

# Die von Moos'schen Eisenwerke in Luzern : ein möglicher Modellfall für die Historiographie der Eisen- und Stahlindustrie in der Schweiz

Autor(en): **Lussy, Hanspeter**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Ferrum : Nachrichten aus der Eisenbibliothek, Stiftung der Georg Fischer AG**

Band (Jahr): **74 (2002)**

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-378364>

## **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.

# Die von Moos'schen Eisenwerke in Luzern – ein möglicher Modellfall für die Historiographie der Eisen- und Stahlindustrie in der Schweiz

**Hanspeter Lussy**  
Freiestrasse 135  
8032 Zürich

Die bis heute relativ schlecht erforschte Geschichte der schweizerischen Stahl- und Eisenindustrie gehört zweifellos zu den spannenderen Kapiteln der jüngeren schweizerischen Wirtschaftsgeschichte. Der Gegenstand einer Unternehmens- und Branchengeschichte ist komplex und verlangt einen multidisziplinären Untersuchungsansatz (Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Soziologie und Betriebswirtschaft),<sup>1</sup> eine Einbettung in den internationalen Kontext (Deutschland, Grossbritannien, USA, Frankreich, Italien usw.) und einen Vergleich mit anderen Branchen (beispielsweise in Bezug auf die Exportorientierung). Am Beispiel der seit über 150 Jahren bestehenden von Moos'schen Eisenwerke in Luzern<sup>2</sup> soll im Folgenden in aller Kürze dargelegt werden, dass etwa die Eigentümer- und Leitungsstruktur (Familien- vs. Managerunternehmen), die lebensweltliche Vernetzung der Unternehmer und die Krisen- und Umbruchphasen in der Historiographie der

schweizerischen Eisenindustrie und deren einzelnen Unternehmen zu berücksichtigen wäre.

Seit 1996 gibt es in der Schweiz nur noch ein Unternehmen, das Stahl produziert und verwalzt. Nachdem die beiden Stahlwerke Monteforno und Ferrowohlen ihren Betrieb bereits früher eingestellt hatten, übernahm in jenem Jahr die von Moos Holding AG Luzern das Stahlgeschäft des bisherigen Konkurrenten Von Roll. Noch im gleichen Jahr führte jedoch die seit 1992 dauernde Krise in der Stahlbranche zur Übernahme der von Moos Gruppe durch die damaligen drei Schweizer Grossbanken, die ihre Kredite in Eigenmittel der neuen Firma Swiss Steel AG, Emmenbrücke, umwandelten. In der Folge wurde die Leitungsstruktur geändert und die Strategie des Konzerns neu gestaltet. Die Familie von Moos verlor mit der Aktienkapitalerhöhung nicht nur ihre Stimmenmehrheit, André von Moos trat als Vertreter der sechsten Generation als Direktionspräsident zurück. Damit ging eine 154 Jahre dauernde Familientradition zu Ende, in der die Gründerfamilie immer den operativen Unternehmensleiter stellte.

Die von Moos'schen Eisenwerke sind 1842 aus einer Eisenhandlung entstanden, deren Anfänge bis ins 18. Jahrhundert zurückverfolgt werden können. Die zwei Brüder, Ludwig und Franz von Moos, errichteten 1842 bei Luzern eine Stiftenfabrik und einen Drahtzug. Nachdem Emmenbrücke und Luzern von Basel her mit der Eisenbahn erschlossen worden waren, ergänzte man den Betrieb um ein Stahl- und ein Walzwerk. Seither stellte das Familienunternehmen vom Stahl bis zum Nagel die ganze Produktpalette eines vertikal integrierten Eisenwerkes her und verwendete dazu den in der Schweiz anfallenden Eisenschrott. Bis zur Jahrhundertwende etablierten sich die von Moos'schen Eisenwerke und wiesen ein grosses Wachstum auf. Mit 300 An-



*Ludwig von Moos-Schumacher (1817–1898) ist der eigentliche Begründer der Eisenindustrie im Kanton Luzern. Er leitete die Firma – zuerst gemeinsam mit seinem Bruder Franz Xaver – 56 Jahre lang.*

1. Vergleiche Werner Plumpe's Einleitung zum Band «Unternehmen zwischen Markt und Macht: Aspekte deutscher Unternehmens- und Industriegeschichte im 20. Jahrhundert», hg. von Werner Plumpe und Christian Kleinschmidt, Essen 1992, S. 10.
2. Die Firma hat 1942 und 1992 zwei Jubiläumsbücher rausgegeben: von Moos, 100 Jahre von Moos'sche Eisenwerke 1842–1942, Luzern 1942; von Moos (Hg.), von Moos, Bewahrung und Veränderung am Beispiel der Industriegeschichte. Bern 1992.

gestellten, einem Aktienkapital von 3 Mio. Franken und einer Jahresproduktion von zirka 20'000 Tonnen Stahl und Stahlwaren handelte es sich damals im europäischen Vergleich allerdings um ein Kleinunternehmen. Während der beiden Weltkriege wuchs es indes für schweizerische Verhältnisse zu einem Grossunternehmen mit 2'000 Angestellten heran. In den 1910er und 1970er Jahren durchlebte die Firma zwei ihre Existenz bedrohende Krisen: Während die Krise Mitte der 1970er Jahre durch die Ölkrise und einen Erlösrückgang ausgelöst wurde und einen Strategiewechsel (u.a. Umstellung auf die Produktion von Qualitätsstahl) zur Folge hatte, war die 1910er Krise hausgemacht. Erst während der Krise der 1910er Jahre passte die Firma ihre Leitungsstruktur dem Unternehmenswachstum an, indem sie schrittweise die autokratische Struktur durch eine bürokratische, technokratische Organisations- und Kommunikationsstruktur ersetzte.<sup>3</sup>

Hier sei an eine aufschlussreiche Fallstudie über das Management und die Angestelltenschaft der Georg Fischer erinnert.<sup>4</sup> Darin beschreibt Hannes Siegrist, wie die von Georg Fischer III geführte

Leitung eines Unternehmens, das 1890 weniger Arbeiter als von Moos beschäftigte, aber bis 1910 die Belegschaft auf 3400 Personen ausdehnte, ihrer Aufgabe am Anfang des 20. Jahrhunderts nicht mehr gewachsen war. In der Konjunkturkrise 1901/1902 zeigte es sich, dass GF zu stark expandiert hatte. Der Druck der Grossbanken zwang Georg Fischer schliesslich, 1902 seinen Platz zu räumen und die operative Leitung an Manager abzugeben, die dann die Unternehmensorganisation und Produktion rationalisierten und verwissenschaftlichten.

Im Gegensatz zu GF konnte sich bei den von Moos'schen Eisenwerken die Gründerfamilie durch die Restrukturierung an der Unternehmensspitze behaupten. Im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts hemmte die autokratische Leitungsstruktur zunehmend die weitere Entwicklung des Unternehmens. Diese Struktur war letztlich auch verantwortlich für die Unternehmenskrise in den Jahren 1911/1912: erstmals wies die Aktiengesellschaft 1911 in ihrer Rechnung einen Verlust (Fr. 350'000.-) aus, der durch die vollständige Auflösung des Reservefonds gedeckt werden musste. Im gleichen

- 3 Die folgenden Ausführungen basieren auf meiner Lizenzarbeit «von Moos'sche Eisenwerke Luzern 1900 bis 1918 – Leitungsstrukturen, Krisen und Anpassungsfähigkeit eines Familienunternehmens, eingereicht bei Prof. Dr. H. Siegenthaler, Universität Zürich, Ms., Zürich 1997». Untersucht wurde insbesondere das Handeln der Entscheidungsträger, das – so die Annahme der Analyse – durch die Struktur der Unternehmensleitung (Organisation und Kommunikation), die Kognition und die Erfahrungen der Entscheidungsträger und deren soziale Beziehungen und ideologischen Ressourcen (familiäre, regionale und ideologische Faktoren, wie zum Beispiel der katholische Glaube) limitiert war.
- 4 Hannes Siegrist, Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen, Diss. Universität Zürich, Göttingen 1981.



Auf der Reussinseln in Luzern errichteten die beiden Brüder Ludwig und Franz Xaver von Moos 1842 den ersten Drahtzug und eine kleine Stiftenfabrik. Damit vollzogen sie den Übergang von der gewerblich-handwerklichen zur industriellen Fertigung von Eisenwaren. Durch die Entwicklung der Stromübertragung konnte 1914 der Produktionsstandort an der Reuss aufgegeben und die Fabriken in der Emmenweid konzentriert werden (Foto 1902).

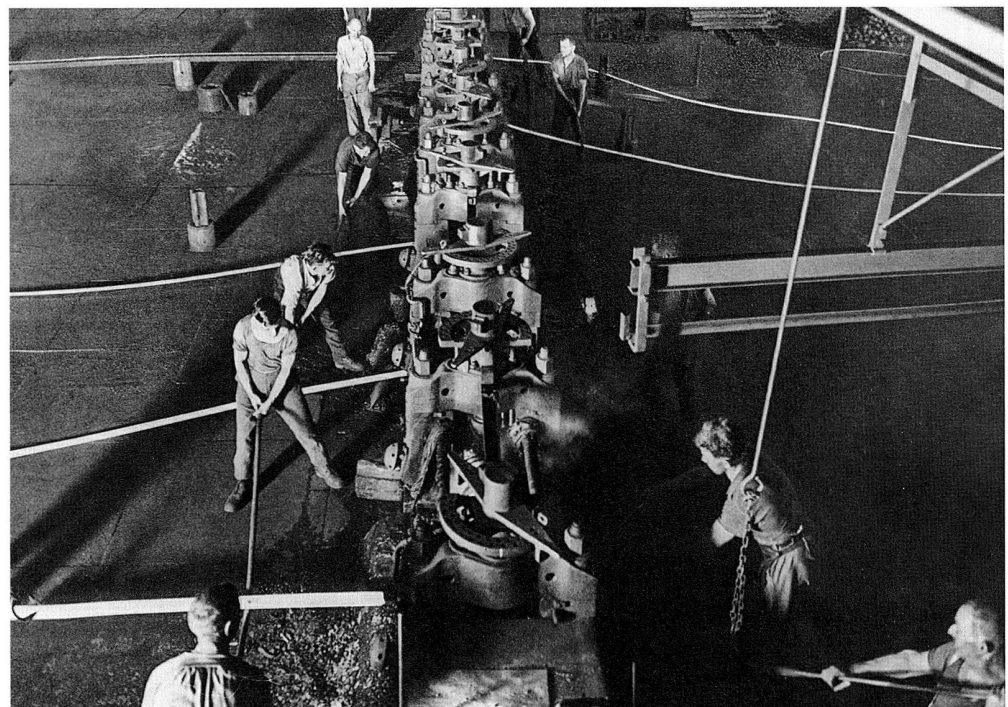


1853 beginnen die von Moos'schen Eisenwerke in der Emmenweid, Stahl selber zu erzeugen und zu verwalzen. Damit stellt die Firma im Sinne der vertikalen Gliederung vom Rohmaterial bis zum Fertigfabrikat alle Produkte selber her (Zeichnung: Adolf Zemp, ca. 1875).

Jahr starb der Patron des Unternehmens, Eduard von Moos (1855–1911), ein in Deutschland ausgebildeter Ingenieur. Der Tüftler und Pionier der Technik führte in der Schweiz den Siemens-Martin-Stahlöfen ein und baute zusammen mit BBC weltweit erstmals ein von Elektromotoren betriebenes Drahtwalzwerk. Zudem versuchte er – in sozialen Fragen durch die Enzyklika «Rerum Novarum» des Papstes Leo XIII. geleitet – durch den Bau von Arbeiterwohnhäusern und die Bildung von Arbeiterstammfamilien

die Einflussnahme der Gewerkschaften im Betriebsleben zu verhindern. Im Geschäftsbericht wurde der Erlöseinbruch insbesondere mit der starken Konkurrenzierung durch die riesigen deutschen Stahlwerke begründet:

«Von ungünstigem Einfluss auf das Geschäftsergebnis sind sodann die Veränderungen auf dem Stabeisenmarkt. Der deutsche Stahlwerksverband hat selbst zur Zeit des grössten Tiefstandes der Konjunktur die Preise für das syndizierte Halbzeug relativ



Die gefährliche Arbeit an der Walzstrasse verlangt Geschick und ständige Aufmerksamkeit. Das Drahtwalzwerk war 1894 eine Neuheit und blieb lange Zeit die einzige Anlage ihrer Art in der Schweiz (Foto 1954).

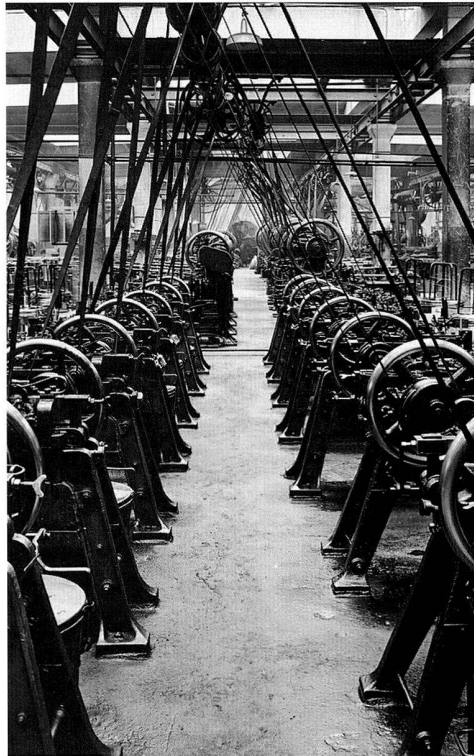


hochgehalten, während gleichzeitig die angegliederten Hüttenwerke das Fertigfabrikat in enormen Mengen zu Schleuderpreisen im Ausland unterzubringen suchten. Dadurch wurden wir in der Schweiz in Anbetracht der ungünstigen Schutzzölle, die zudem durch besondere Vergünstigungen zum Teil illusorisch gemacht wurden, empfindlich getroffen. Dabei ist nicht zu übersehen, dass billigeres Rohmaterial, billigere Kohle sowie die gewaltige Massenfabrication und die hierdurch ermöglichten rationellen technischen Einrichtungen der ausländischen Konkurrenz bedeutende Vorteile bieten. Im Interesse einer gesunden Bilanzierung erachten wir es deshalb als notwendig, den Walzbetrieb durch grössere Abschriften zu entlasten.»<sup>5</sup>

Die NZZ sagte den völligen Ausstieg aus der Produktion und die Konzentration auf den Handel voraus, indem sie folgte:

«dass sich die AG der von Moos'schen Eisenwerke nach und nach von der Fabrikation, weil unrentabel, wird zurückziehen müssen, um andererseits dem Warenvertrieb ihre Sorgfalt zu widmen; es fliesst bereits jetzt der grösste Gewinn aus dieser Quelle. Bei dieser Umbildung wären allerdings die arbeitenden Kapitalien (3'500'000 Franken Aktienkapital und 3'000'000 Franken Obligationenkapital) zu gross. Es könnte an eine Fusion bestehender Vertriebsformen derselben Branche gedacht werden.»<sup>6</sup>

Nach einer internen Krise, in der nur noch die nötigsten Investitionen getätigt und weitere wichtige Entscheide ausgesetzt wurden, setzte sich Ende 1912 der Neffe des Verstorbenen, Ludwig von Moos (1877–1956), mit seinen Vorstellungen durch und reorganisierte das Unternehmen in der Folge grundlegend. Der junge und entscheidungsfreudige ETH-Ingenieur – im Militär nahm er damals den Rang eines Artillerie-Hauptmanns ein und war in Schweizer Wirtschaftskreisen besser vernetzt als sein Vorgänger – überprüfte die einzelnen Betriebe auf ihre Rentabilität, gab die Stahlproduktion auf und konzentrierte den Standort der Fabriken in Emmenbrücke. Zudem führte er einen technokratischen Führungsstil, indem er mehr Entscheidungsebenen schuf (Hierarchisierung und Spezialisierung), die allgemein die Zusammenarbeit zwischen Direktion und Verwal-



Blick in die Nagelfabrik Emmenweid, 1942.

tungsrat einerseits und technischer und kommerzieller Abteilung andererseits intensiviert. Vermutlich nur dank dieser Reorganisation konnten die von Moos'schen Eisenwerke angemessen auf die Krise reagieren und die sich ihnen im Vorfeld und während des 1. Weltkrieges eröffnenden Wachstumschancen wahrnehmen.

Veränderte sich die Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit der Unternehmensleitung mit der Einführung der neuen Leitungsstruktur? Die Analyse von Entscheidungen aus zentralen Geschäftsbereichen,<sup>7</sup> mit denen die unterschiedlich strukturierten Unternehmensführungen die Krisen 1900/02, respektive 1911/12 meisterten, zeigte, dass die neue Leitung unter Ludwig von Moos aktiver und aggressiver agierte. So senkte sie etwa die Dividenden zugunsten von Abschreibungen und ersetzte alte Betriebe durch nach modernsten Gesichtspunkten organisierte Fabriken, die neue und qualitativ bessere Produkte herstellten. Zum Schluss sei dieser Befund durch ein aufschlussreiches Beispiel aus der Verkaufs- und Vertriebspolitik illustriert: Ludwig von Moos, der den Kartellaussenseitern in der Schweiz durch Preisenkungen und andere Massnahmen viel entschlossener die Stirn bot, kritisierte 1919 die passive

- 5 Geschäftsbericht der von Moos'schen Eisenwerke 1911, o. S.
- 6 NZZ vom 30.5.1912.
- 7 Finanzbereich, Investitionspolitik und Produktivität, Zollschutzpolitik, Angebotskonzept, Verkaufs- und Vertriebspolitik sowie Sozialbereich.

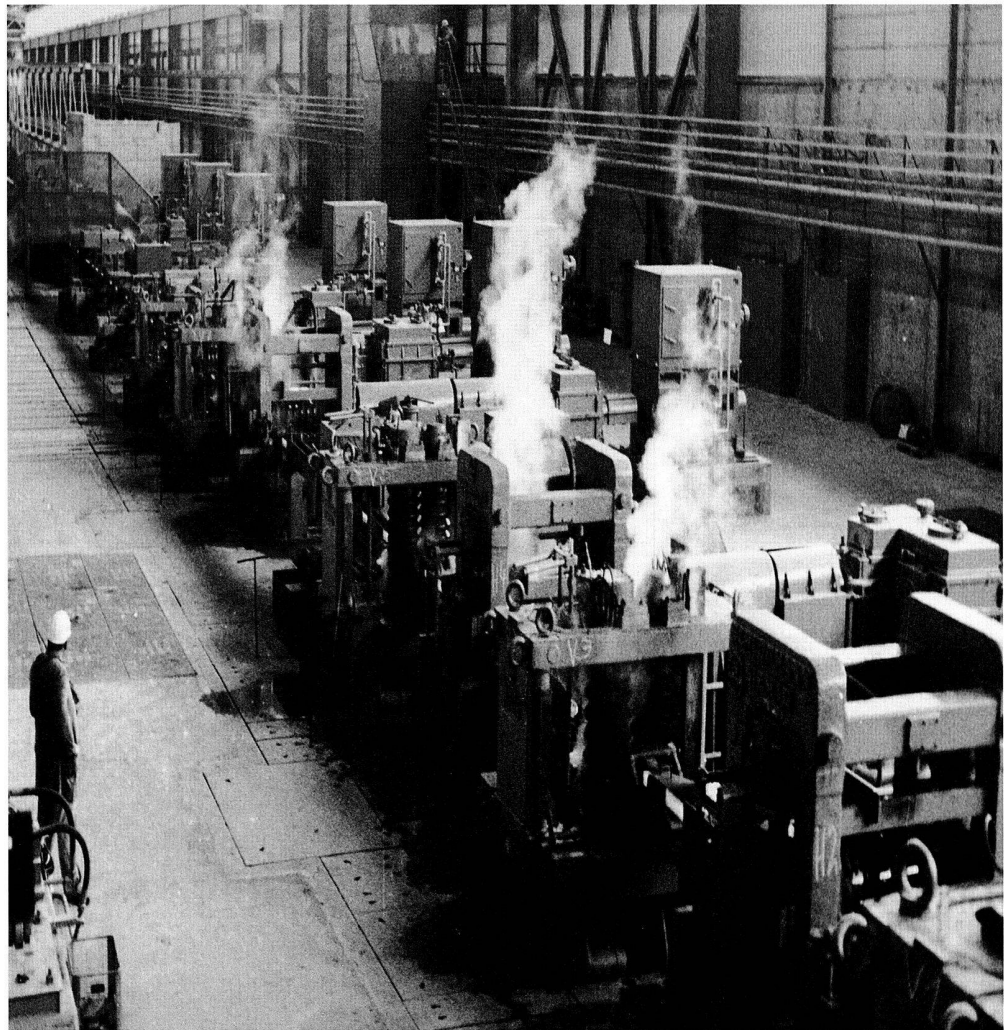
8 Ludwig von Moos, Zur Frage der Geschäftsorganisation, Februar 1919, S. 6f.

Haltung der früheren Geschäftsleitung bei der Aufnahme neuer Produkte ins Fabrikationsprogramm:

«Während die von Roll'schen Eisenwerke in jahrelanger zäher Arbeit dahin getrachtet hatten, ihre Walzwerke den besonderen Bedürfnissen unseres Landes anzupassen und alle möglichen Spezialitäten namentlich für die schweizerische Industrie anfertigten, begnügte man sich in unserer Unternehmung damit, die courantesten Walzprodukte für den Eisenhandel zu fabrizieren. Dadurch ergab sich der Nachteil, dass wir mit denjenigen Walzerzeugnissen die Konkurrenz auszuhalten hatten, die in grossen Walzwerken Deutschlands am billigsten hergestellt werden konnten. Die Folge war, dass wir bei schlechten Konjunkturen einfach die Preise nicht wettzubieten vermochten. – Ganz anders die von Roll, die auch in schlechtester Zeit mit ihren Spezialitäten, für welche sich die grossen deutschen Walz-

werke nicht interessierten, Absatz bei relativ günstigen Preisen fanden.

Ein anderes Beispiel: Während die Vereinigten Drahtwerke in Biel unter ihrem früheren, ausserordentlich tüchtigen Leiter Schneider-Montandon sel. für ihre Drahtprodukte eine Verkaufstaktik wie von Roll für die Walzprodukte einschlugen, beschränkten wir uns auch hier darauf, die gangbarsten, leichtest verkäuflichen Drahterzeugnisse anzufertigen. Die Vereinigten Drahtwerke haben sich sozusagen ein eigenes Monopol für die Lieferung von Schraubendrahten für die Uhrenindustrie zu sichern gewusst, bei welchem Geschäfte sie zweifelsohne auch bei schlechter Konjunktur angemessene Gewinne erzielen konnten. Ähnliche Spezialitäten haben sie in ihren Stiftenfabrikationen eingeführt.»<sup>8</sup>



Kombinierte Stab- und Walzdraht-Strasse, 1980. Während der Stahlkrise 1975–1988 nahm das dreiarmige Warmwalzwerk auf dem Littauerboden (Littau) seinen Betrieb auf. Mit 123 Mio. Franken stellte es die grösste Investition in der von Moos-Geschichte dar.