. Sodann erhöhte GF mit dem Kauf der Elektrostahlwerke in einem Zeitpunkt, wo es die Konjunktur zu nützen galt, ihre Produktionskapazitäten massiv. Sie erwarb ein entwickeltes und zukunftsträchtiges Verfahren, das die Kinderkrankheiten inzwischen überwunden hatte und auch die Aufnahme neuer Geschäftszweige ermöglichte.⁹⁹ «Die Angliederung aber des Elektrostahlverfahrens und der im Elektro-Ofen möglichen neuen Geschäftszweige wird uns in der Zukunft noch von erheblichem Nutzen sein», zog Homberger im Verwaltungsrat Bilanz. Gemäss Heinrich Waeffler erlaubte die Übernahme der Elektrostahlwerke GF «rechtzeitig, den aus Qualitätsgründen unerlässlichen Übergang vom sauren Bessemer- und Martinstahlguss zum Elektrostahl zu vollziehen (...), ehe unsere bisherigen Stahlqualitäten den Anforderungen unserer Kundschaft nicht mehr zu genügen vermochten».¹⁰⁰ GF übernahm auch den Kundenkreis der Elektrostahlwerke, wozu unter anderen die Abnehmer von Rädern gehörten. Sie schaltete mit Fischer einen unbequemen Konkurrenten aus, der, gemäss Darstellung im GF-Verwaltungsrat, oft als Preisdrücker aufgetreten war und im Mühlental (bei GF) Personal abgeworben hatte.¹⁰¹ Schliesslich wurde auch die Verwechslungsgefahr beseitigt, welche wegen des ähnlichen Namens der beiden Unternehmen bestanden hatte.

Georg Fischer III wurde durch den Verkauf wieder Grossaktionär von GF, kam er doch via Aktientausch in den Besitz von rund 11% des GF-Aktienkapitals.¹⁰² Die Standorte der Elektrostahlwerke brauchte GF, der es vor allem um das Verfahren und die profitable Kriegsproduktion ging, in der Folge nicht mehr. Das Werk auf

97 VR 83, 16. Juni 1908, Spezial-Protokoll.

98 Jakob Ith, 49 Jahre Angestellter der Georg Fischer Aktiengesellschaft, ihrer Niederlassung in Paris und der übernommenen Werke Geissberg und Giubiasco, 31. Dezember 1956, S. 33.

99 VR 125, 17. September 1917.

100 Waeffler (Anm. 91), S. 101.

101 VR 123, 11. April 1917.

102 Siehe zum Verkauf weiter Knoepfli (Anm. 28), S. 63. Es ist anzunehmen, dass Fischer zumindest einen Teil seines früheren Aktienbesitzes verkauft hatte, brauchte er doch Geld für den Aufbau der Elektrostahlwerke.

dem Geissberg wurde im Juli 1919, dasjenige in Giubiasco Ende 1924 stillgelegt; die Elektroöfen verlegte man in die Schaffhauser Werke von GF, wo sie Martin-Öfen und Konverter ersetzten.

«Ehrensache» Gonzen

Um die Versorgung mit Rohstoffen sicherzustellen, beteiligte sich GF an einer ganzen Reihe von kriegsbedingten Unternehmen und Institutionen. Unter anderem erwarb sie Aktien oder Anteile der Kohlenzentrale in Basel, der Schweizerischen Finanzgesellschaft in Luzern, der Schweizerischen Torfgenossenschaft, der Schweizerischen Eisenzentralstelle, der Schweizerischen Kohlengenossenschaft, der Einfuhrgenossenschaft der Schweizerischen Metallindustrie SIMS, der Schweizerischen Kohlenbohrergesellschaft, der Schweizerischen Seetransportunion und der Studiengesellschaft für die Nutzbarmachung schweizerischer Erzlagerstätten.¹⁰³

Um den Kohleverbrauch zu reduzieren, begann GF 1917 mit der Ausbeutung von Torffeldern in Ossingen (Kanton Zürich), 1918 nahm man eine eigene Quarzgrube in Riedern (im deutschen Grenzgebiet) sowie eine Sandgrube in Buchberg (Kanton Schaffhausen) in Betrieb. Zusammen mit Sulzer beteiligte sich GF an Versuchsbohrungen für Petroleum in der Schweiz.¹⁰⁴ Sulzer war auch Partner von GF bei der Eisenbergwerk Gonzen AG, die im Mai 1919 nach zweijährigen Vorarbeiten, bei denen man auf eine «starke Eisenerzader» gestossen war, gegründet wurde. Im Verwaltungsrat wurde zum Ausdruck gebracht, dass es für GF «eine Ehrensache» sei, «sich an einem derartigen Unternehmen zu beteiligen, auch dann, wenn das Unternehmen nicht a priori grosse Gewinne verspreche».¹⁰⁵ Dritter Beteiligter war, als Konzessionsinhaber, das Bergwerk Neher.¹⁰⁶

Eine eigene Verhüttung war am Gonzen (Kanton St. Gallen) vorerst nicht geplant. Hingegen wurde ein Verhüttungsprojekt in Laufenburg (Kanton Aargau) vorangetrieben. Auf Anregung der Abteilung für industrielle Kriegswirtschaft des schweizerischen Volkswirtschaftsdepartements war im Herbst 1918 die Studiengesellschaft für die Nutzbarmachung schweizerischer Erzlagerstätten ins Leben gerufen wor-

103 Wertschriftenverzeichnisse bei den VR-Protokollen; Schweizerisches Regionenbuch; Heinz Ochsenbein, Die verlorene Wirtschaftsfreiheit 1914–1918, Methoden ausländischer Wirtschaftskontrollen über die Schweiz 1914–1919, Bern 1971. Zur Belastung des Kapitalmarktes durch Kohlenzentrale und Schweizerische Finanzgesellschaft siehe Schweizerisches Finanz-Jahrbuch 1918, S. 28.

104 VR-Ausschuss 198, 10. Oktober 1916; VR-Ausschuss 199, 7. November 1916; VR 123, 11. April 1917; VR 127, 22. Oktober 1917.

105 VR 130, 23. September 1918; Das Eisenbergwerk am Gonzen und 25 Jahre Eisenbergwerk Gonzen AG, 1919–1944, Sargans 1944.

106 Schweizerisches Regionenbuch 1920, S. 904.

den.¹⁰⁷ 1920 gründete man für die Ausbeutung der Erzvorkommen im Fricktal eine Gesellschaft, an der GF, Sulzer, von Roll, die Jurazementfabriken Aarau, Oehler Aarau, von Moos Luzern und Portland Zement E. G. Luterbach beteiligt waren. Eine substantielle Beteiligung stellte auch der Bund in Aussicht.¹⁰⁸ Die neue Gesellschaft erwarb die Elektrochemischen Werke Lauffen, und zu den weiteren Plänen hiess es im GF-Verwaltungsrat: «In diesem Werk sollen die Verhüttungsversuche im elektrischen Hochofen vorgenommen werden, und wenn dieselben gelingen, dürfte auch in Laufenburg die definitive Verhüttung von Frickthaler- und Gonzenerz möglich sein, sodass vorläufig an eine eigene Verhüttungsanlage in Sargans nicht gedacht ist.»¹⁰⁹ Die vorgesehenen Beteiligungen des Bundes und des Kantons Aargau blieben jedoch aus.¹¹⁰ Der Betrieb der Elektrochemischen Werke Lauffen, an welchen GF zu rund einem Fünftel beteiligt war, wurde 1922 eingestellt und das Werk 1932 verkauft. Damit war der Versuch, in der Schweiz eine eigene Erzverhüttung aufzunehmen, gescheitert.

Von den zahlreichen Versuchen und Projekten blieb für GF längerfristig nur das Eisenbergwerk Gonzen von Bedeutung, wo im April 1920 bereits die ganze Produktion bis Ende 1921 «zu lohnenden Preisen» an den deutschen Stinnes-Konzern verkauft war und die Berichte auch in den folgenden Jahren meist gut lauteten.¹¹¹ Die Engagements, die der Sicherung der Rohstoffimporte oder der Ausbeutung von einheimischen Rohstoffvorkommen dienten, führten zusammen mit einer erhöhten Lagerhaltung und zunehmenden Währungsproblemen zu einer enormen Steigerung des Finanzbedarfs. 1917 mussten zur Mittelbeschaffung, insbesondere im Zusammenhang mit der zu Buche schlagenden Beteiligung an der Kohlenzentrale, für 5 Mio. Franken neue Obligationen ausgegeben werden. GF wusste aber die Banken – mit zunehmenden Blankokrediten – in ihrem Rücken, und die Tatsache, dass viele dieser Beteiligungen direkt abgeschrieben werden konnten und die ausgewiesenen Gewinne dennoch markant anstiegen, macht deutlich, dass die finanzielle Situation von GF während des Ersten Weltkriegs trotz der Belastungen sehr gut war. Während die Investitionen 1914–1916 mit einem Jahresmittel von lediglich 0,9 Mio. Franken hinter der Konjunktur zurückblieben und die bestehenden Anlagen voll ausgenützt wurden, stiegen sie in der Periode 1917–1921 auf 3,2 Mio. pro Jahr an. Ins Gewicht fielen dabei unter anderem die Elektrifizierung der Betriebe im Gefolge des Kaufs der Elektrostahlwerke und Rationalisierungsinvestitionen.¹¹²

107 Zu Studiengesellschaft und Projekt: Schweizerische Techniker-Zeitung 1920, Nr. 5, 5. Februar.

108 VR Elektrochemische Werke Lauffen, 30. Oktober 1920.

109 VR 139, 7. Dezember 1920.

110 Amtliches stenographisches Bulletin der Bundesversammlung, Ständerat, 8. Dezember 1920, S. 415–421, Nationalrat, 17. Februar 1921, S. 126–136.

111 VR 137, 13. April 1920; Eisenbergwerk Gonzen (Anm. 105).

112 Geschäftsberichte GF 1918 und 1919; detaillierter zur Elektrifizierung: Elektrostahlschmelzöfen GF 1906–1950; Waeffler (Anm. 91), S. 121.

GF hielt an der Politik der ausgeprägten Selbstfinanzierung, die nach Überwindung der Krise von 1901/1902 entwickelt worden war, auch während des Ersten Weltkrieges fest. Der ausgewiesene Reingewinn wurde von 1914 bis 1917 annähernd verdoppelt, der durchschnittliche Cash flow (Reingewinn plus ordentliche Abschreibungen) der Jahre 1913–1923 lag um rund 1 Mio. Franken über demjenigen des vorangegangenen Jahrzehnts. Trotz dieser Kriegsgewinne blieb GF bei der Festsetzung der Dividende lange zurückhaltend und erhöhte sie erst für 1917 von 10% auf 12%. Statt dessen nahm man hohe Extraabschreibungen vor, wodurch der Buchwert der Anlagen tief gehalten werden konnte. Quasi als Kompensation wurden die Aktien bei der Kapitalerhöhung 1917 zum Nennwert, also ohne Aufpreis, ausgegeben. Im Verwaltungsrat erwähnte Präsident Gemperle-Beckh «die bisher befolgte conservative Dividenden-Politik und die in den letzten Jahren stattgefundene innere Consolidierung der Gesellschaft, welche es nun erlaube, den Aktionären einen besonderen Vorteil zukommen zu lassen».¹¹³ Höher als bisher waren in den Jahren 1915–1920 auch die Zuweisungen an die Sozialeinrichtungen, wie etwa die neu geschaffene Angestelltenpensionskasse. Diese führte GF, gedrängt durch die soziale Unrast der Zeit, Ende 1918 ein, um sich den Angestellten «erkenntlich zu zeigen», da ja die guten Geschäftsergebnisse auch der «ernsthaften und zuverlässigen Mitarbeit» dieser Gruppe zu verdanken seien.¹¹⁴

Normalisierung

Nach Kriegsende wurden die kriegsbedingten Entwicklungen rückgängig gemacht. Die Stahlgiesserei in Singen wurde geschlossen, der Stahlgussabsatz beschränkte sich wieder weitgehend aufs Inland, und das Umsatzschwergewicht verlagerte sich vom Stahl- und dem übrigen Temperguss zurück zu den Fittings. «Auch in Singen wird der Betrieb insofern umgestellt, als die Fabrikation von Heeres-Artikeln sofort mit dem Waffenstillstand sistiert wurde, um dem Vollbetrieb für Fittings Platz zu machen», wurde im Verwaltungsrat mitgeteilt. Entsprechend formulierte man das Programm für den weiteren Ausbau, das «infolge der gänzlich veränderten Absatzverhältnisse» eine erhebliche Erweiterung der Fittingsproduktionskapazitäten in Schaffhausen vorsah.¹¹⁵ Eine entsprechende Vergrößerung hatte man schon 1917 beschlossen. Da die Fittingslager während des Krieges stark reduziert worden waren, befürchtete GF nämlich, nach Friedensschluss nicht ge-

113 VR 123, 11. April 1917.

114 VR 131, 30. Dezember 1918. Siegrist (Anm. 31), S. 191. Zur Bedeutung der Sozialleistungen Vetterli (Anm. 79), S. 132–139, der auch eine ausführliche Darstellung der einzelnen Einrichtungen gibt.

115 VR 131, 30. Dezember 1918.

nügend lieferfähig zu sein, zumal bei einem allfälligen Boykott deutscher Produkte, mit dem man bereits 1917 zu rechnen begann, in Schaffhausen fehlende Kapazitäten nicht durch Lieferungen von Singen hätten kompensiert werden können.¹¹⁶ 1917 wurde auch in Betracht gezogen, «dass im gegebenen Moment sich vielleicht die Notwendigkeit der Trennung der Fabrik Singen vom Schaffhauser Stammhaus ergeben könnte und dass für die Fabrik Singen die Form einer G. m. b. H. oder einer selbständigen deutschen Aktiengesellschaft gewählt werden müsste».¹¹⁷ Soweit kam es aber nicht, die Umwandlung der Zweigniederlassung Singen in eine selbständige AG erfolgte erst 1990.¹¹⁸ Auch sonst wurden die Kriegsfolgen nicht immer richtig eingeschätzt. 1921 stellte der Techniker Fritz Stämpfli in einem Bericht nämlich bedauernd fest, dass «auch die Entente-Staaten heute schon wieder als Käufer in Deutschland auftreten und also aus der Schweizerischen Drehscheibe, die wir uns zwischen den siegenden und besiegten Mächten gedacht haben, nichts geworden ist».¹¹⁹

Die Besitzverhältnisse hatten sich nach der anfangs Jahrhundert erfolgten Intervention der Kreditinstitute stabilisiert, wobei die Banken ihre Beteiligung an GF bis zum Ersten Weltkrieg sukzessive abbauten. Der in den Geschäftsberichten der Banken auf den Wertschriftenkonti ausgewiesene Aktienbesitz der Bank in Zürich, der Bank in Schaffhausen und der Bank in Winterthur reduzierte sich von 11,5% des Aktienkapitals 1903 auf 7,2% im Jahre 1906, wobei die Bank in Zürich nach wie vor klar die Führung hatte.¹²⁰ Die verschiedenen Kapitalerhöhungen blieben – mit Ausnahme der 1917 für den Erwerb der Elektrostahlwerke bestimmten Tranche – den bisherigen Aktionären zur Zeichnung vorbehalten, die dieses Recht in der Regel auch nutzten. Ernst Homberger hatte seine Position seit seinem Eintritt ins Unternehmen Schritt für Schritt ausgebaut. Kaum in Schaffhausen, heiratete er 1903 Marguerite Rauschenbach, womit er auch Mitbesitzer (Teilhaber seit 1905) der Rauschenbachschen Uhrenfabrik, bekannt unter dem Namen International Watch Company (IWC), sowie der Maschinenfabrik Rauschenbach Schaffhausen (MRS), die hauptsächlich landwirtschaftliche und Müllereimaschinen herstellte, wurde. 1905 konnte Homberger bei einer Kapitalerhöhung von GF als Unterbeteiligter mitwirken, 1907 wurde er zum Generaldirektor ernannt, und im selben Jahr war er hinter Georg Fischer III und Leonhard Erzinger bereits der drittgrösste Aktionär von GF.¹²¹

116 VR 124, 7. Mai 1917.

117 VR 124, 7. Mai 1917.

118 Per 1. Januar 1991 gab sich GF eine neue Struktur, wobei die Georg Fischer AG, Schaffhausen, die bisher sowohl operative als auch Beteiligungsfunktionen wahrgenommen hatte, zur reinen Holdinggesellschaft wurde.

119 Fritz Stämpfli, Technische Erwägungen über ein Projekt, bei VR 140, 6. April 1921.

120 Ab 1907 lag der ausgewiesene Besitz bei der Bank in Schaffhausen und der Bank in Winterthur mit einer Ausnahme immer unter 1% des GF-Aktienkapitals. Derjenige der Bank in Zürich ist nach deren Übernahme durch die Schweizerische Kreditanstalt (SKA) 1906 nicht mehr feststellbar. Die SKA selbst wies auf ihrem Wertschriftenkonto keine GF-Aktien aus.

121 Verzeichnis der Aktionäre, Beilage zu GV 12. April 1907.

Der Rauschenbach-Coup

Ein entscheidender Schritt gelang Homberger 1921 mit der Integration «seiner» Maschinenfabrik Rauschenbach in die GF. Die MRS befand sich damals in einer sehr schwierigen Situation. Um einen Zusammenbruch zu verhindern, gelangte Albert Gemperle-Beckh, Verwaltungsratspräsident sowohl von GF als auch der MRS, gegen Ende 1920 an Homberger. Er schilderte in einem Brief ausführlich die schlechte Lage der MRS und kam zum Schluss: «Wenn wir uns alle diese Verhältnisse vergegenwärtigen, so dürfen wir uns ehrlicherweise der Erkenntnis nicht verschliessen, dass die M. R. S. sich in einer Lage befindet, die nicht mehr länger haltbar ist und über kurz oder lang zur Katastrophe führen muss.»¹²² Die Schweiz stand damals am Anfang einer heftigen Krise, und die MRS war in hohem Masse fremdfinanziert.¹²³ Dies wiederum hing mit ihrem Charakter als Familien-AG zusammen. Die Besitzverhältnisse hätten sich «im Verlaufe der Entwicklung und der dadurch nötig gewordenen Betriebsmittel-Vermehrung nachteilig fühlbar [gemacht], indem sich keine Grundlagen boten, das Unternehmen entsprechend seiner allgemeinen Entwicklung auch in finanzieller Beziehung auf breitere Basis zu stellen», klagte die wegen Fehlentscheiden unter Druck stehende MRS-Direktion.¹²⁴ Die Familie konnte oder wollte offensichtlich nicht genug Kapital nachschliessen, aber auch nicht andere Gruppen stärker an der Firma beteiligen. Nachdem Gemperle verschiedene Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung, darunter auch eine «Hülfsaktion seitens des Familienkonzerns R.» (Rauschenbach), als undurchführbar verworfen hatte, schlug er, als nach seiner Ansicht «einzige Lösung», ein Zusammengehen mit GF vor. Dabei müsse jedoch, betonte Gemperle, durch eine neutrale Untersuchung der Nachweis erbracht werden, dass diese Lösung «im Interesse und Vorteil der Stahlwerke» liege. «Es darf keinerlei Handhabe geschaffen werden zur allfälligen Behauptung, eine solche Kombination werde mehr nur aus diesen oder jenen persönlichen Rücksichten von uns lanciert, von uns, die wir bei der einen wie bei der andern der beiden Gesellschaften im Amte sind.» Und zum Schluss meinte Gemperle-Beckh zu Homberger: «Sie selbst wissen am besten, was bei noch weiterer Verschärfung der Situation in geschäftlicher, persönlicher, familientraditioneller Hinsicht alles auf dem Spiele steht!»¹²⁵ GF übernahm die Maschinenfabrik Rauschenbach, und zwar durch einen Aktientausch. Die angeblich neutrale Untersuchung besorgte eine Spezialkommission, der die Vertreter der drei Grossbanken angehörten, die an der Rettung der MRS als Aktionäre und Kreditgeber ebenfalls ein Interesse hatten. Gegen aussen begründete man den Kauf – in Umkehrung der Tatsachen – damit, dass sich GF hier die

122 Brief Gemperle-Beckh an Homberger, 23. Dezember 1920, bei VR 140, 6. April 1921.

123 Exposé Carl Spahn, 5. Februar 1921, bei VR 140, 6. April 1921.

124 Bericht der MRS-Direktion, 21. Februar 1921.

125 Brief Gemperle-Beckh an Homberger, 23. Dezember 1920, bei VR 140, 6. April 1921.

Gelegenheit biete, für ihre Expansion bereits bestehende Gebäude zu erwerben.¹²⁶ Im Referat des Verwaltungsrates an die Aktionäre musste sogar die 48-Stunden-Woche als Argument herhalten, durch deren Einführung die quantitative Produktion zurückgegangen sei, weshalb man, um die frühere Höhe der Produktion wieder zu erreichen, die Produktionsanlagen ausbauen müsse. Zudem wurde die Lage der MRS arg beschönigt.¹²⁷ Die Täuschung gelang aber nicht überall. In der Schweizerischen Finanz-Zeitung kommentierte ein Beobachter bissig: «Worauf es eben ankommt, ist zu genau ersichtlich: es handelt sich um die Rettung des grössten Teiles der Rauschenbach-Aktien, und diejenigen Aktionäre von Rauschenbach, welche ihre Aktien in Fischer-Aktien umwandeln können, werden sich glücklich schätzen: woher diese <offerierten> Rauschenbach-Aktien übrigens stammen, wird wohl jedem klar sein, wenn er über die verschiedenen Beziehungen genügend orientiert ist.»¹²⁸

Bei der kritisierten Gruppe handelte es sich zum einen um die Rauschenbach-Erben, zu denen neben Homberger der Psychoanalytiker Carl Gustav Jung-Rauschenbach, Professor Heinrich Bendel-Rauschenbach, der Schaffhauser Arzt Hugo Henne-Bendel, die Witwe Bertha Rauschenbach-Schenk sowie Regierungsrat Fritz Sturzenegger-Bendel gehörten. Sie erhielten durch den Umtausch 5,4% des GF-Aktienkapitals. Dieser Gruppe nahe standen Albert Gemperle-Beckh, VR-Präsident von GF und MRS, und Urs Hänggi, langjähriger Direktor der Hombergerschen Uhrenfabrik. Über bedeutenden MRS-Aktienbesitz verfügten ferner die Bankgesellschaft und der Bankverein sowie der Zürcher Kaufmann Hans Dössekker-Brennwald, der wie Gemperle, Homberger, Spahn, Hänggi, Henne und Bankgesellschaft-Direktor Paul Jaberg dem MRS-Verwaltungsrat angehörte.¹²⁹ Das GF-Paket, über das die Rauschenbach-Erben nun verfügten, und zu welchem noch bereits vorhandener Besitz an GF-Aktien hinzukam, war absolut gesehen zwar nicht von ausschlaggebendem Gewicht. Die Position der Gruppe um Homberger, die zudem die Banken hinter sich wusste, wurde jedoch dadurch gestärkt, dass das Aktienkapital insgesamt breiter gestreut war als früher. 1917 vertraten an einer ausserordentlichen Generalversammlung 29 Aktionäre 61,2% des Aktienkapitals, was nach wie vor ziemlich genau den Verhältnissen der Vorkriegszeit entsprach. An der Generalversammlung von 1923 hingegen waren 119 Aktionäre mit 61,3% des Kapitals anwesend. Für 1926 waren die Zahlen mit 118 Aktionären und 60,1% des Kapitals praktisch identisch.¹³⁰ 1918 tauchte GF erst-

126 Geschäftsbericht 1920.

127 Referat an die Aktionäre, 16. April 1921, bei VR 140, 6. April 1921. Die später hin und wieder als Übernahmeargument angeführte Graugießerei der MRS – Clemens Moser-Schaeffle, Ernst Jacob Homberger-Rauschenbach und die Georg Fischer AG, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 36/1991, S. 93 – spielte in den damaligen Erwägungen keine Rolle.

128 Schweizerische Finanz-Zeitung Nr. 18, 4. Mai 1921.

129 MRS, Aktionär-Verzeichnis, Ende April 1920, Archiv MFB, Ebnat.

130 GV, 22. Oktober 1917; GV, 7. April 1923; GV 27. März 1926.

mals in der Statistik der meistgehandelten Aktien des Schweizerischen Finanz-Jahrbuchs auf, wozu Kriegskonjunktur und tendenziell steigender Börsenkurs wohl ihren Beitrag geleistet hatten.¹³¹ GF, deren Aktien seit dem Eingreifen der Banken an der Börse kotiert waren, hatte sich zu einer wirklichen Publikums-gesellschaft entwickelt, was die Beherrschung durch einzelne Aktionärsgruppen aber nicht ausschloss.

Verflechtungen zwischen GF, MRS und IWC (Anfang 1921)

	<i>GF</i>	<i>MRS</i>	<i>IWC</i>
Albert Gemperle-Beckh	VR-Präsident VR-Ausschuss	VR-Präsident VR-Ausschuss Grossaktionär	
Ernst Homberger	Generaldirektor Grossaktionär	VR-Vizepräsident VR-Ausschuss Grossaktionär	Mitbesitzer
Carl Spahn	VR-Ausschuss	VR-Ausschuss	
Carl Müller	VR-Ausschuss	Direktor	
Schweizerische Bankgesellschaft	VR	VR Grossaktionär	
Schweizerischer Bankverein	VR	Grossaktionär	
Urs Hänggi		VR Grossaktionär	Direktor

GF = Georg Fischer

MRS = Maschinenfabrik Rauschenbach Schaffhausen

IWC = International Watch Company

VR = Verwaltungsrat

¹³¹ Statistik der tiefsten und höchsten bezahlten Monatskurse der an den Börsen von Basel, Zürich und Genf am meisten gehandelten Aktien, Schweizerisches Finanz-Jahrbuch 1918, S. 64.

Rauschenbach baut U-Boot-Motoren

Die Übernahme durch GF änderte aber vorerst nichts an der Tatsache, dass es der MRS an Aufträgen mangelte. Auf der Suche nach solchen wurden Verhandlungen mit der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN) aufgenommen über eine Kooperation beim Bau von Dieselmotoren. Als neue Produkte für die MRS kamen nur solche in Frage, «für die eine Konkurrenz des Nieder-Valuta-Auslandes nicht befürchtet werden musste», und diese Artikel waren, wie im Verwaltungsrat bemerkt wurde, «eben rar». Durch die Kooperation sollten auch die Auftragsbücher der GF-Stahlgiesserei gefüllt werden. Diese hatte bereits während des Krieges für die MAN produziert. «Bekanntlich hatten wir während des Krieges durch Vermittlung von Gebrüder Sulzer, Winterthur, und Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg in grossen Mengen Grundplatten und Ständer für Dieselmotoren geliefert, welche in U-Boote eingebaut wurden», wurde im Verwaltungsrat ausgeführt. «Unsere Stahlgiesserei hat diese sehr schwierige Fabrikation im Laufe der Zeit ausgebaut und darf wohl behaupten, dass sie in der Herstellung dieser sehr sperrigen und dünnwandigen Stücke von keiner andern Stahlgiesserei erreicht worden ist.»¹³² Inzwischen war der MAN durch den Friedensvertrag von Versailles die weitere Produktion von Kriegsmaterial, also auch von Dieselmotoren für Marinezwecke, verboten. Um das Verbot zu umgehen, und dies war das Interesse der MAN an der Zusammenarbeit, sollte die Herstellung der U-Boot-Motoren in die neutrale Schweiz verlegt werden.

Am 17. Januar 1923 wurde die Kooperation mit drei Verträgen geregelt;¹³³ die MAN, deren Aktienmehrheit sich seit 1921 in den Händen der Gutehoffnungshütte befand, beteiligte sich mit 50% an der MRS. Um dies geheimzuhalten, wurde als Zwischenglied die AG für industrielle Beteiligungen in Bern (Agib), eine «rein schweizerische Gesellschaft mit schweizerischem Verwaltungsrat, die indessen der M. A. N. nahe steht», eingeschaltet. Schon in einem Situationsbericht vom 18. Januar 1922 hatte der Berichterstatter betreffend die «nationale Frage» festgestellt: «Ich betone ausdrücklich, dass selbstverständlich eine offene Kombination, in welcher eine Beteiligung der M. A. N. nach aussen sichtbar werden würde, nicht in Frage käme, dass unter allen Umständen die Firma als eine rein schweizerische Firma geführt werden müsse, um irgendwelchen Schwierigkeiten aus dem Wege zu gehen. Für diesen Standpunkt finde ich um so mehr Verständnis, als die Herren der Meinung sind, dass gerade in Rücksicht auf die Entente eine vollständige Geheimhaltung einer Beteiligung der M. A. N. geboten sei.»¹³⁴

132 VR 148, Separat-Protokoll, 2. Februar 1923.

133 Lizenz- und Arbeitsgemeinschaftsvertrag zwischen der MAN und der MRS, Aktienkaufvertrag zwischen GF und der AG für industrielle Beteiligungen in Bern (Agib), Mantelvertrag zwischen GF und MRS einerseits, MAN und Agib andererseits, alle vom 17. Januar 1923, bei VR 148, 2. Februar 1923.

134 Situationsbericht vom 18. Januar 1922.

Die bei Abschluss der Verträge gehegten Erwartungen erfüllten sich jedoch nicht. Mitte 1924 stellte man im Verwaltungsrat fest: «Entgegen der seinerzeit gerechtfertigten Voraussicht für einen angemessenen Motorenabsatz haben später eingetretene politische Änderungen (z. B. Washingtoner Abrüstungskonferenz) und die Erdbebenkatastrophe in Japan eine Realisierung aussichtsreicher Motorenverkäufe bis anhin verhindert.»¹³⁵ Insgesamt lieferte die MRS 18 grosse U-Boot-Motoren, wobei sie, wie der technische Direktor Jakob Meier festhielt, «keine Klagen von irgend einer Seite entgegennehmen musste».¹³⁶ Zur Einstellung des Motorenbaus bemerkte Meier in seinen Erinnerungen: «Leider hat die Periode des Motorenbaues ein Ende gefunden, als die MAN sich nicht mehr an den Versailler-Vertrag gebunden fühlte und die Schatten der Krise 1930 sichtbar wurden.»¹³⁷ Die MAN hatte ihr wichtigstes Ziel, die Umgehung der Bestimmungen des Versailler Vertrags, ja erreicht, während für die MRS das Ergebnis der Kooperation keineswegs befriedigend war.

Die MRS, die inzwischen neu den Bau von Textilapparaten und Giessereimaschinen in ihr Produktionsprogramm aufgenommen hatte, wurde 1929 als selbständige Gesellschaft aufgelöst und ins Stammhaus integriert. Zwischen GF und der MAN wurde zwar am 16. Dezember 1929 nochmals ein Lizenz- und Arbeitsgemeinschaftsvertrag abgeschlossen, der die Verträge MAN-MRS ersetzte, weiter aber keine Bedeutung mehr hatte. Das MAN-Vorstandsmitglied Imanuel Lauster, bisher Mitglied des MRS-Verwaltungsrates, wurde 1930 als erster Ausländer in den GF-Verwaltungsrat gewählt, dem er bis 1939¹³⁸ angehörte. Ebenfalls kein Erfolg beschieden war dem Versuch, mit der Produktion von Gewehrlaufstahl, die in Kooperation mit der Bergischen Stahlindustrie (Remscheid) erfolgte, die Stilllegung des Elektrostahlwerks in Giubiasco zu verhindern.¹³⁹

135 VR 155, 17. Juli 1924.

136 Jakob Meier, Lebenslauf, 31. Januar 1952, S. 15.

137 Meier (Anm. 136), S. 16.

138 Lauster musste nach Kriegsausbruch wegen Boykottandrohungen Frankreichs zum sofortigen Rücktritt aufgefordert werden. GF hatte den amtlichen Nachweis zu erbringen, dass die massgebenden Organe des Unternehmens ausschliesslich schweizerischer Nationalität waren. «Auf Ende September muss den französischen Behörden ein derartiger Ausweis vorgelegt werden, zur Abwehr nicht wiedergutzumachender Schäden.» VR 214, 11. September 1939.

139 Liefervertrag, Aktienverkaufsvertrag und Solidarerklärung, 30. Oktober 1921, bei VR 143, 14. Dezember 1921; VR 157, 1. Dezember 1924.

Eine neue Stahlgießerei

Die Übernahme der MRS brachte GF durchaus auch einige gewichtige Vorteile. Der Besitz einer Maschinenfabrik erwies sich vor allem bei der Ausführung von Maschinenreparaturen und der Entwicklung von Neukonstruktionen als Pluspunkt. Das erworbene Areal auf dem Ebnat war nützlich, als es darum ging, einen Standort für eine neue Stahlgießerei zu finden. Anfang 1923 hatte GF ihr Simplexrad auf den Markt gebracht, dessen Erfolg, nebst der im Mai 1923 beschlossenen beschleunigten Elektrifizierung der SBB,¹⁴⁰ massgeblich zur Konsolidierung des Unternehmens nach der Krise von 1921/1922 beitrug. Von dieser Krise war GF – nach einem deutlichen Nachkriegseinbruch 1919¹⁴¹ und der vorübergehenden Hochkonjunktur 1920 – wie die gesamte Schweizer Industrie voll erfasst worden. Der gewichtmässige Gesamtabsatz von GF erreichte 1921 gerade noch 56% des Absatzes von 1913, der erst 1925 wieder übertroffen wurde. Die Zahl der GF-Beschäftigten wurde vom Höchststand 6115, der 1917 erreicht worden war, auf 4060 im Jahre 1922 abgebaut, wobei die Reduktion hauptsächlich die Werke in Schaffhausen traf. Der nachfolgende konjunkturelle Aufschwung, der bis 1930 anhielt, wurde 1926 nochmals durch eine Krise unterbrochen.

Die «rapide Entwicklung» des Rädergeschäfts stellte GF bereits in der zweiten Hälfte 1924 vor «ernste» Kapazitätsprobleme.¹⁴² Die Wachstumsraten waren 1923 beim Stahlguss (44%) und beim Automobilguss (66%), dessen Umsatz in den Nachkriegsjahren am stärksten eingebrochen war, am grössten gewesen.¹⁴³ Beim Simplexrad, das beinahe ausschliesslich in Deutschland und der Schweiz abgesetzt wurde,¹⁴⁴ handelte es sich um ein Lastwagenrad für Luftbereifung. Bisher hatte GF Vollgummiräder produziert. «Der steile Anstieg der Bestellkurve für Simplexräder», so erinnerte sich Heinrich Waeffler, «liess für eine nahe Zukunft daran zweifeln, dass wir mit den vorhandenen Mitteln alle Ansprüche der Kundschaft werden befriedigen können.»¹⁴⁵ Zu den Ansprüchen der Kundschaft gehörte unter anderen derjenige auf schnelle Lieferung, und da vorläufig noch nicht auf Lager

140 Karl Sachs, Der elektrische Betrieb der Schweizer Bahnen und seine Geschichte, in: Ein Jahrhundert Schweizer Bahnen, 1847–1947, Bd. 1, Frauenfeld 1947, S. 209–258; VR 149, 26. März 1923.

141 Dieser Einbruch traf die Unternehmen, die schwergewichtig Rüstungsgüter produziert hatten. Schweizerisches Finanz-Jahrbuch 1920, S. 9–10. Dort sind in einer Tabelle die «ausgeprägten Kriegsexporte» speziell bezeichnet.

142 Waeffler (Anm. 91), S. 211.

143 Unterlagen Jubiläumsschrift 1926 (Anm. 60). In den dortigen Tabellen ist der Absatz der Elektrostahlwerke (ab 1917) nicht enthalten. Zur Automobilindustrie: Adolf von Salis-Soglio, Wirtschaftliche Grundlagen der Schweizer Automobilindustrie, Weinfelden 1923.

144 Ergänzungs-Bericht über die Aussichten für den Absatz von GF Simplex-Rädern, 4. November 1924.

145 Waeffler (Anm. 91), S. 211.

gearbeitet werden konnte,¹⁴⁶ musste die Lieferfähigkeit durch eine Erhöhung der Produktionskapazitäten gesichert werden. Nach längerer Evaluation wurden die als Alternativen zur Diskussion stehenden Standorte Süddeutschland, Giubiasco und Werk Birch in Schaffhausen verworfen, und der Ausbau wurde auf dem Ebnat realisiert.¹⁴⁷

Grundsätzliche und erstaunliche Skepsis äusserte bei der Diskussion im Verwaltungsrat Rudolf Ernst von der Bankgesellschaft. Ernst, der auch in den Verwaltungsräten von Sulzer, der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik, BBC, Motor-Columbus und Maag-Zahnräder und Maschinen sowie verschiedener ausländischer Gesellschaften sass, konnte «für die schweizerische Metall-Industrie im allgemeinen keine entwicklungsreiche Zukunft voraussehen». Geradezu expansionsfeindlich hörte sich sein zweites Argument an: «Auch sozial-politische Überlegungen lassen es nicht als wünschenswert erscheinen, das Arbeiter-Element zu vermehren.» Möglicherweise sass Ernst noch der Streik in den Knochen, mit welchem sich die Arbeiter von MRS und GF 1924 (erfolglos) gegen die 52-Stunden-Woche zu wehren versucht hatten, und dessen Ausbruch die Geschäftsleitung völlig überraschte.¹⁴⁸ «Trotzdem würdigt er die Vorlage», heisst es im Protokoll weiter, «und stimmt ihr auf Grund des eigenen Interessen-Standpunktes zu; umsomehr, als es sich nicht um eine allgemeine Vergrösserung des Werkes handelt, sondern um die Verwertung eines besonderen patentierten Fabrikates, für das sich das Interesse zweifelsohne immer vermehren muss.»¹⁴⁹

Das Räderkartell

Wegen der Krise von 1925/1926 wurde das neue Stahlwerk auf dem Ebnat erst Ende März 1927 eröffnet. Mit dem Simplexrad verfügte GF jetzt auch beim Stahlguss über ein für die Serienfabrikation (und die Kartellierung) geeignetes Produkt. Verwaltungsrat Oskar Denzler, Direktor bei der Schweizerischen

146 «Unsere Konstruktion lässt eine Lagerarbeit in Bezug auf die Räder nicht zu, hinsichtlich der Felgen nur beschränkt, da wir vorläufig noch den Wechsel der Pneumoden mitmachen müssen.» Kreditbegehren Moersen, 25. Februar 1924, bei VR 155, 17. Juli 1924.

147 VR 157, 1. Dezember 1924.

148 Am 17. Februar 1924 wurde eine als Lex Schulthess bekannt gewordene Teilrevision des Fabrikgesetzes, welche die Grundlage für die (jeweils befristete) Verlängerung der Arbeitszeit von 48 auf 54 Wochenstunden schaffen sollte, vom Volk deutlich abgelehnt. Nach der Abstimmung reichten die Unternehmer der Metall- und Maschinenindustrie, im Rahmen des bestehenden Gesetzes, vermehrt Gesuche für die Verlängerung auf 52 Stunden ein, die vom Volkswirtschaftsdepartement meist umgehend bewilligt wurden. Zum Streik: Vetterli (Anm. 79), S. 209–217. Zur Rolle des AZ-Redaktors und späteren Stadtpräsidenten Walther Bringolf in diesem Konflikt: Walter Wolf, Walther Bringolf, Eine Biografie, Schaffhausen 1995, S. 62–64.

149 VR 157, 1. Dezember 1924.

Lokomotiv- und Maschinenfabrik, sah im Bau des Werkes Ebnat gar «eine weitblickende Geschäftspolitik, weil damit eigentlich die Fabrikation eines Monopolartikels gesichert ist».¹⁵⁰ Die Räder wurden hauptsächlich für die Lastwagenindustrie produziert, die sich, im Gegensatz zu den Personenwagenfabriken, auch im Inland längerfristig behaupten konnte.¹⁵¹ Der Räderabsatz stieg von 1086 «Satz» 1926 auf 5387 «Satz» im Jahre 1928 steil an, und mit diesem Erfolg wuchs die Bedeutung der Automobilindustrie als Kundin von GF.¹⁵² 1927 finden sich unter den – von BBC angeführten – acht Spitzenabnehmern von Stahl- und Temperguss (ohne Fittings) die fünf grössten Abnehmer von Simplexrädern (MAN, Daimler, Magirus, Saurer, Büssing), auf die in jenem Jahr 29% des gesamten GF-Absatzes (ohne Fittings) entfielen.¹⁵³

Die Kartellierung bei den Rädern begann schon vor dem Simplexrad. 1914 schloss GF mit der Bergischen Stahlindustrie, mit der sie auch im Fittingskampfverband zusammenarbeitete, ein Abkommen, das die Marktgebiete aufteilte und auch eine Preisverständigung enthielt.¹⁵⁴ 1919 wurde der Verein deutscher Stahlformgiessereien gegründet, doch blieb dieser eine lose Preiskonvention; Versuche, die Branche straffer zu organisieren, scheiterten in den 1920er Jahren.¹⁵⁵ Dafür gelang dies bei den Rädern. Einerseits vergab GF Lizenzen für die Simplexräder, zum Beispiel an die Bergische Stahlindustrie (1929), wobei der eigentliche Ausbau des Lizenzsystems erst in den 1930er Jahren, in Verbindung auch mit der Einführung des Trilexrades, erfolgte.¹⁵⁶ 1924 konnte mit den schweizerischen Lastwagenfabriken Saurer und Berna eine Verständigung erzielt werden, wonach diese ausschliesslich das Simplexrad für die Luftbereifung verwendeten.¹⁵⁷ Andererseits war GF innerhalb des Vereins Deutscher Stahlformgiessereien Mitglied eines Quotenkartells, das seit 1927 für Vollgummiräder galt. 1928 verfügte GF in diesem Kartell hinter der Bergischen Stahlindustrie (45%) über die zweitgrösste Quote (22%), was angesichts der Tatsache, dass dieses Kartell die Simplexräder nicht erfasste, eine beachtliche Position war. Als wichtigste Punkte regelte das Abkommen: Meldung der eingehenden Anfragen an das Kartell, Richtpreise, Festsetzung der endgültigen Preise durch die Geschäftsstelle, Zahlungsmodalitäten, Quotenverteilung, Entschädigung bei Quotenüberschreitungen, Beiträge in eine

150 VR 157, 1. Dezember 1924.

151 Statistik über die Motorfahrzeuge, aufgeteilt nach Herstellungsländern (1930/1931), und über die verbreitetsten Motorfahrzeugmarken in der Schweiz (1931), Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1931, S. 269.

152 Abgelieferte Satz pro Jahr, 1925–1950.

153 Unterlagen Verkauf.

154 Abkommen zwischen GF und der Bergischen Stahlindustrie, 11./19. Mai 1914, samt Preisliste.

155 Bauwens (Anm. 69), S. 10–12; Horst Wagenführ, Kartelle in Deutschland, Nürnberg 1931, S. 77.

156 Hans Buss, Aus der Entwicklung der Räder für Lastwagen und Omnibusse, Hg. GF, Thayngenschaffhausen 1952, S. 87, der die Lizenzverträge einzeln aufführt.

157 VR 153, 7. März 1924.

gemeinsame Kasse, Stillschweigen über das Abkommen, Dauer der Vereinbarung.¹⁵⁸

Arbeitszeitverlängerung

Bei den Fittings verfolgte GF in den 1920er Jahren weiterhin ihre bewährte Politik, die eine gut ausgebaute Verkaufsorganisation mit der Kartellierung der Märkte kombinierte. Dabei wurden Perioden, in denen das Kartell besser funktionierte, allerdings immer wieder durch Kampfphasen abgelöst, die in der Regel von Ausenseitern verursacht waren. In den düstersten Tönen schilderte das Unternehmen seine Konkurrenzlage im Herbst 1924, als es erneut um eine Arbeitszeitverlängerung auf 52 Stunden, diesmal für das Werk III (Fittings), ersuchte. «Es ist denn auch der deutschen Konkurrenz gelungen, uns selbst auf den uns seit Jahrzehnten angestammten Absatzgebieten erheblich zurückzudrängen», führte GF in ihrem Schreiben ans Volkswirtschaftsdepartement aus. Schon bisher seien GF im Preiswettbewerb durch die Herstellungskosten Grenzen gesetzt gewesen; «noch viel weniger sehen wir, unter unseren jetzigen Fabrikationsverhältnissen, für die Zukunft eine Möglichkeit, unser heutiges Absatzgebiet zu halten und das verlorene nach und nach wieder zu gewinnen».¹⁵⁹ Diese Aussagen finden in den (steigenden) Absatzzahlen allerdings keinerlei Bestätigung.¹⁶⁰ «Der Fittings-Absatz hat sich auf seiner Höhe gehalten und noch verbessert, in Schaffhausen und in Singen», wurde zu dieser Zeit im Verwaltungsrat festgestellt. «Die Erträge aus dem Fittingsgeschäft sind für das Werk Schaffhausen befriedigende; weniger für das Werk Singen, das im schwersten Kampffahre 1924 kaum einen Gewinn erzielen wird.»¹⁶¹ Mit keinem Wort erwähnte man im übrigen in der Eingabe, in der als Alternative ein Lohnabbau genannt wurde, dass auch GF über ein Werk in Deutschland verfügte, das wie die deutsche Konkurrenz von dessen Handelsverträgen profitieren konnte. Ab 1. Dezember 1924 wurde auch in den Fittings-Abteilungen, wie in den Stahlgiessereien bereits seit Anfang Jahr, 52 Stunden gearbeitet.¹⁶² Die Dividendenerhöhung von 7 auf 8% für 1924 wurde unter anderem damit begründet, dass sie «zur Stärkung des Ansehens bei den Verhandlungen über den Quoten-

158 Abkommen betreffend Stahlgussräder für Lastkraft- und Anhängewagenräder für Vollgummibereifung und Hocheplastik, 5. Mai 1928.

159 Gesuch GF an das Eidg. Volkswirtschaftsdepartement, Abt. für Industrie & Gewerbe, um Bewilligung der 52stündigen Arbeitswoche, 10. November 1924, bei VR 157, 1. Dezember 1924.

160 Unterlagen Verkauf.

161 VR 157, 1. Dezember 1924.

162 VR 157, 1. Dezember 1924.

verband» beitragen werde. Der Kampf im Fittingsgeschäft richte sich «unausgesprochen vorwiegend gegen unsere Firma und gegen ihr Übergewicht».¹⁶³ Als von der massiven Konzentrationsbewegung, die in Deutschland die Krise von 1925/1926 kennzeichnete, auch die Fittingsbranche erfasst wurde, sah sich GF mit neuen Grössenordnungen konfrontiert. Die beiden gewichtigsten Konkurrenten, die AG Lauchhammer und die Bergische Stahlindustrie in Remscheid, gehörten ab 1926 zu den Mitteldeutschen Stahlwerken AG (Berlin) bzw. den Vereinigten Stahlwerken AG (Düsseldorf), zu deren Töchtern ausserdem das Fittingswerk der Gebr. Inden zählte.¹⁶⁴ Die neuen Konzerne versuchten auch, die Organisationsform der Kartelle nach ihrem Gusto zu gestalten.¹⁶⁵ Andere Fittingsfabriken gerieten in Schwierigkeiten. «Der Kampf, den uns Teile der deutschen Fittingsindustrie im letzten Jahre und in der ersten Hälfte dieses Jahres angeboten hatten, forderte bereits seine Opfer», wurde Mitte November 1925 im GF-Verwaltungsrat berichtet. «2 Firmen sind im Konkurs, 3 unter Geschäftsaufsicht.»¹⁶⁶

Kaufen und stillegen

Unter Geschäftsaufsicht gestellt wurde unter anderen die 1907 gegründete Wagner & Englert (W & E) in Mettmann.¹⁶⁷ An W & E, die im Fittingskartell eine Inlandquote von 4% (GF 25%) hatte und im Verband wegen ihrer Schleuderpreise verschrien war, zeigten verschiedene Firmen Interesse, und es wurde auch eine Stützung durch den Verband in Erwägung gezogen.¹⁶⁸ Auf jeden Fall verhindern wollte man, dass das Werk «in Hände kommt, die dem Fittingsverband nicht genehm sind».¹⁶⁹ Anfang 1928 ging das verschuldete Unternehmen unentgeltlich an GF über, die eine Übernahme im September 1925 noch abgelehnt hatte.¹⁷⁰ Die Absicht von GF war klar, zwar die Verbandsquote von Wagner & Englert zu übernehmen, die Firma aber zu liquidieren und damit Fittingskapazitäten aus dem Markt zu nehmen. Vorübergehend mit rund 41% an W & E beteiligt wurde auch die Bergische Stahlindustrie, die als einzige bereit war, bei der Übernahme der

163 VR 158, 18. März 1925.

164 Paul Ufermann, *Der deutsche Stahltrust*, Berlin 1927; *Die deutsche Eisen- und Stahlindustrie 1933*, hg. vom Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1933.

165 VR 165, 29. November 1926.

166 VR 161, 17. November 1925.

167 Briefe Fittingsverband an GF, 3. und 6. November 1925.

168 Brief Fittingsverband an GF, 8. November 1926; VR 161, 17. November 1925; *Tägliche Rundschau*, Berlin, 11. Januar 1928.

169 Brief Fittingsverband an GF, 8. November 1926.

170 Brief Homberger an Fritz Wagner, 16. September 1925.

Bankschulden und der Liquidationskosten mitzumachen.¹⁷¹ Während zwei andere, kleinere Werke (Doerken und Reisholz) vom Fittingsverband übernommen und stillgelegt wurden,¹⁷² betrieb GF Wagner & Englert schliesslich weiter.¹⁷³ Damit produzierte GF neu auch randlose Fittings, und es ergab sich im Konzern insofern eine Arbeitsteilung, als die schon immer stark exportorientierte W & E mit diesen einfacheren und billigeren Fittings die «zurückgebliebenen» Märkte versorgte.¹⁷⁴ Ein paar Monate nach der Übernahme von Wagner & Englert wandte sich Ferdinand Boniver, der in Mettmann ebenfalls ein Fittingswerk besass, mit einigen Zeilen «streng secretster Art» an GF-Generaldirektor Ernst Homberger und bot diesem sein Unternehmen zum Kauf an.¹⁷⁵ Die kleineren Fittingswerke hatten das Problem, dass ihnen die Mittel fehlten, um bei der technologischen Entwicklung und bei Kapazitätserhöhungen mitzuhalten. Der Verband schreckte auch nicht davor zurück, bei den Kreditgebern Druck zu machen, um unliebsame Konkurrenten zu beseitigen. «Ich halte für richtig», schrieb Homberger an den Fittingsverband, «dass Sie bei der Darmstädter-Bank vorbei gehen und erklären, dass der Verband die Absicht habe den Verkehr mit ihr aufzugeben, da er nicht wolle, dass eine Schleuderkonkurrenz [die Firma Reisholz] mit seinem Gelde unterstützt werde.»¹⁷⁶ Die kleinen, nicht diversifizierten Unternehmen hatten weiter den Nachteil, dass sie Einbussen, die der Konkurrenzkampf bei den Fittings zur Folge hatte, nicht einfach durch bessere Erträge bei andern Produkten auffangen konnten. Auch bei Boniver war GF wiederum in erster Linie an der Kartellquote interessiert: «Wir interessieren uns mehr um den Wert Ihrer Verbandsquote als um die Erweiterung unserer Fabrikationsanlagen», liess Homberger seinen Verhandlungspartner wissen. «Ein Aussenseiterwerk kann nur übernommen werden zum Zwecke der Stilllegung, also auf einer Preisbasis, die in dem vorliegenden Falle wohl kaum Ihre Zustimmung finden würde.»¹⁷⁷ Da Boniver mit einer Stilllegung seines Lebenswerks nicht einverstanden war, kam die Übernahme nicht zustande. Mit den Verhandlungen, die sich bis in die 1930er Jahre hinzogen, erreichten Homberger und der Fittingsverband aber, dass der austrittswillige Boniver im Kartell blieb.¹⁷⁸

171 Notiz zu VR 170, 20. März 1928; GF Zeitung Nr. 2/3, Juni 1974, S. 5.

172 Felix (Anm. 62), S. 46.

173 «Der damals jung eingetretene Techniker Emil Beerli wurde beauftragt, die sukzessive Schliessung durchzuführen. Er erkannte aber bald, dass dieses Werk, gut geführt und auf die GF-Normen ausgerichtet, eine Zukunft hatte, und begann, ohne einen Auftrag zu haben, mit der Reorganisation.» Brief Rudolf Homberger an den Verfasser, 5. Februar 1996.

174 150 Jahre Georg Fischer Werke, 1802–1952, verfasst von Franz Aschinger, S. 181–182. 1936 entfielen vom Auslandabsatz der Wagner & Englert (Gas- und Wasserfittings) 17% auf Südafrika, je 8% auf Argentinien und Chile, 6% auf Brasilien und 2% auf den Iran. Unterlagen Mettmann.

175 Brief Boniver an Homberger, 21. Juli 1928.

176 Brief Homberger an den Fittingsverband, 13. November 1925.

177 Brief Homberger an Boniver, 21. Juni 1929.

178 Brief Homberger an Boniver, 5. Dezember 1928; Bericht über die Besichtigung des Werkes Boniver, 12. Juni 1929.

Keine Produktion in Frankreich

In Frankreich, wo in der Installation das Bleirohr¹⁷⁹ lange noch eine grosse Rolle spielte und seit dem Aufkauf von Gailly (durch GF 1914) keine Konkurrenz mehr bestanden hatte, nahm 1920 die Société anonyme des Aciéries et forges de Firminy, die während des Krieges durch Rüstungsaufträge zum Grossunternehmen gewachsen und wohl auf der Suche nach Ersatz für diese Aufträge war, die Fittingsproduktion auf.¹⁸⁰ In der Folge verschärfte sich der Kampf auf dem französischen Markt, auf den in den 1920er Jahren ein Fünftel bis ein Viertel des gewichtmässigen Fittingsabsatzes von GF entfielen, auch durch das Auftreten der US-amerikanischen Werke (Crane, Flagg) und das Wiedererscheinen der deutschen Konkurrenz. Zudem begann die Firma Seynave-Dubocage in Croix, die vorher nur schmiedeeiserne Fittings hergestellt hatte, mit der Fabrikation von Tempergussfittings. «Kein Wunder, dass da Firminy einigermaßen den Geschmack am Fittingsgeschäft verlor», schreibt Arnold Felix, der bei GF im Fittingsexport in leitender Stellung tätig war. «Das Fittingswerk Firminy wurde uns zum Kauf angeboten.»¹⁸¹ Eine Einigung kam nicht zustande, doch schloss GF 1926 mit Firminy eine Quotenvereinbarung ab, womit sie es einmal mehr vermeiden konnte, im Ausland produzieren zu müssen. «Eine Verständigung über die Preisstellung ergibt sich aus dieser Vereinbarung als Konsequenz und damit für uns der Vorteil, eine sehr befriedigende Preisbasis in Frankreich, trotz der bekannten Umstände, auch heute beizubehalten, und der Zwangslage, in Frankreich selbst zu fabrizieren, für einmal auszuweichen.»¹⁸²

Als die Quotenvereinbarung ablief nach zwei Jahren, «in denen GF ganz natürlicherweise seine Quote überschritt und zu nicht unbedeutenden Zahlungen für Quotenüberschreitungen an Firminy gezwungen war»,¹⁸³ wurde dann doch ein Projekt für eine Fittingsfabrik in Frankreich mit 2000 Tonnen Fertigproduktion pro Jahr ausgearbeitet, doch kam man zu einem negativen Schluss. Der Bau einer Fabrik in Frankreich hätte Produktionseinbussen für die bestehenden Werke zur Folge gehabt und in diesen die Gestehungskosten erhöht. Man nahm auch eine geringere Leistung der französischen Arbeiter an. «Also trotz der beträchtlich tieferen Löhne werden wir in Frankreich, was die Fabrikationslöhne anbetrifft, nicht wesentlich billiger arbeiten als in Singen.»¹⁸⁴ Eine Übernahme von Firminy

179 Weil Bleirohre gebogen werden können, braucht es bei der Installation der Leitungen keine Fittings.

180 Felix (Anm. 62), S. 15; Cent ans d'histoire des Aciéries et forges de Firminy, 1853–1953, Zeittafel.

181 Felix (Anm. 62), S. 15f.

182 VR 165, 29. November 1926.

183 Felix (Anm. 62), S. 15.

184 Fittingsfabrikation in Frankreich, Bericht, 27. Dezember 1928; Kurven und Tabellen zum Bericht über den Bau einer Fabrik in Frankreich.

wurde in den 1930er Jahren, ohne Ergebnis, nochmals in Erwägung gezogen. Firminy ihrerseits übernahm den Konkurrenten Seynave-Dubocage.¹⁸⁵

Auf festen Füßen

Die 1920er Jahre waren im ganzen gesehen nach der Ausnahmeerscheinung der Kriegsjahre eine Phase der Konsolidierung. Ab 1925 wies GF die Reingewinne, zwar stets steigend, relativ konstant aus, während die Abschreibungen ab 1928 kräftig angehoben wurden. Auch in den Krisenjahren zuvor war der Reingewinn, dessen Rekordhöhe vom Hochkonjunkturjahr 1920 (3,7 Mio.) erst 1940 übertroffen wurde, nie unter 1,4 Mio. Franken gesunken. Investiert wurden 1917 bis 1930 im Durchschnitt 3,2 Mio. Franken pro Jahr. 1930 gehörten zum GF-Konzern die Werke I bis IV im Mühlental, die Maschinenfabrik samt Graugiesserei sowie die Stahlgießerei auf dem ehemaligen Rauschenbach-Areal auf dem Ebnat, ein Fittingswerk in Singen, eine Fittings produzierende Tochtergesellschaft in Mettmann (Deutschland), verschiedene ausländische Verkaufsgesellschaften sowie die Beteiligung am Eisenbergwerk Gonzen. Die Elektrostahlwerke auf dem Geissberg und im Tessin hatte man stillgelegt und ihre Öfen in andere GF-Werke verlegt. Paradeprodukte von GF waren nach wie vor die Fittings sowie die Räder. 1930 beschäftigte der Konzern, dessen Umsatz 1929 einen vorläufigen Höhepunkt erreichte, gegen 6500 Leute. Das entstandene Gebilde war das Ergebnis der verfolgten Wachstumsstrategien. GF hatte die Produktion wenn immer möglich in der Region Schaffhausen ausgebaut und Auslandgründungen nur zögernd – manchmal fast wider Willen – realisiert. Wurden Firmen oder Firmenteile übernommen, so wurden diese meist integriert (MRS, Elektrostahlwerke) oder stillgelegt (Gailly). Seit dem Eingreifen der Banken 1902 hatte GF bis 1930 66,7 Mio. Franken oder 2,3 Mio. pro Jahr investiert, vornehmlich in Schaffhausen und Singen. Ab 1903 hatte das Unternehmen immer eine Dividende bezahlt, wobei man eine möglichst konstante Politik verfolgte. In den 1920er Jahren dauerte es allerdings lange, bis die 10%-Marke wieder erreicht wurde; die 12%, die 1917 bis 1920 während und unmittelbar nach den ausserordentlich profitablen Kriegsjahren ausgeschüttet worden waren, blieben bis zum Zweiten Weltkrieg eine Ausnahme. Die Expansion wurde in ausgeprägtem Masse selbst finanziert (moderate Dividende, hohe Abschreibungen), wodurch sich auch die Abhängigkeit von den Banken verringerte. 1926 gab Generaldirektor Ernst Homberger an der Generalversammlung «einen Überblick über die Erweiterung und Vervollkommnung der industriellen Anlagen in den letzten 16 Jahren, über die während dieses Zeitraums vorgenommenen

185 Cent ans Firminy (Anm. 180), Zeittafel.

Abschreibungen usw., welche Daten die treffliche finanzielle Fundierung des Unternehmens belegten».¹⁸⁶ Für 1929 errechnete die Finanz-Revue, dass in den mit 48 Mio. Franken zu Buche stehenden Anlagen (Immobilien und Mobilien, fertige und halbfertige Maschinen, Fabrikate und Materialien) eine stille Reserve von 16 Mio. Franken verborgen sei.¹⁸⁷ Die Sanierung und anschliessende weitere Finanzierung der angeschlagenen MRS hatte GF ziemlich problemlos verkraften können. Die Kapitalerhöhung von 1930 begründete Homberger «mit dem Hinweis darauf, dass alle in den vergangenen Jahren erfolgten Vergrösserungen, Bauten und Lagervermehrungen aus den laufenden Mitteln der Gesellschaft bestritten wurden». Dadurch seien «die verfügbaren Mittel auf ein Niveau herabgedrückt worden, das eine Erhöhung des Kapitals notwendig mache».¹⁸⁸ GF stand auf festen Füßen und überstand darum die Weltwirtschaftskrise verhältnismässig schadlos.

Die Schaffung von Namenaktien

Das Aktienkapital war nach der Übernahme der Maschinenfabrik Rauschenbach nicht mehr erhöht worden. Dafür arbeitete GF mit ungewöhnlich viel Obligationenkapital, also Fremdkapital, dessen Besitzer – im Unterschied zum Beispiel zu den kreditgebenden Banken – auf das Unternehmen keinen Einfluss nehmen konnten. 1935 betrug Aktien- und Obligationenkapital je 25 Mio. Franken. Die hohe Obligationenschuld gab in der Krise der 1930er Jahre zu kritischen Bemerkungen Anlass: «Dieser Absturz der industriellen Rendite ist beim Unternehmen deshalb bedenklich, weil die volle Hälfte des industriellen Kapitalaufwands mit Obligationengeldern finanziert worden ist, eine Proportion, die man sonst nur bei Kraftwerken, Bahnen und sonstigen konzessionierten, das heisst mindestens in der Theorie konkurrenzfreien Unternehmen anzutreffen pflegt.»¹⁸⁹

Die Aktienkapitalerhöhung von 20 auf 25 Mio. Franken im Jahre 1930 wurde dazu benützt, mit den Namenaktien eine neue Aktienkategorie zu schaffen. Damit bekam man die Besitzverhältnisse fest in den Griff, mussten sich die Namenaktionäre doch in ein Register eintragen lassen, und Handänderungen brauchten die Zustimmung des Verwaltungsrates. Weil eine Namenaktie das fünffache Stimmengewicht einer Inhaberaktie hatte, stellten diese namentlich fassbaren Aktionäre künftig die Mehrheit: Die neuen Namenaktien à 100 Franken, deren Zeichnung den bisherigen Aktionären vorbehalten blieb, verfügten mit 5 Mio. Franken Aktienkapital über 50'000 Stimmen, während auf die 20 Mio. Franken Inhaberak-

186 Neue Zürcher Zeitung, 30. März 1926.

187 Finanz-Revue, 2. April 1930.

188 Neue Zürcher Zeitung, 7. April 1930.

189 Finanz-Revue, 5. April 1933.

tien nur deren 40'000 entfielen. Begründet wurde der Antrag des Verwaltungsrates, wie dies bei der Einführung von Namenaktien meist der Fall war, mit einer möglichen «Überfremdung» des Unternehmens, also einer drohenden Übernahme. Homberger führte an der Generalversammlung vom 5. April 1930 aus:

«Vorläufig ist die Annahme wohl zutreffend, dass über unsere Aktien mehrheitlich schweizerische Interessentenkreise verfügen. Immerhin ist festgestellt, dass in den vergangenen Jahren unsere Titel auch Teile von Kapitalanlagen des Auslandes geworden sind. Der Umfang ist nicht festzustellen, weil an unsern Generalversammlungen in der Regel nur rund 50 Prozent des Aktienkapitals vertreten werden. Die Konzern- und Trustbildungen der letzten Zeit sind wohl im Prinzip das Resultat von Verständigungen, aber doch in vielen Fällen nur zur Vollkommenheit gelangt durch die Anwendung von Gewaltmitteln und überraschender Aktionen. (...) Der von uns bearbeitete Industriezweig wäre nicht ungeeignet, bestehende Industriegruppierungen vorteilhaft zu vervollständigen.»¹⁹⁰

Während Homberger wohl eher an die grossen Gebilde dachte, die in Deutschland entstanden waren (Vereinigte Stahlwerke,¹⁹¹ Mitteldeutsche Stahlwerke), erwähnt Ernst Hofmann in einem Aufsatz über die Geschichte der Aktiengesellschaft «vor allem amerikanische und auch englische Grossfirmen, die es nach gutgehenden Unternehmen im kontinentalen Europa gelüstete».¹⁹²

«Geschlossene kapitalkräftige Gruppe»

Effektiv aber dürfte es in erster Linie darum gegangen sein, einer begrenzten Aktionärsgruppe einen bestimmenden Einfluss zu sichern. Auf dieses Motiv kam der Kommentator der Finanz-Revue zu sprechen: «Der Verwaltungsrat will also die bisherige Aktionärschaft, zu deren Zusammensetzung in nationaler und beruflicher Hinsicht er offenbar alles Vertrauen hat, durch die Verleihung von 50'000 Pluralstimmrechten gegenüber künftigen Erwerbem der Stammaktien an der Börse ein für allemal privilegieren.»¹⁹³ In der Neuen Zürcher Zeitung kritisierte ein Jurist dieses «Regiment der Stimmrechtsaktien» scharf und er hielt fest: «Ist andererseits eine geschlossene kapitalkräftige Gruppe vorhanden, so ist mit der Möglichkeit zu rechnen, dass eine solche mit verhältnismässig wenig Kapital die bleibende Herr-

190 Neue Zürcher Zeitung, 7. April 1930.

191 Vereinigte Stahlwerke AG, Düsseldorf, 1928; Aufbau, Werke, Zechen und Rohstoffbetriebe, Konzern-Gesellschaften, Statistik, Finanzen, Hg. Das Spezial-Archiv der deutschen Wirtschaft, Berlin 1928.

192 Ernst Hofmann, 100 Jahre Georg Fischer Aktiengesellschaft, in: Schaffhauser Mappe 1996, S. 16.

193 Finanz-Revue, 26. März 1930.

schaft an sich ziehen kann.» Zur Abwehr der Überfremdung gebe es andere Wege der Selbsthilfe.¹⁹⁴ Zementiert wurden die Verhältnisse, indem künftige Kapitalerhöhungen jeweils entsprechend dem 1930 geschaffenen Verhältnis auf beide Aktienkategorien verteilt werden sollten.¹⁹⁵

Auch andere schweizerische Grossunternehmen schritten in der Zwischenkriegszeit zur Einführung von Namenaktien. «Namentlich seit dem Krieg ist es im Anschluss an ausländische Vorbilder zu einer Differenzierung des Stimmrechts gekommen, vermittels deren man sowohl nach aussen die Überfremdung abzuwehren als auch im Inneren die Vormachtstellung bestimmter Aktionärgruppen zu sichern sucht.»¹⁹⁶ 1930 existierten Namenaktien zum Beispiel bei der Alusuisse, wo 9,1% des Kapitals über 50% der Stimmrechte verfügten, bei BBC, Motor-Columbus und Nestlé.¹⁹⁷

Mit der Integration der MRS 1929 und der damit verbundenen Kapitalerhöhung von 1930 wurde eine Phase abgeschlossen, in der sich GF von einem um die Jahrhundertwende zwar bereits stark fremdfinanzierten (Blankokredite!), aber noch familiengeführten und -bestimmten Unternehmen zu einem Konzern entwickelt hatte, der von Managern geleitet und von den Grossbanken kontrollierend unterstützt wurde. Der von den Banken 1902 an die Stelle des ausgebooteten Georg Fischer III gesetzte Manager Ernst Homberger, der inzwischen an der Spitze einer ausgebauten Verwaltung stand,¹⁹⁸ hatte sich im Laufe der Zeit, und das ist das Besondere an der Entwicklung bei GF, als einflussreicher Mitbesitzer etablieren können, unter anderem nach alter Schule durch eine geschickte Heirat, dann aber insbesondere durch die Einbringung der MRS in GF. 1930 wurde die Position Hombergers (und seiner Gruppe) durch die Schaffung von Namenaktien zusätzlich abgesichert. Für die Beherrschung eines Unternehmens braucht es keine Mehrheit. Ist der übrige Aktienbesitz entsprechend breit gestreut, so genügen dazu wenige Prozente des Aktienkapitals. Erleichtert wurde eine solche Beherrschung in der bisherigen Geschichte von Schweizer Unternehmen dadurch, dass die Banken ihre Depotstimmen in der Regel im Sinne der Unternehmensleitung einsetzten.¹⁹⁹ In

194 Neue Zürcher Zeitung, 2. April 1930. Beispiele für die Beherrschung von Unternehmen durch eine kleine Gruppe von Namenaktionären liessen sich viele anführen.

195 Prospekt GF resp. der Banken, 5. April 1930.

196 Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Band I, Bern 1939, S. 27.

197 Schweizerisches Finanz-Jahrbuch 1931.

198 Siehe dazu Siegrist (Anm. 31), insbesondere die Zusammenfassungen auf S. 145 und 204–210. Der nachmalige Ständerat Julius Bühler, der zuvor Geschäftsführer der Eisenzentrale in Bern war, wurde 1917 erster Verwaltungsdirektor von GF (Siegrist, S. 150) und zweiter Mann hinter Homberger. Von Bühler erhoffte man sich «eine Entlastung des Generaldirektors und eine wirksame Hülfe, namentlich im Verkehr mit Behörden und bei juristischen Fragen». VR 125, 17. September 1917. Bühler wurde 1938, Ernst Müller 1940 Delegierter des Verwaltungsrates, womit GF bis zum Tode Bühlers 1946 über drei Delegierte verfügte.

199 Depotstimmrechte üben die Banken aufgrund von Vollmachten für Aktien aus, die von Aktionären bei ihnen deponiert wurden. Nach dem 1979 veröffentlichten Bericht der Kartellkommission über die Konzentration im schweizerischen Bankgewerbe waren 1977 60% der GF-Inhaberaktien und 49% der Namenaktien bei den Grossbanken deponiert. Schaffhauser AZ, 7. August 1979. Ähnliche Zahlen wurden für andere Grossunternehmen angegeben.

den Jahren 1923 bis 1930 waren an den Generalversammlungen von GF zwischen 118 und 155 Aktionäre anwesend, die jeweils zwischen 51,9 und 65,6% des Aktienkapitals vertraten. In den 1930er Jahren wurde die Präsenz schlechter, was eine breitere Streuung des Aktienbesitzes vermuten lässt. Es kamen nur noch zwischen 40 und 100 Aktionäre, die weit weniger als die Hälfte des Kapitals vertraten, an die Generalversammlung. 1949 schätzte dann eine Untersuchung von GF, dass sich ihr Aktienkapital, das 1944 auf 30 und 1948 auf 40 Mio. Franken erhöht worden war, auf mindestens 4500 Aktionäre verteile.²⁰⁰

Crème de la crème

Von 1902 bis 1916 stellten die Banken im GF-Verwaltungsrat, mit zuletzt sieben von elf Mitgliedern, die klare Mehrheit. Daneben bemühte man sich, dem Schaffhauser Kapital eine angemessene Präsenz einzuräumen. Robert Neher (SIG) und MRS-Direktor Carl Müller-Landolt wurden 1909 zur Wahl vorgeschlagen «mit Rücksicht darauf, dass der Platz Schaffhausen eine grössere Vertretung bekommen soll»,²⁰¹ und ein Jahr später wurde durch die Wahl Müllers die Schaffhauser Vertretung im Ausschuss des Verwaltungsrates wieder gesichert. 1911 hiess es zum Vorschlag Bernhard Peyer-Frey (bis 1902 Mitinhaber der Baumwollzwirnerei Frey & Peyer), dass «durch dessen Nomination dem Wunsche der Schaffhauser Aktionäre um eine bessere Vertretung entsprochen würde».²⁰² Nach Peysers Wahl stellten die Schaffhauser wieder vier von elf Verwaltungsräten, wobei zwei von ihnen, die im Verwaltungsrat der Bank in Schaffhausen sitzenden Jean Schaeffle-Etweiler (bis 1908 kaufmännischer Direktor der MRS) und Robert Neher, zugleich als Bankenvertreter zu betrachten sind.

Anfangs der 1920er Jahre fand die Normalisierung der Beziehungen zu den Banken dann auch in der Zusammensetzung des Verwaltungsrats ihren Ausdruck. Dem sukzessive von elf auf acht Mitglieder reduzierten Verwaltungsrat gehörten 1923 nur noch drei Bankenvertreter an. Die Verkleinerung des Gremiums wurde auch entsprechend begründet: «Diese Zahl ist im Jahre 1902 auf Maximum 11 festgesetzt worden, um unserem damaligen stärksten Gläubiger, der Bank in Zürich, drei Vertretungen einzuräumen. Seither ist die Bank in Zürich in der Kreditanstalt aufgegangen. Die 3 früheren Vertreter der Bank in Zürich (...) sind gestorben. Auch hat sich das Verhältnis unserer Gesellschaft gegenüber den Banken von

200 Neue Zürcher Zeitung, 1. Juni 1949. 1998 wurde die Kapitalstruktur von GF vereinheitlicht, indem die Inhaberaktien à 500 Franken in je 5 Namenaktien à 100 Franken umgewandelt wurden. Damit besteht nur noch eine Aktienkategorie.

201 VR 86, 15. März 1909.

202 VR 94, 17. März 1911.

Grund aus geändert, sodass es angemessen erscheint, die Zahl der Verwaltungsräte auf 9 zu limitieren, und in diesem Sinne einen Beschluss der Generalversammlung herbeizuführen.»²⁰³ Als letzter Überlebender der «Interventionisten» von 1902 schied 1923 Albert Gemperle-Beckh aus. Den Platz Schaffhausen, dessen Gewicht mit unverändert vier Repräsentanten grösser wurde, vertraten nun Müller-Landolt, Carl Spahn, der nach seinem Rücktritt als Stadtpräsident 1917 GF-Verwaltungsrat geworden war, Homberger und der Wirtschaftsanwalt Ludwig Peyer-Reinhart (beide ab 1923), der seinen Onkel Peyer-Frey abgelöst hatte. Oskar Denzler von der GF-Kundin Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (SLM) schliesslich wurde 1923 explizit als Winterthurer Vertreter gewählt. «Bei der grossen Bedeutung des Platzes Winterthur für unsere Gesellschaft (sowohl hinsichtlich Kundschaft als Aktienbeteiligung) ist es wünschbar, die heutige Gelegenheit zu vermehrter Berücksichtigung Winterthurs zu benützen», wurde im Verwaltungsrat ausgeführt.²⁰⁴ Auch beruflich hatte sich die Zusammensetzung des Gremiums verändert. 1920 schied mit Edwin Brunner-Vogt der letzte Ingenieur aus dem Verwaltungsrat aus, dem nun vier Kaufleute und vier Juristen angehörten. Dass man auf den erneuten Beizug eines technischen Fachmanns verzichtete, wurde 1920 unter anderem mit möglichen Interessenkonflikten begründet: «Es würde sehr schwer halten, eine Interessen-Kollision zu vermeiden, falls man irgend eine anerkannt tüchtige Persönlichkeit aus der schweizerischen metallurgischen oder Maschinen-Industrie an Stelle des Herrn Brunner gewinnen wollte, da wir unfehlbar einen Abnehmer oder einen möglichen Konkurrenten berücksichtigen müssten.»²⁰⁵ Diese Haltung war aber nicht sehr grundsätzlich: Drei bzw. sechs Jahre später wurden mit Denzler (SLM) und einem Escher-Wyss-Ingenieur dann doch wieder Vertreter von Kunden in den Verwaltungsrat gewählt.

Der GF-Verwaltungsrat von 1930 liest sich wie ein «Who is who» der Schweizer Wirtschaftselite. Neben Homberger, dem seiner Entourage zuzurechnenden Schaffhauser Wirtschaftsanwalt Carl Spahn sowie dem dritten Schaffhauser Ludwig Peyer-Reinhart, ebenfalls Wirtschaftsanwalt, sassen darin je ein Vertreter von Bankgesellschaft (Rudolf Ernst), Bankverein (Charles Schlumberger), Kreditanstalt (Adolf Jöhr) und Privatbank Sarasin (Alfred Sarasin), Heinrich Zoelly von Escher Wyss, Oskar Denzler (SLM) sowie Imanuel Lauster von der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (MAN). Diese Zusammensetzung aus Vertretern der Banken, gewichtiger Kunden und des Platzes Schaffhausen ist für den Zeitraum ab 1902, wie wir gesehen haben, durchaus repräsentativ. Über dieses Verwaltungsratsnetz bestanden – ausser zu den bereits genannten Firmen – Beziehungen zu diversen Versicherungen (unter anderem Winterthur), BBC, Motor-Columbus, Lonza, Elektrobank (später Elektrowatt), Maag Zahnräder, verschiedenen Kraftwerksgesellschaften sowie zu Buss in Pratteln, einem Anlagenbauunternehmen,

203 VR 137, 13. April 1920.

204 VR 149, 26. März 1923.

205 VR 138, 24. April 1920.

das später von GF übernommen wurde. Allein die vier Bankenvertreter vereinigten (Stand 1929) 55 Verwaltungsratssitze auf sich.²⁰⁶ Rudolf Ernst war in der Region auch als Besitzer der Schweizerischen Bindfadenfabrik (heute Arova) in Flurlingen bekannt,²⁰⁷ in deren Verwaltungsrat Homberger 1937 einzog.

Homberger seinerseits verfügte – als Delegierter und zugleich Präsident des Verwaltungsrates – nicht nur über die zentrale Stellung bei GF, sondern er war seit 1927, als zweiter Schaffhauser neben Ständerat Beat Bolli, auch Mitglied des Verwaltungsrates des Bankvereins. Ferner war er (oder wurde in den folgenden Jahren) Verwaltungsrat der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik, zu der GF traditionell enge Beziehungen pflegte, der Basler Lebensversicherungsgesellschaft (Bâloise), des später von Nestlé übernommenen Nahrungsmittelkonzerns der Familie Franck (Inga), der Salmenbräu (heute Feldschlösschen) in Rheinfelden, der Anlage- und Finanz-AG (Zürich), der Internationalen Petroleum-Union (Zürich) und weiterer Unternehmen. 1932 wurde er Bankrat der Nationalbank. Homberger gehörte während Jahrzehnten den Leitungsgremien der Arbeitgeberverbände der Maschinenindustrie an, und er spielte eine wichtige Rolle in internationalen Kartellorganisationen. Die Vertretung auf der lokalen Ebene hingegen überliess er eher seinen (Mit-)Managern, zum Beispiel Julius Bühler. Carl Spahn, bis 1917 freisinniger Stadtpräsident von Schaffhausen und seit 1929 GF-Vizepräsident, sass in den Verwaltungsräten beinahe aller bedeutenden Schaffhauser Unternehmen, so der SIG (ab 1929 Präsident), der Alusuisse, der Alusuisse-Töchter Aluminium-Walzwerke und Robert Victor Neher AG, der Vereinigten Kammgarnspinnereien Schaffhausen und Derendingen sowie der lange von ihm präsierten Inga, ferner der Fides Treuhand (Zürich) und der AG für Minen- und Metallwerte. Ludwig Peyer-Reinhart war seit 1929 Vizepräsident der SIG.

Aufschwung ab 1936

In den GF-Strategien gab es in den 1930er Jahren keinen Wechsel. Dazu war auch kaum Spielraum vorhanden, galt es doch zunächst einmal die Folgen der tiefen Depression zu meistern. Der Personalbestand des Konzerns sank innert zwei Jahren von 6465 auf 3584 Beschäftigte. In Schaffhausen baute GF 1931 22% und 1932 nochmals 24% der Belegschaft ab. Noch stärker war der Aderlass in Singen. 1933 wurde bei Umsatz, Personalbestand und Ertrag der Tiefpunkt erreicht. Dank der Auflösung von stillen Reserven und dem Verzicht auf Abschreibungen auf den

206 Kartelle und Trusts in der Schweiz, Hg. Sozialdemokratische Partei der Schweiz, Bern 1931.

207 Zur Familie Ernst: Adrian Knoepfli, Von SBG bis Trans K-B, WochenZeitung Nr. 34 vom 23. August 1991.

festen Anlagen mussten keine Verluste geschrieben werden; die 1932 bis 1935 ausgewiesenen Gewinne hatten allerdings, nach Meinung des Verfassers der Festschrift von 1952, lediglich symbolischen Charakter. Eine Dividende gab es nicht.²⁰⁸ Immerhin konnte GF in diesen kritischen vier Jahren aber stets einen Gewinnvortrag von rund 800'000 Franken stehen lassen,²⁰⁹ und verglichen mit andern Unternehmen – Escher Wyss zum Beispiel kam nur dank staatlicher Hilfe über die Runden – verlief die Krise für GF glimpflich. Trotzdem war sie viel einschneidender als diejenige von 1901, blieb auf der Führungsebene aber ohne Folgen. Homberger und seine Crew sassen fest im Sattel, die Banken sahen keinen Grund zum Intervenieren. Der Aufschwung setzte 1936 ein,²¹⁰ und ab 1937, im Gefolge der Abwertung des Schweizer Frankens, nahmen Umsatz, Personalbestand und Ertrag stark zu. 1940 zählten die Schaffhauser Werke wieder mehr Beschäftigte als 1930. Der Reingewinn, 1937 mit 2,2 Mio. Franken ausgewiesen, verdoppelte sich bis 1941 auf 4,7 Mio.

Die Errichtung einer eigenen Fittingsfabrik im englischen Bedford (Britannia Iron and Steel Works) erfolgte 1933 wie seinerzeit die Gründung der Filiale Singen unter Druck. In England, das als Fittingsmarkt für GF in den 1920er Jahren etwa die gleiche Bedeutung wie die Schweiz hatte, existierte eine ganze Anzahl von Konkurrenzwerken, bei denen es sich zum Teil um Niederlassungen von US-Unternehmen handelte.²¹¹ Durch die Abwertung des englischen Pfunds im September 1931 und die Festsetzung von prohibitiven Einfuhrzöllen 1932 wurde die Position von GF auf diesem Markt zunehmend gefährdet. «Pfundabwertung und Zollbelastung wirkten sich rasch in einem massiven Rückgang unserer Exporte nach Grossbritannien aus. (...) Diese Tatsache, d. h. ein bleibender Verlust von ca. 500 Tonnen in der GF-Fittings-Produktion, war von schwerwiegender, ja ausschlaggebender Bedeutung bei den Überlegungen über den Bau eines GF-Fittings-Werkes in England.»²¹²

Die Kartellpolitik erreichte bei den Fittings 1935 mit der Gründung der Imatufia (International Malleable Tube Fittings Association), in der ein Grossteil der Weltproduktion organisiert war, eine neue Stufe. «Eine loyale Markt- und Preisordnung bot der internationalen Fittingsindustrie auch im Berichtsjahre die Grundlage für einen gerechten gegenseitigen Wettbewerb», hiess dies in der Sprache des GF-Geschäftsberichts. Auch in diesem Kartell hatte GF, wie im deutschen Verband, eine starke Stellung.²¹³ In Deutschland kam es nach der nationalsozialistischen Machter-

208 150 Jahre GF (Anm. 174), S. 66–72 und 162–163.

209 Geschäftsberichte.

210 Zur Konjunktur allgemein: Böhi (Anm. 41), S. 93–95.

211 Felix (Anm. 62), S. 51.

212 Felix (Anm. 62), S. 20.

213 Kartell-Rundschau 1935, Heft 11, S. 940; Kartell-Rundschau 1936, Heft 2, S. 134; Geschäftsbericht 1938; Kartelle und kartellartige Abmachungen in der schweizerischen Wirtschaft, Heft 3, Veröffentlichung Nr. 21 der Preisbildungskommission, Bern 1939, S. 15; zu den Konkurrenzwerken in den verschiedenen Ländern: Felix (Anm. 62).

greifung wieder – wie in der Kriegswirtschaft – zur Bildung von Zwangskartellen.²¹⁴ Auf der Produkteebene gab es bei GF in den 1930er Jahren eine Verlagerung weg von den Fittings. Wesentlich dazu beigetragen hat, dass auf dem für das Unternehmen zentralen Markt Deutschland, auf den auch beinahe die gesamte Verbandstätigkeit von GF ausgerichtet war, der Durchbruch in der Auftrags- und Beschäftigungslage 1936 mit dem Beginn der Wiederaufrüstung kam. In Singen verschob sich die Produktion von den Fittings zum Kundenguss, wobei «die konsequent betriebene Motorisierung des neu aufgebauten Heeres» die Auftragsbücher füllte. GF «goss namentlich für Opel Räder, aber auch verschiedene Teile für andere Automobilwerke». Die zivile Bautätigkeit hingegen kam wegen Materialmangel «nahezu zum Erliegen» und wurde schliesslich «sogar förmlich untersagt».²¹⁵ Wie Gert Zang in seinem Beitrag über GF Singen detailliert aufzeigt, wurde der Schweizer Einfluss auf die Filiale sukzessive zurückgedrängt. «Seit der Fertigung von Wurfgranaten im Jahr 1937 besass das Werk wie jeder andere Rüstungsbetrieb einen sog. Abwehrbeauftragten.»²¹⁶ 1939 wurde Alfred Horstmann Betriebsführer. Auch im ursprünglich zur Stilllegung aufgekauften Fittingswerk Mettmann, das bei den Fittings wie erwähnt die «zurückgebliebenen Märkte» versorgte, wurde die Produktion ab Mitte der 1930er Jahre auf Kundenguss, besonders Fahrzeugguss, ausgerichtet.²¹⁷ Mettmann ist heute ein wichtiges Werk des Bereichs Fahrzeugtechnik.

Verwaltungsrat Georg Fischer IV

Aktienkapitalerhöhungen gab es in den 1930er Jahren keine, das Obligationenkapital wurde ab 1935 Schritt für Schritt reduziert. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates veränderte sich insofern, als die austretenden Vertreter der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik (1933), von Escher Wyss (1936) und der Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg (1938) nicht ersetzt wurden. Anstelle von Ludwig Peyer-Reinhart zog 1938 das GF-Geschäftsleitungsmitglied Julius Bühler in den Verwaltungsrat ein. Eine bemerkenswerte Zuwahl erfolgte 1940 mit dem Sohn von Georg Fischer III, Georg A. Fischer IV, der inzwischen Verwaltungsratsdelegierter und Mehrheitsbesitzer der Maag-Zahnräder in Zürich geworden war.²¹⁸ Die «Berufung» habe Georg Fischer IV «Genugtuung bereitet», heisst es in einem Nachruf.²¹⁹

214 Kartell-Rundschau 1934, Heft 4, S. 227 (Ordnung auf dem westdeutschen Weichgussfittingsmarkt); Kartell-Rundschau 1935, Heft 5, S. 425.

215 Zang (Anm. 3), S. 43.

216 Zang (Anm. 3), S. 49.

217 Moser-Schaeffle (Anm. 127), S. 97.

218 Siehe auch Knoepfli (Anm. 28), S. 65. Inzwischen ist die Firma Maag nicht mehr industriell tätig.

Verglichen mit den Grössenordnungen, die das Wachstum in der langandauernden Hochkonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg brachte, war GF bei Kriegsausbruch ein bescheidener Konzern, der lediglich über drei Produktionsgesellschaften in zwei europäischen Ländern sowie einige Verkaufsgesellschaften verfügte und im übrigen einer möglichst zentralisierten Unternehmensform den Vorzug gab. 1973, vor der Krise Mitte der 1970er Jahre, umfasste der Konzern nebst dem Stammhaus und der Zweigniederlassung Singen 35 Firmen, darunter die 1941 übernommene Maschinenfabrik Müller (Textil- und Holzbearbeitungsmaschinen) in Brugg, die später an Sulzer weiterverkaufte Maschinenfabrik Rüti (Textilmaschinen), die Giesserei und Maschinenfabrik Oehler in Aarau, Roscher (Textilmaschinen) in Bamberg, Waeschle (Maschinenbau) in Ravensburg, Zimmer Plastic (Kunststoffbeschichtungsmaschinen) in Offenbach, Gebr. Grundmann (Giesserei, Schlosserwaren) in Herzogenburg, Dingler, Karcher & Cie. (Stahlgiessereien) in Saarbrücken, Ullrich & Roser (Giessereianlagen) in Geradstetten, Graber & Wening (Giessereimaschinen, Zementrohrpressen, Kompressoren) in Neftenbach, eine Tempergiesserei in Portugal, Firmen, die Plastikfittings herstellten, sowie Töchter in den USA und Japan.²²⁰ Längst hatte anstelle des vorwiegend internen Wachstums die Strategie der externen Expansion Platz gegriffen. Deutschland bildete im Konzern nach wie vor ein Schwergewicht.

Während GF 1939 mit gut 7000 Beschäftigten rund 40 Mio. Franken Umsatz erzielte, waren es 1970 – nach der Übernahme von Rüti, Oehler (beide 1969), Dingler, Karcher & Cie. sowie der traditionsreichen Schaffhauser Firma Alfred J. Amsler & Co. (beide 1970) – 20'100 Beschäftigte und 1 Milliarde Umsatz. 1970 markierte eine Trendwende, mit der eine für die Schweizer Industrie inzwischen typische Entwicklung einsetzte: Hatten sich bis dahin beide Kurven, mit Schwankungen, nach oben entwickelt, so ging seither die Zahl der Beschäftigten anhaltend zurück, der Umsatz hingegen stieg, wiederum mit Schwankungen, weiter an. 1997, nach der sogenannten Konzentration auf die Kerngeschäfte, standen bei GF noch rund 12'000 Beschäftigte auf der Lohnliste, die 3 Milliarden Franken Umsatz erarbeiteten.

Adrian Knoepfli
Streulistrasse 81, CH-8032 Zürich

219 Georg A. Fischer, dipl. Ing. ETH, 5. Februar 1890–28. Oktober 1966, in: In memoriam, Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer, Bd. VI, Zürich 1969, S. 204–205 (Nachruf aus der Neuen Zürcher Zeitung). Georg Fischer IV war auch Verwaltungsrat bei der SIG, der Silberwarenfabrik Jezler und der Schweizerischen Bankgesellschaft.

220 GF Zeitung Nr. 1, Februar 1973.



Abb. 1: Schwertransport im Mühlental (ca. 1916). Bildarchiv GF.



Abb. 2: Schmelz- und Giesserei des Elektrostahlwerks auf dem Geissberg, dessen Produktion während des Ersten Weltkriegs auf Hochtouren lief. Bildarchiv GF.

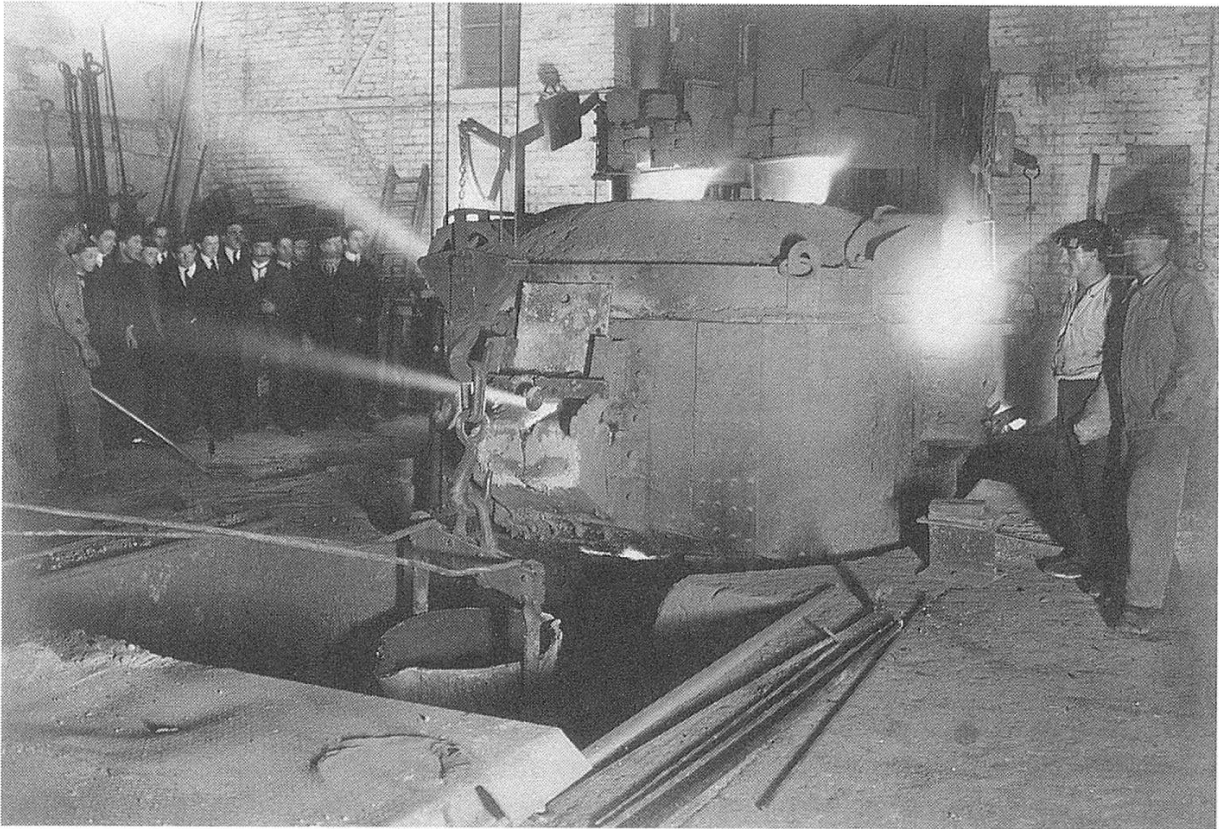


Abb. 3: Elektroofen im Werk Birch (ca. 1925). Bildarchiv GF.

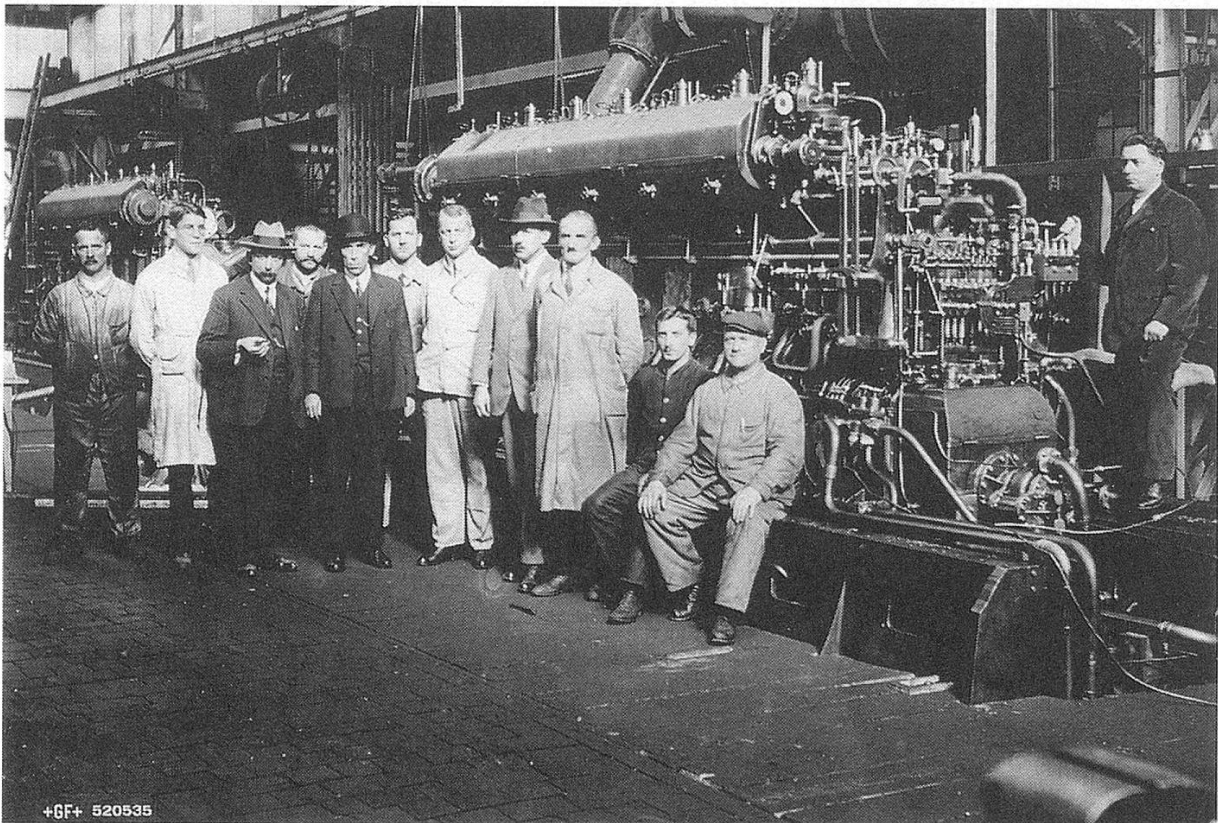


Abb. 4: Abnahmekommission für einen Dieselmotor für die türkische Marine (1927), der bei der Maschinenfabrik Rauschenbach produziert wurde. Bildarchiv GF.

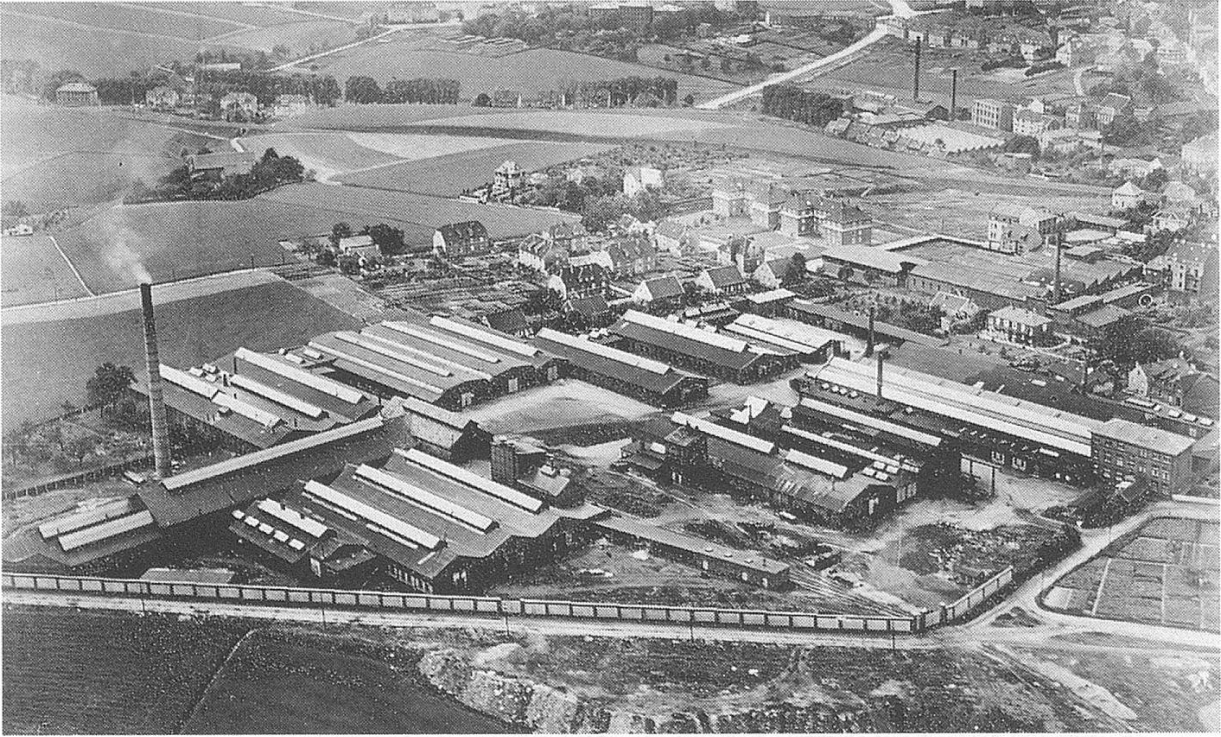


Abb. 5: Das Fittingswerk Mettmann (1936), das GF nach der Übernahme eigentlich stilllegen wollte, wurde ab Mitte der 1930er Jahre sukzessive auf Fahrzeugguss ausgerichtet. Bildarchiv GF.



Abb. 6: Ernst Homberger (1869–1955) stand von 1902 bis 1954 an der Spitze von GF. Bildarchiv GF.