Wahrung des Besitzstandes und Entwicklung neuer Konzepte in der Firma Geigy

Autor(en): **Rosenbusch, Andrea**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Traverse : Zeitschrift für Geschichte = Revue d'histoire**

Band (Jahr): **4 (1997)**

Heft 1

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-12440

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

WAHRUNG DES BESITZSTANDES UND ENTWICKLUNG NEUER KONZEPTE IN DER FIRMA GEIGY

ANDREA ROSENBUSCH

Die Krise der 30er Jahre war in der Firma Geigy eigentlich eine Krise der Zwischenkriegszeit: Seit dem Ersten Weltkrieg hatte sich die Konkurrenz auf dem Weltmarkt massiv verstärkt, wodurch die Anforderungen an das Unternehmen stark anstiegen. Der langfristige Prozess, während dessen eine Strategie zum Umgang mit diesem Druck entwickelt wurde, zog sich über die ganzen 20er und 30er Jahre hinweg und hatte eine nachhaltige Veränderung der Entscheidungsstrukturen zur Folge. Demgegenüber hatte der Nachfragerückgang der Weltwirtschaftskrise lediglich kurzfristigen Charakter. Es ist vielmehr anzunehmen, dass die Krise ein Ausdruck von ähnlichen Anpassungsschwierigkeiten war, die sich in einer Vielzahl von Unternehmen während dieser Zeit niederschlugen. Um den Vergleich mit anderen Betrieben zu ermöglichen, wird hier anhand eines Fallbeispiels untersucht, auf welcher Ebene sich die Organisation im Verlauf der 30er Jahre verändert und wer diesen Wandel getragen hat.

Es soll gezeigt werden, dass die Organisation der Geigy im Bereich der Geschäftsleitung nicht dazu geeignet war, innovativ auf die Veränderungen des Umfelds zu reagieren, dass aber namentlich durch die Angestellten gesellschaftliche Strömungen ins Unternehmen hineingetragen wurden, die eine tiefgreifende Veränderung der Arbeitsorganisation bewirkten. Dadurch wurde schliesslich die Grundlage für die Ende der 30er Jahre durchgeführte Diversifikation in die Bereiche Schädlingsbekämpfung und Pharma sowie für die Entwicklung der Unternehmung zum Konzern und zur Betriebsgemeinschaft geschaffen. Durch neue organisatorische und soziale Konzepte gelang es dem Unternehmen schliesslich auch wieder, aktiv in das wirtschaftliche und soziale Geschehen einzugreifen.

Im folgenden wird im ersten Teil die Ausgangslage umrissen; es werden die Veränderungen auf dem Weltmarkt, die Organisation des Unternehmens, der Einbruch bei den Exporten und die Rolle der Konzentration und Kartellierung in den 30er Jahren beschrieben. Im zweiten Teil wird dann der Herkunft der Innovationen nachgegangen, die Ende der 30er Jahre zum Zug kamen, und abschliessend ein Blick auf die sozialen Veränderungen im Unternehmen Ende der 30er und während der 40er Jahre geworfen.

DIE INTERNATIONALE CHEMISCHE INDUSTRIE NACH DEM ERSTEN WELTKRIEG

Die Firma Geigy stellte bis Ende der 30er Jahre in erster Linie synthetische Farbstoffe für die Textilindustrie her, die zu über 90% exportiert wurden.[1] Vor dem Ersten Weltkrieg hatten die deutsche und die schweizerische Farbenindustrie den Weltmarkt beherrscht; Deutschlands Anteil am Weltabsatz von Farben betrug rund 85%, derjenige der Schweiz 8–10%.[2] Die Hauptabnehmer waren (in dieser Reihenfolge) die USA, China und Grossbritannien; diese Spitzengruppe nahm wertmässig rund die Hälfte der deutschen und etwa 35% der schweizerischen Farbstoffexporte ab.[3] Während des Kriegs hatten jedoch Länder wie die USA, England, Frankreich, Italien und Japan eigene chemische Industrien aufgebaut, die in den 20er Jahren durch protektionistische Massnahmen vor der internationalen Konkurrenz geschützt wurden. Dadurch stieg die Weltfarbenproduktion in der Zwischenkriegszeit stark an, und viele Länder konnten nicht nur ihren Farbstoffbedarf aus der eigenen Produktion decken, sondern auch billig exportieren. Die qualitativ hochstehenden Farbstoffe wurden aber nach wie vor aus Deutschland und der Schweiz bezogen.[4]
Während die Firmen Ciba und Sandoz bereits nach dem Ersten Weltkrieg über hochwertige Farbstoffe verfügten und in den 20er Jahren zunehmende Gewinne aus ihren pharmazeutischen Abteilungen verbuchen konnten, gelang es der Geigy nicht mehr, neue Produkte herauszubringen. Die Organisation des Unternehmens blockierte lange Zeit Veränderungen, was sich auch in einem gedämpften Wachstum niederschlug.

STAGNATION DER 20ER JAHRE

Die Firma Geigy war seit 1901 eine Aktiengesellschaft, deren Aktien sich grösstenteils in den Händen der engeren und weiteren Verwandtschaft befanden. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung mit je um die fünf Mitglieder bestanden ebenfalls zur Mehrheit aus Angehörigen der Familien Geigy und der verschwägerten Koechlin. In den Basler Werken beschäftigte das Unternehmen 1930 460 Arbeiter und 232 Angestellte; das Werk Grenzach mit 318 Arbeitern auf der deutschen Seite des Rheins konnte ebenfalls als Teil des Stammwerks betrachtet werden.[5] Der Absatz wurde über Agenturen und Vertretungen des Unternehmens im Ausland abgewickelt.
Entsprechend der recht homogenen Produkte- und Abnehmergruppe war die Organisation des Unternehmens relativ einfach aufgebaut: Seit Beginn der 20er Jahre bestand eine funktionale Trennung in eine kaufmännische und eine

technisch-wissenschaftliche Abteilung. Die beiden Abteilungen funktionierten jedoch weitgehend autonom, da die übergeordnete Geschäftsleitung sich aus den Verantwortlichen für die beiden Abteilungen konstituierte und deshalb faktisch keine Kontrollfunktion ausübte. Auch der Verwaltungsrat war weitgehend mit der Geschäftsleitung deckungsgleich, so dass es sich auch hier nicht um ein unabhängiges Gremium handelte. Die Tätigkeit der Firma Geigy resultierte denn im wesentlichen aus der Summe der Aktivitäten der einzelnen Abteilungen, und die Koordination war vom persönlichen Kontakt der leitenden Mitglieder zueinander abhängig. Während die gemeinsame Familienangehörigkeit der Mitglieder der Geschäftsleitung die Respektierung des gegenseitigen Freiraums noch verstärkte, war die weitgehende Autonomie der Abteilungen des Unternehmens für die damalige Zeit typisch: Auch bei Ciba und Sandoz arbeiteten die kaufmännische und die technische Abteilung gewissermassen als zwei getrennte Betriebe.[6] Die Isolation der einzelnen Teile des Unternehmens verhinderte jedoch eine Rezeption und Umsetzung von Veränderungen auf dem Markt.

Verstärkt wurde dieses Problem durch die Organisation der wissenschaftlichen Abteilung. Die Chemiker gehörten zur Elite im Betrieb, stammten aus gehobenen sozialen Schichten und bezogen ansehnliche Löhne sowie Umsatzbeteiligungen.[7] Sie waren Generalisten, die alles von der Analyse über die Synthese neuer Produkte bis zur Ausarbeitung von Produktionsverfahren und Verfassung von Patentschriften selbst machten. Umgekehrt arbeiteten die einzelnen Chemiker völlig isoliert voneinander und vom Rest des Betriebs: Die Verkaufsabteilung wurde erst über ein neues Produkt informiert, wenn dieses Verkaufsreife erreicht hatte. Diese Art der Forschung, die den einzelnen Chemikern grosse Freiheit liess, verlief jedoch ungeplant, ohne Einflüsse von der Nachfrageseite und auch ohne Impulse von der akademischen Forschung. War ein Chemiker erst einmal in die Industrie eingetreten, verlor er jeglichen Kontakt zum jeweils aktuellen Geschehen in der Wissenschaft.[8] Die wissenschaftliche Abteilung der Firma Geigy bestand in den 20er Jahren denn auch aus lediglich fünf bis acht Chemikern,[9] deren Tätigkeit aus der qualitativen Verbesserung und der Ergänzung der bestehenden Farbstoffreihen um neue Farbtöne sowie der Nachahmung der Produkte der Konkurrenz bestand.[10]

Durch diese selbständige Arbeitsweise und Standesprivilegien wie weisse Mäntel, eigene Toiletten und Bäder oder drei bis vier Wochen Ferien hob sich der Alltag der Chemiker krass von jenem der Masse der Angestellten und v. a. der Arbeiter ab.[11] Die Betriebschemiker und Meister hatten beinahe unbegrenzte Macht über ihre Arbeiter, und die Unternehmensleitung verhielt sich gegenüber der mangelnden Sicherheit und Sauberkeit und der gesundheitlichen Belastung im Betrieb gleichgültig.[12]

DIE WELTWIRTSCHAFTSKRISE 1930

Als stark exportabhängiges Unternehmen wurde die Geigy rasch vom Nachfragerückgang auf dem Weltmarkt betroffen. Im Sommer 1930 reagierte sie darauf mit Produktionseinschränkungen, einem Abbau der Farbstofflager und der Entlassung von Arbeitern.[13] Gemäss Angaben des technischen Jahresberichts der Firma handelte es sich bei den rund 45 Entlassenen v. a. um jüngere Leute;[14] die Arbeiterzeitung *Geigy-Prolet* hingegen empörte sich darüber, dass einige bereits fünf bis sechs Jahre im Betrieb beschäftigt gewesen waren.[15] Ab Oktober wurde zudem die Arbeitszeit von 42 auf 34 Stunden pro Woche (vier Arbeitstage) gesenkt, was für die Arbeiter einen Lohnausfall zur Folge hatte.[16] Entlassungen wurden danach keine mehr vorgenommen, sondern die Belegschaft durch konsequente Pensionierung bei Erreichen des 60. Altersjahrs und nur teilweisen Ersatz der Abgänge reduziert.[17]
Im Vergleich zur übrigen Arbeiterschaft befanden sich die ChemiearbeiterInnen in einer komfortablen Lage: Massenentlassungen wurden nach 1930 keine mehr durchgeführt, und alle drei grossen chemischen Unternehmen in Basel ersetzten einen Teil des Lohnausfalls durch freiwillige Zulagen. Die Löhne waren in der kapitalintensiven chemischen Industrie auch nur ein geringer Kostenfaktor.[18] Bei der Geigy betrug der Lohnausfall der 4- gegenüber der 5-Tage-Woche lediglich etwas über 10%, doch waren die Arbeiter stark auf das Entgegenkommen der Arbeitgeber angewiesen. Der vom Verband Basler Chemischer Industrieller festgesetzte tarifliche Grundlohn wurde in den Jahren 1929–1943 nicht angehoben. Vorstösse von seiten des Fabrikarbeiterverbands nach vollem Lohnausgleich beziehungsweise ausserordentlichen Zuschüssen verliefen ergebnislos und beschränkten sich auf die Jahre 1930 und 1932.[19] Die kommunistische Arbeiterzeitung *Geigy-Prolet* stellte ihr Erscheinen nach zweijähriger Tätigkeit Ende 1931 ein.[20] Danach scheint die Arbeiterschaft nur noch die «Faust im Sack» gemacht zu haben. 1938 waren von den rund 7000 Beschäftigten in der Basler chemischen Industrie noch etwa 150 gewerkschaftlich organisiert.[21]

KONZENTRATION UND KARTELLIERUNG

Stabilisiert wurde die finanzielle Lage aller drei Basler chemischer Firmen während der 30er Jahre massgeblich durch eine 1918 gegründete Interessengemeinschaft (IG), welche die interne Konkurrenz ausschaltete und grosse gemeinsame Produktionsstätten im Ausland betrieb, sowie durch die Teilnahme am internationalen Farbstoffkartell. Dieses war 1929 zwischen den deutschen, französischen und schweizerischen chemischen Industrien abgeschlossen wor-

den und umfasste ab 1932 auch einen bedeutenden Teil der britischen Produzenten. Die Kartellpartner teilten sich mittels Verkaufsquoten den Markt auf, verhinderten damit eine Überproduktion und hielten die Preise hoch.
Mit dem Beitritt der britischen chemischen Industrie umfasste das Kartell alle wichtigen Produzenten in Europa. Der Anteil an den Weltverkäufen betrug 1938 rund 68%.[22] Unter Berücksichtigung von weiteren mit dem Kartell verflochtenen Herstellern und Gentlemen's Agreements wird der Anteil am Weltfarbenexport jedoch auf 80–90% geschätzt.[23] Das Kartell blieb bis zum Ausbruch des zweiten Weltkriegs bestehen und war gemessen an den Zielen der Regulierung der Märkte und ihres Zugangs ausserordentlich erfolgreich.[24] So konnte die Basler IG vermutlich nur dank des Kartells in den Krisenjahren Gewinne aus den Farbstoffen erwirtschaften.[25] Die Geigy profitierte mittels Umverteilung innerhalb der IG zudem von den Gewinnen der Ciba und Sandoz aus deren hochwertigen Farbstoffen und pharmazeutischen Produkten. Über ein Fünftel der Gewinne der Firma Geigy in den Jahren 1930–1939 stammten aus dem IG-Pool.
Die teilweise Konzentration der Basler Firmen in der IG und die Kartellierung des Farbstoffmarkts waren jedoch Strategien aus den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg. Die Weltwirtschaftskrise der 30er Jahre spielte keine verursachende oder auch nur auslösende Rolle.[26] So wurde auch der Grad der Konzentration oder selbst der Zusammenarbeit in der Basler IG in den 30er Jahren nicht erhöht. Im Gegenteil zeigte diese Ende der 30er Jahre Auflösungserscheinungen, und der Vertrag wurde nach dem Krieg gekündigt.[27]
Sowohl die Interessengemeinschaft als auch das Kartell dienten einerseits der Wahrung des Besitzstands der bisherigen Marktleader, andererseits zeichneten sich beide Verträge dadurch aus, dass zukunftsträchtige Entwicklungen sorgsam von den bindenden Regelungen ausgenommen worden waren. Bei der Firma Geigy stand jedoch die Sicherung ihrer Errungenschaften eindeutig im Vordergrund. Auch jenen Mitgliedern der Unternehmensleitung, die eine Ausweitung der Tätigkeit befürworteten, wie die Brüder Hartmann und Carl Koechlin,[28] mangelte es an adäquaten Konzepten zur Umsetzung ihrer Ziele. Dies drückte sich darin aus, dass in Angriff genommene Projekte wie verschiedene Ideen zur Diversifikation – u. a. ein Beschluss von 1933 zum Aufbau einer pharmazeutischen Abteilung – innert kurzer Zeit abgebrochen wurden und sich Geschäftsleitung und Verwaltungsrat in den Jahren 1934–1935 kaum noch zu Sitzungen trafen. Die Einkünfte aus der IG und dem Kartell spielten deshalb eine wichtige Rolle für die Firma Geigy, weil sie trotz der Entscheidungsprobleme der Unternehmensführung die Kontinuität des Betriebs aufrechterhielten. Dies schuf Raum für Entwicklungen, die sich ab 1929 hatten entfalten können.

NEUE TENDENZEN IN DER ORGANISATION

Ende der 20er Jahre nahm mit dem Aufschwung, der dank der grossen Nachfrage auch die Firma Geigy erreichte, mit den Auslandinvestitionen und mit dem Kartellbeitritt der IG der administrative Aufwand des Unternehmens markant zu. Der Anstieg der Verwaltungstätigkeit zeigte sich in den 30er Jahren in einer deutlichen Zunahme des sogenannten «Personals» (alle Angestellten, aber auch Chemiker, Reisetechniker usw.): 1930–1938 wuchs deren Zahl um fast 40% von 232 auf 323 Personen, während die Zahl der Geigy-Arbeiter in der Schweiz bei meist reduzierter Arbeitszeit lediglich von 460 auf 488 oder um etwa 6% anstieg.[29]

Gleichzeitig antworteten die Unternehmen international auf die ungeheuren Produktionsfortschritte der technisch-industriellen Gütererzeugung mit neuen und unkonventionellen Methoden im bisher eher vernachlässigten Bereich der Arbeitsorganisation.[30] Die mit der Ausdehnung der Geschäfte immer komplexer, anspruchsvoller, aber auch unübersichtlicher werdenden Verwaltungsarbeiten wurden in zahlreichen Betrieben im Verlauf der 20er Jahre zentralisiert, womit der Weg für eine systematische Arbeitsteilung geebnet wurde. Bevorzugte Gebiete dieser Rationalisierungsbestrebungen waren das Korrespondenzwesen sowie die Buchhaltung und das Rechnungswesen. In beiden Bereichen führte die zunehmende Verwendung von Schreibmaschinen zu einer neuen Untergliederung der Arbeitsabläufe: Im Korrespondenzwesen wurde die reproduktive Tätigkeit des Schreibens von jener des Formulierens getrennt; im Rechnungswesen erlaubte die Umstellung der Schreib- und Rechenarbeiten von Kopierbüchern auf lose Blätter, Registraturen oder Karteien einen schnelleren und differenzierteren Zugriff auf die Daten. Für diese Arbeiten stand auf dem Arbeitsmarkt eine grosse Zahl qualifizierter Kaufleute zur Verfügung.

Zusammen mit dem verhältnismässig späten Aufschwung des Unternehmens wurden auch bei der Geigy Massnahmen zur Rationalisierung und Verbesserung der Verwaltungstätigkeit ergriffen. Anders als die Aufnahme neuer Tätigkeiten war diese Frage in der Unternehmensleitung niemals umstritten, und die geplanten Massnahmen wurden trotz der Wirtschaftskrise weitergeführt, wenn auch eher beiläufig. Getragen wurde diese Bewegung denn auch massgeblich durch die jüngeren Angestellten und Chemiker, die die Neuerungen in ihren Gebieten und damit neue Konzepte ins Unternehmen hineintrugen. Systematik und Rechenhaftigkeit, Arbeitsteilung und Zusammenarbeit waren für sie, anders als für die älteren Mitglieder der Unternehmensleitung und die alte Garde der Fabrikchemiker, keine Fremdworte, und davon gingen die entscheidenden Impulse für die Neuerungen aus.

KAUFMÄNNISCHE ABTEILUNG: DIFFERENZIERUNG DER INFORMATION

Den Anfang machte die um 1930 durchgeführte Zentralisierung der Büros der Verwaltung und des Coloristischen Departements in jeweils neuen Gebäuden. Das Coloristische Departement war jene Abteilung, die 1930 über die wohl differenzierteste Wahrnehmung der Nachfrageseite verfügte. Aufgrund der hier untergebrachten Versuchsfärberei war sie jeweils gut über die Bedürfnisse der Kundschaft in bezug auf Qualität oder Verfahren unterrichtet. Ziel der Zentralisation war denn auch nicht, Arbeitskräfte einzusparen, sondern umfassendere Informationen über die Nachfrage nach den Produkten des Unternehmens zu sammeln.[31] Der Apparat zur Erfassung detaillierter Informationen wurde im Verlauf der 30er Jahre aufgebaut: Bei der Schaffung einer zentralisierten statistischen Abteilung 1932 wurde geplant, Daten über verschiedene Länder, Kunden und Farbstoffklassen zu erheben.[32] 1936 wurde die Notwendigkeit betont, die ausländischen Märkte nach dem Stand der Industrialisierung, der Konkurrenz und namentlich den Wünschen der Abnehmer zu analysieren.[33]
Die Folgen dieser unter wirtschaftlichem Druck gesteigerten Datensammlung waren vielfältig und weitreichend: Mit der Differenzierung der Information konnte das Unternehmen spezifischer auf Probleme reagieren und beispielsweise den Verkauf oder die Entwicklung bestimmter Produktegruppen forcieren. Ferner förderte die routinemässige Erhebung grosser Datenmengen deren Standardisierung und damit die Möglichkeit, mit den Daten zu rechnen. So entstand erst Ende der 30er Jahre bei Geigy das Konzept, billige Massenware herzustellen und durch grosse Umsätze anstatt durch hohe Margen Gewinn zu erwirtschaften.[34] Auch der Werbung zur Beeinflussung der Nachfrage kam nun grosse Bedeutung zu.[35] Ein gutes Instrumentarium zur Erfassung der Kundschaft war schliesslich ein wichtiger Schritt auf dem Weg zur Diversifikation, da mit dem Vertrieb von Pharmazeutika und Schädlingsbekämpfungsmitteln ganz andere AbnehmerInnen als die bisherige Textilindustrie angesprochen wurden.

WISSENSCHAFTLICHE ABTEILUNG: SYSTEMATISIERUNG DER FORSCHUNG

Grundlegende Veränderungen spielten sich auch in der Arbeitsorganisation der Chemiker ab. Ab 1935 wurde ein Forschungsschwerpunkt gesetzt und zwar auf die Entwicklung qualitativ hochstehender Wollfarbstoffe.[36] Möglich wurde dies, nachdem die ältere Generation der Chemiker abgetreten und durch eine jüngere ersetzt worden war.[37] Diese war sich von der Hochschule her gewohnt, als

handwerkliche Hilfskräfte für die Professoren zu arbeiten, statt wie bis in den 20er Jahren selbständig eine Fragestellung zu bearbeiten.[38] Dadurch wurde eine Arbeitsteilung in der wissenschaftlichen Abteilung möglich, bei der einerseits «denkende Hände» grosse systematische Versuchsreihen durchführten,[39] und andererseits leitende Chemiker die Koordination der einzelnen Arbeitsgänge miteinander sicherstellten.[40] Auf diese Weise rückte die Bearbeitung von Zwischenprodukten vermehrt in den Vordergrund, die nun in betrieblichem Massstab hergestellt und auf ihre Verwertbarkeit für verschiedene Farbstoffklassen – auch für die Synthetisierung von Baumwoll- und Viskosefarbstoffen – untersucht wurden.[41] Wegen des gestiegenen Aufwands nahm auch die Zahl der in der Forschung tätigen Chemiker von 15 (1935) auf 36 (1939) zu.[42] Der Übergang von der intuitiven zur systematischen Arbeitsweise erlaubte es auch, vermehrt Einflüsse von aussen aufzunehmen. Die wissenschaftliche Literatur und der Kontakt zu den Hochschulen nahm für die Industrieforschung an Bedeutung zu. 1937 wurde für die Weiterbildung und den gegenseitigen Austausch zwischen den Chemikern und Ingenieuren ein Hörsaal für die regelmässige Abhaltung von Kolloquien eingerichtet. Arbeitsteilung und Interdisziplinarität waren schliesslich Voraussetzungen zur Integration von Fachleuten aus der chemischen und pharmazeutischen Industrie und aus den Disziplinen Biologie und Medizin. Dadurch war die Grundlage für die pharmazeutische Abteilung und die Schädlingsbekämpfung geschaffen.

AUSBLICK

Die Veränderungen der Arbeitsorganisation wurden in der Geschäftsleitung namentlich von Carl Koechlin aufgegriffen und gefördert. Insbesondere wurde die Bedeutung der Angestellten und Chemiker dabei durch zunehmende Anerkennung zum Ausdruck gebracht. Die leitenden Angestellten wurden seit 1931 mit dem Informationsaustausch zwischen den Abteilungen betraut;[43] sie wurden zur Reorganisation 1938 beigezogen, und ihre Stellung im Unternehmen wurde in dieser Reorganisation gestärkt. Einige leitende Angestellte der 30er Jahre wurden Ende der 40er Jahre zu Mitgliedern der Direktion.

Konzepte der Betriebsgemeinschaft wurden in der Firma Geigy erst während des Zweiten Weltkriegs entwickelt. In den 30er Jahren gab es aber doch einige Ansätze, auch das Gros der Angestellten als verantwortliche MitarbeiterInnen wahrzunehmen. So wurde die Pensionskasse für die Angestellten, die bisher aus Arbeitgeberbeiträgen gespiesen worden war, 1934 in eine paritätische Kasse (d. h. mit Arbeitnehmerbeiträgen, aber auch mit Mitbestimmung) umgewandelt.[44] Für die Meister wurde 1936,[45] für die Arbeiter im Monatslohn –

eine privilegierte Gruppe – 1937 je eine Pensionskasse eingerichtet.[46] Ferner rief das rund 20seitige Reglement, das anlässlich der Reorganisation von 1938 herausgegeben wurde, zur Mitarbeit aller am Erfolg des Unternehmens auf, schuf aber gleichzeitig auch eine erhöhte Transparenz im Betrieb.[47] Eine grundlegende Veränderung in den Beziehungen zwischen den ArbeitnehmerInnen und den Arbeitgebern in der chemischen Industrie vollzog sich allerdings erst mit der Aushandlung von Gesamtarbeitsverträgen in den 40er Jahren, als die Industriellen einer vertraglichen Sicherung der Rechte der Arbeiterschaft und der Pflichten der Unternehmen anstelle der bisherigen freiwilligen Leistungen zustimmten.[48] Die Firma Geigy zeigte in den zähen Verhandlungen jedoch am meisten Entgegenkommen auf Arbeitgeberseite.[49]

Anmerkungen

1 Harm G. Schröter, «Kartelle als Form industrieller Konzentration. Das Beispiel des internationalen Farbstoffkartells von 1927 bis 1939», *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 74 (1987), 486 (in der Folge zitiert: Schröter 1987).
2 Alfred Bürgin, *Geschichte des Geigy-Unternehmens von 1758 bis 1939. Ein Beitrag zur Basler Unternehmer- und Wirtschaftsgeschichte*, Veröffentlichung zum 200jährigen Bestehen des Geigy-Unternehmens, Basel 1958, 228 f. (in der Folge zitiert: Bürgin 1958).
3 L. F. Haber, *The Chemical Industry 1900–1930. International Growth and Technological Change*, Oxford 1971, 331.
4 Verena Schröter, *Die deutsche Industrie auf dem Weltmarkt 1929 bis 1933. Aussenwirtschaftliche Strategien unter dem Druck der Weltwirtschaftskrise,* Frankfurt/M. 1984, 82 f. (in der Folge zitiert: Schröter 1984).
5 FA Geigy, GB 20, Technischer Jahresbericht 1931, 21 f., 36; GB 4, Kaufmännischer Jahresbericht 1936, 162.
6 Tobias Studer, «Das Berufsbild des Chemikers im Wandel der Zeit», *SwissChem* 5 (1983), 74 (in der Folge zitiert: Studer 1983).
7 Studer 1983, 77 f.
8 Tobias Studer, «Das Berufsbild des Chemikers im Wandel der Zeit», *Chimia* 46 (1992), 434 f. (in der Folge zitiert: Studer 1992).
9 FA Geigy, VR4/1, Paul Läuger, Aktennotiz über meine privaten Besprechungen vom 19. und 25. Juni [1935] mit Herrn Dr. Engi, 1.
10 FA Geigy, GB 19, Technischer Jahresbericht 1926, 34–39; Technischer Jahresbericht 1928, 40.
11 Studer 1992, 436.
12 Vgl. die Artikel im *Geigy-Prolet,* der in den Jahren 1930–31 erschien. FA Geigy, ASL 15a.
13 FA Geigy, GL1, Protokoll der Geschäftsleitung Nr. 60, 21. 6. 30, 1 f.
14 FA Geigy, GB 19, Technischer Jahresbericht 1930, 21 f.
15 FA Geigy, ASL 15a, *Geigy-Prolet* Nr. 9, 3.
16 FA Geigy, GB 19, Technischer Jahresbericht 1930, 21.
17 FA Geigy, GB 20, Technischer Jahresbericht 1931, 22; Technischer Jahresbericht 1933, 37; ASL 15a, *Geigy-Prolet* Nr. 10, 5.
18 Christian Simon, «Arbeiterkommission und Gesamtarbeitsvertrag in der chemischen Industrie. Aspekte der industriellen Beziehungen in Basel während des Zweiten Weltkrieges», *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 78 (1991), 50 (in der Folge zitiert: Simon 1991).

19 FA Geigy, ASL 15a, *Geigy-Prolet* Nr. 1, 1 und Nr. 15, 1; GB 19, Technischer Jahresbericht 1930, 66 und GB 20, Technischer Jahresbericht 1932, 75.
20 1934 wurde die Tätigkeit vorübergehend wieder aufgenommen. Neben einer datierten Ausgabe wurden drei weitere publiziert, die vermutlich ebenfalls aus diesem Jahr stammen (vgl. *Sous l'œil de Moscou. Le parti communiste suisse et l'Internationale, 1931–1943*, Sous la dir. d'André Lasserre et édité par Brigitte Studer, Zurich 1996, 842).
21 Bernard Degen, *Das Basel der andern. Geschichte der Basler Gewerkschaftsbewegung*, Basel 1986, 142.
22 Schröter 1987, 510, Tabelle 12.
23 Schröter 1987, 510 f.; Schröter 1984, 301 f.
24 Schröter 1987, 513.
25 Bürgin 1958, 253.
26 Schröter 1987, 512.
27 Die Vertragsauflösung trat auf Ende 1951 in Kraft. Bürgin 1958, 248.
28 Beide Brüder waren Mitglieder der Geschäftsleitung, Carl in der kaufmännischen, Hartmann in der technischen Leitung. Carl Koechlin war ab 1919 Mitglied des Verwaltungsrats, Hartmann ab 1936.
29 Angestellte: FA Geigy, GB 4–6, Kaufmännische Jahresberichte 1934–1939. Differenzierte Zahlen für die Jahre vor 1934 stehen nicht zur Verfügung. Arbeiter: GB 19–21, Technische Jahresberichte 1930–1938. Unter Berücksichtigung der Beschäftigung in den Werken Grenzach und Hüningen betrug die Zunahme gar nur 2,6%. Mit dem neuerstellten Werk in Schweizerhalle hingegen nahm die Zahl der Arbeiter 1939 sprunghaft auf 751 (Schweiz) bzw. 1131 (Total) zu.
30 Dieser Abschnitt stützt sich auf Mario König, Hannes Siegrist und Rudolf Vetterli, *Warten und Aufrücken. Die Angestellten in der Schweiz 1870–1950*, Zürich 1985, 72–93.
31 FA Geigy, Protokoll der Geschäftsleitung Nr. 57 vom 16. 1. 1930, 1.
32 FA Geigy, OR2, Mappe Mitteilungen betr. Organisation: Mitteilungen betr. Organisation innerhalb der J. R. Geigy AG, Ende Dezember 1931, 2.
33 FA Geigy, GB 4, Kaufmännischer Jahresbericht 1936, 167.
34 FA Geigy, OR2, Mappe Organisationsreglemente 1938, 1968. Kommentar zum Reglement für die Organisation der J. R. Geigy AG in Basel, 3. 1. 1938, 1 f.
35 FA Geigy, OR2, Mappe Organisationsreglemente 1938, 1968. Ergänzung zum Reglement, 6.
36 FA Geigy, GB 21, Technischer Jahresbericht 1936, 25 f.
37 FA Geigy, GB 20, Technischer Jahresbericht 1934, 17.
38 Studer 1992, 434.
39 FA Geigy, GB 21, Technischer Jahresbericht 1937, 20 und 24.
40 FA Geigy, GL1, Protokoll der Geschäftsleitung Nr. 94, 14. 4. 1936, 1.
41 FA Geigy, GB 20, Technischer Jahresbericht 1935, 21–24.
42 1935: FA Geigy, VR4/1, Paul Läuger, Aktennotiz über meine privaten Besprechungen vom 19. und 25. Juni [1935] mit Herrn Dr. Engi, 1. 1939: FA Geigy, VR 1/2, Sitzung Nr. 1 des Pharmazeutischen Ausschusses, 11. 8. 39, 3.
43 FA Geigy, OR2, Mappe Mitteilungen betr. Organisation, Mitteilungen betr. Organisation innerhalb der J. R. Geigy AG, Ende Dezember 1931, 2; GL 1, Protokoll der Geschäftsleitung Nr. 65, 3 f.
44 FA Geigy, GB 4, Kaufmännischer Jahresbericht 1934, 99.
45 FA Geigy, GB 20, Technischer Jahresbericht 1935, 113.
46 FA Geigy, GB 21, Technischer Jahresbericht 1936, 59.
47 FA Geigy, OR2 Mappe Organisationsreglemente 1938, 1968. Reglement für die Organisation der J. R. Geigy AG. in Basel, 3. 1. 1938, und Kommentar dazu.
48 Simon 1991, 52 f.
49 Simon 1991, 58 f.

RÉSUMÉ

PRÉSERVATION DES ACQUIS ET DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX CONCEPTS DANS L'ENTREPRISE GEIGY

La crise qu'a traversée Geigy dans les années trente fut en réalité une crise de l'entre-deux-guerres, au cours de laquelle l'entreprise dut s'adapter à la nouvelle donne de l'économie mondiale après la guerre de 1914–18. Jusqu'alors spécialisée dans les colorants, la grande entreprise familiale se mua, à la fin des années trente, en un «Konzern» axé sur la diversification. L'article se propose de mettre au jour les causes et les instigateurs des principaux changements survenus dans les années '30.

Durant la décennie précédente, la direction de Geigy fut incapable de s'accorder sur la stratégie à adopter. L'entreprise en pâtit parce que, si des mesures furent prises pour conserver les acquis, aucune innovation digne de ce nom ne vit le jour, d'où une perte croissante de compétitivité. Il faudra attendre la relance économique de la fin des années vingt pour voir la mise en œuvre des premières réformes, notamment dans le domaine de l'administration où de nouvelles méthodes de rationalisation et de répartition du travail furent introduites.

Afin de parer à la crise économique qui secoua la planète dans les années '30, Geigy, alors très dépendante des exportations, opta pour des mesures à court terme, telles que la diminution du temps de travail et des licenciements. Durant cette période, les apports financiers de l'entreprise furent assurés grâce à la participation de celle-ci au cartel bâlois – organe créé en association avec Ciba et Sandoz – ainsi qu'au cartel international des colorants. C'est ce contexte qui permit à l'entreprise d'assurer la continuité des récents remaniements au niveau de son organisation.

Ce n'est toutefois pas à la direction – le conseil d'administration et la direction générale restant incapables de prendre des décisions – mais essentiellement aux employés dirigeants et aux chimistes que l'on doit l'application de ces mesures. Grâce à eux, les nouvelles techniques et méthodes de travail et de traitement de l'information enseignées dans les écoles et les universités trouvèrent leur place dans l'entreprise, qui disposa alors des outils nécessaires pour réagir par l'innovation aux bouleversements tant sociaux qu'économiques.

(Traduction: Diane Rouge-Wick)