

Die Entwicklung der Sozialpartnerschaft in der Chocolat Tobler. Soziale Errungenschaften versus Verlust der Betriebskultur

Christian Holliger, Yvonne Leimgruber

Eigentlicher Motor der Chocolat Tobler war die Belegschaft, ohne deren Einsatz auch die originellsten Produkte, die besten Marketingpläne und die geschickteste Unternehmensleitung erfolglos gewesen wären. Im Verlauf des hundertjährigen Bestehens des Betriebs unterlagen die Arbeits- und Lebensbedingungen des Personals grossen Änderungsprozessen.¹ Einerseits waren die jeweiligen Konjunkturen mit den entsprechenden Absatzmöglichkeiten und die Modernisierung der Arbeitsabläufe für die Arbeitssituation bestimmend. Andererseits hatte die gewerkschaftliche Organisation grundlegenden Einfluss auf die Festlegung sozialpartnerschaftlicher Vereinbarungen.



Nach Fabrikschluss, um 1920.

Arbeitsbedingungen, soziale Absicherung

Die ersten Jahre des Fabrikbetriebs sind nur spärlich dokumentiert. Lediglich die Berichte der eidgenössischen Fabrikinspektoren bieten Einblick in die Arbeitssituation.² Bis 1904 wurden von Montag bis Freitag Arbeitszeiten von 7–12 und 13–19 Uhr und für den Samstag von 7–12 und 13–18 Uhr angegeben. Dies entsprach dem eidgenössischen Fabrikgesetz von 1877, welches die Arbeitszeit auf 65 Stunden festsetzte. Bis 1918 wurden diese Zeiten leicht verkürzt und ein freier Samstagnachmittag eingeführt. 1919, bedingt durch das neue Fabrikgesetz, setzte auch die Chocolat Tobler die Arbeitszeit auf 48 Stunden pro Woche herab. Ab 1956 wurden die Arbeitszeiten erneut gesenkt.³

Entwicklung der wöchentlichen Arbeitszeit:

Jahr	1900	1919	1958	1959	1961	1978	1982	1985	1991
Stunden	65	48	47	46	45	44	43	42	41

Bereits 1911 kamen Arbeiter und Arbeiterinnen, die mindestens sechs Jahre bei Chocolat Tobler gearbeitet hatten, in den Genuss von einer Woche Ferien. Wer zehn Jahre im Unternehmen beschäftigt war, hatte Anrecht auf zwei Wochen Ferien. Wurden damit 1913 nur 6% der Arbeiterschaft Ferien gewährt, waren es 1919 bereits 16%.⁴ Nach dem Streik von 1919 wurde ein neues Ferienreglement eingeführt: Bei einer Betriebszugehörigkeit von zwei Jahren wurde eine Woche Ferien gewährt, ab fünf Jahren zwei Wochen. Bis 1926 hatten somit schon fast 90% der Arbeitenden Anspruch auf Ferien.⁵ Die folgende Darstellung stellt die Entwicklung der Ferienregelung nach dem Zweiten Weltkrieg dar. Eine Woche Ferien wird dabei als sechs Tage gerechnet.⁶

Entwicklung der Ferienzeit:

Jahr	Ferien nach 1 Jahr	Ferien nach 10 Jahren	Ferien nach 20 Jahren
1947	3 Tage	12 Tage	18 Tage
1951	6 Tage	12 Tage	18 Tage
1957	6 Tage	12 Tage	18 Tage
1960	12 Tage	18 Tage (nach 11 Jahren)	18 Tage
1964	12 Tage	18 Tage (nach 11 Jahren)	24 Tage (nach 29 Jahren)
1967	12 Tage	18 Tage (nach 7 Jahren)	24 Tage (nach 24 Jahren)
1970	18 Tage	18 Tage	24 Tage
1974	18 Tage	24 Tage (nach 14 Jahren)	30 Tage
1978	18 Tage	24 Tage	30 Tage (nach 24 Jahren)
1982	24 Tage	24 Tage	30 Tage (nach 24 Jahren)

Erste Lohnangaben sind in den Fabrikinspektorenberichten enthalten.⁷ 1909 erhielten Hilfsarbeiter einen Stundenansatz von 25–32 Rappen, Ausformer 25–35 Rp., Handlanger 30–40 Rp., Maschinenarbeiter, Einformer/Packer 35–45 Rp., gelernte Arbeiter (Confiseure) nicht unter 37 Rp.; Aufseher wurden im Monatslohn ausbezahlt. Die Frauen wurden mit mindestens 20 Rp. entlohnt, im Akkord erhielten sie bis zu 40 Rp. Um diese Beträge in ein Verhältnis zu setzen: 1912 kostete in der betriebseigenen Speiseküche eine Suppe 10 Rp., Gemüse 10 Rp., Fleisch 30 Rp., Brot 5 Rp., ein Viertel Liter Milch 10 Rp. und Limonade 15 Rp. Für eine Mahlzeit musste damit etwa während zweier Stunden gearbeitet werden. Diese sehr tiefen Löhne machen verständlich, dass Arbeiterfamilien dringend auf die Lohnarbeit beider Ehepartner angewiesen waren. Allein stehenden Frauen stand aufgrund ihrer niedrigen Löhne oft nur der Verbleib im Elternhaus offen, oder sie mussten zusätzliche Einnahmequellen finden.

Mit zunehmender Stärke nahm die Gewerkschaft VHTL bei der Aushandlung der Gesamtarbeitsverträge mehr Gewicht ein. Die Lohnfrage war stets zentral und umstritten. Die folgende Lohntabelle versucht, die Entwicklung der Löhne ab dem ersten landesweiten Vertrag aufzuzeigen. Basis des Vergleichs ist der Monatslohn eines Arbeiters und einer Arbeiterin im Alter von 20 Jahren. Es handelt sich dabei um durchschnittliche Grundlöhne ohne Prämien.⁸

Lohnentwicklung:

Jahr	Lohn des Arbeiters	Lohn der Arbeiterin ⁹
1938	192	134
1947	269	182
1951	346	246
1956	432	317
1960	472	351
1964	628	472
1967	765	567
1970	954	720
1974	1491	1174
1978	1525	
1982	1955	
1986	2295	
1991	2805	
1995	3155	

Der ausgetrocknete Arbeitsmarkt führte in den 1970er-Jahren zu entscheidenden Lohnverbesserungen: Mit dem 1972 eingeführten Monatslohn erfuhr die Löhne einen beträchtlichen Anstieg. Allein für das Jahr 1972 be-

zifferte die Aktiengesellschaft Tobler die Reallohnerhöhung für Männer auf 6,6–8% und für Frauen auf 8,4–10,5%.¹⁰ Die Einführung des 13. Monatslohnes war ein weiterer wichtiger Einschnitt in der Lohnpolitik.

Die Lohnhöhe hing in bedeutendem Masse von Zulagen und Prämien ab, welche bis zu einem Drittel des Endlohnes ausmachten. Um auf einen Existenz sichernden Betrag zu kommen, waren die Arbeiterinnen und Arbeiter daher einem ständigen Produktionsstress ausgesetzt. Auch Überzeit-, Nacht- und Sonntagsarbeit bewirkten Lohnaufbesserungen. Bereits in den 1920er-Jahren wurde Überzeit mit 25%, Nacht- und Sonntagsarbeit mit 50% und ab 1970 die Sonntagsarbeit mit 75% und Nachtarbeit mit 30% (1974: 40%) vergütet. Der Teuerungsausgleich wurde bei Tobler erstmals im Jahre 1947 im Gesamtarbeitsvertrag festgehalten, ebenso regelmässige Alterszulagen.¹¹ Die 1951 eingeführten Familienzulagen wurden in der Folge kontinuierlich ausgebaut. Eine bargeldlose Auszahlung der Gehälter erfolgte ab 1977.

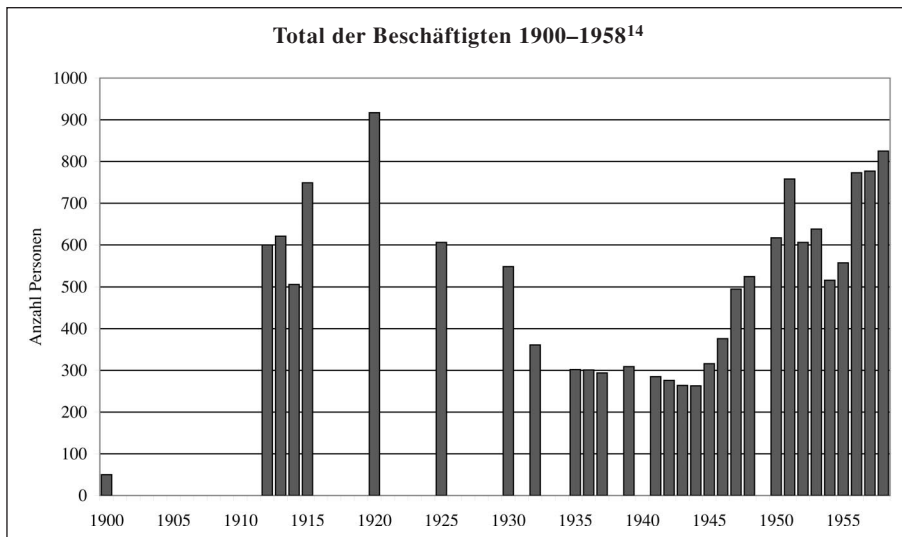
Die Fürsorgeeinrichtungen waren bereits in den 1920er-Jahren relativ breit ausgebaut.¹² In der Weltwirtschaftskrise und während des Zweiten Weltkrieges arg unter Druck geraten, konnten die betriebsinternen sozialen Institutionen in den 1950er-Jahren weiter verbessert werden. Die Leistungen der 1950 neu organisierten Pensions- und Sparkasse blieben aber bis zur Fusion mit Suchard im Jahr 1970 äusserst bescheiden. Erst die Zusammenlegung der beiden bisherigen Stiftungen von Tobler und Suchard verbesserte die Altersvorsorge nachhaltig. Die Übernahme durch Klaus J. Jacobs in den 1980er-Jahren und später durch Philip Morris bedeutete eine zusätzliche Verbesserung des Pensionskassenwesens.



Das Oster- und das Weihnachtsgeschäft bedingten (und bedingen bis heute) Überzeit und Saisonarbeit, Bild aus den 1970er-Jahren.

Personalentwicklung

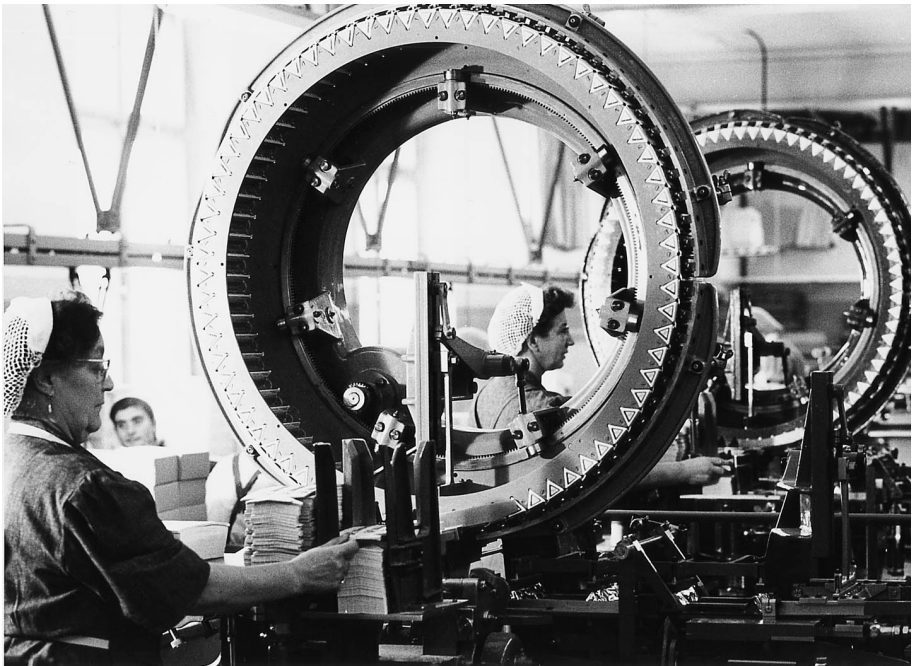
Bereits kurz nach der Gründung konnte die Chocolat Tobler ihre Belegschaft stark erweitern:¹³ von 50 Personen um 1900 auf 600 bis 1912. 1920 wurde mit über 900 Beschäftigten ein Spitzenwert erreicht. Mit den beiden Konjunkturreinbrüchen der Zwanziger- und Dreissigerjahre sowie aufgrund technischer Entwicklungen wurde der Personalbestand dann aber drastisch reduziert. Waren 1930 noch 548 Arbeiterinnen und Arbeiter beschäftigt gewesen, so sank ihre Zahl innert zweier Jahre um beinahe 200 Personen. Der absolute Tiefpunkt wurde infolge der kriegsbedingten Produktionsengpässe 1944 mit lediglich 263 Personen erreicht.



Der Personalbestand weist bis zu den 1920er-Jahren eine starke Zunahme auf. Die Wirtschaftskrisen Anfang der 1920er- und 1930er-Jahre führten zu vielen Entlassungen. Dem Arbeitskräftemangel der Nachkriegs-Hochkonjunktur wurde mit der Einstellung von ausländischem Personal begegnet.

Die überhitzte Konjunktur der 1960er-Jahre bewirkte einen Arbeitskräftemangel, der mit ausländischem Personal zu beheben gesucht wurde. Wie schon zu Beginn des Jahrhunderts wurden auch jetzt insbesondere Italiener und Italienerinnen engagiert. Für 1964 vermerkt der Geschäftsbericht einen Fremdarbeiteranteil von 44%; er halte sich jedoch im Rahmen der übrigen schweizerischen Schokoladefirmen.¹⁵ Die zusehends fremdenfeindliche Stimmung in der Schweiz – auch innerhalb der Gewerkschaften – sollte in den 1960er-Jahren zu drei Initiativen führen, welche eine Begrenzung der jährlichen Zulassungsbewilligungen forderten. Der Bundesrat, «im Kreuzfeuer zwischen der Volkswut und den Begehren der Wirtschaft nach zusätzlichen

Arbeitskräften»¹⁶ stehend, beschränkte zuerst die Höchstziffern des ausländischen Personalbestandes. Als Folge musste die Chocolat Tobler innert 19 Monaten ihr Personal um 10% abbauen, was den Personalmangel beträchtlich verschärfte.¹⁷ Schweizerisches Personal war in dieser Phase ausgesprochen schwierig zu finden. Mit vermehrten Überstunden, Abendschichten und der Schaffung von Teilzeitstellen für die Saisonproduktion wurde versucht, diese Engpässe zu umgehen. 1970, gedrängt durch die Schwarzenbach-Initiative und der trotz bundesrätlicher Verordnung weiter zunehmenden ausländischen Bevölkerung, verhängte die Landesregierung eine Begrenzung der jährlichen Zulassungsbewilligungen für ausländische Arbeitskräfte. Damit wurde für die Chocolat Tobler die prekäre Produktionssituation weiter verschärft. 1975 änderte sich die Arbeitsmarktlage aber schlagartig: Die eintretende Rezession führte zu einer weit greifenden Erwerbslosigkeit. Die Chocolat Tobler konnte Entlassungen vermeiden, indem sie natürliche Abgänge nicht mit Neueinstellungen kompensierte. Zur Personaleinsparung trug zudem die seit Ende der 1960er-Jahre verstärkte Automatisierung der Produktion bei. In Verbindung mit den Restrukturierungen im Zuge der Fusionen sowie des neu konzipierten Betriebs in Brünnen sank der Personalbestand schliesslich auf weniger als 400 Personen.



Noch braucht es Handarbeit, doch die Technisierung schreitet zügig voran. Toblerone-Rad, 1960er-Jahre.

Sozialpartnerschaft

Die Belegschaft der Chocolat Tobler konnte sich im Verlauf von drei Jahrzehnten gewerkschaftlich überaus erfolgreich organisieren. 1916 wurde in Bern eine Sektion des Verbandes der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter (VHTL) gegründet, welcher sich auch Arbeiterinnen und Arbeiter der Chocolat Tobler anschlossen.¹⁸ Arbeitsmangel und Entlassungen bewirkten im letzten Kriegsjahr den Zusammenbruch der Gruppe Tobler. Doch bereits 1919, im Zusammenhang mit einem weiteren Streik der Belegschaft, konnte sie reaktiviert werden. Bei dieser Konfrontation stiessen Theodor Toblers paternalistischer Führungsstil und die Forderung des Personals nach gewerkschaftlicher Organisation aufeinander. Zwar konnte der Wunsch nach besseren Arbeitsbedingungen nicht direkt umgesetzt werden, doch anerkannte die Direktion in der Folge die Gewerkschaft als Verhandlungspartnerin.¹⁹ Zudem gründete die Geschäftsleitung eine betriebs-eigene Arbeiterkommission, in welche jede Abteilung eine Person delegierte. Monatlich wurden Sitzungen mit der Direktion abgehalten.

Die seit 1920 verschärft auftretende Wirtschaftskrise führte bei Chocolat Tobler zu einer grossen Zahl von Entlassungen und reduzierten Arbeitspensen.²⁰ Damit gingen der Gewerkschaft viele Mitglieder verloren, und 1924 waren nur noch 70 Organisierte in der Fabrik tätig. Die verstärkte Agitation in den folgenden Jahren bewirkte jedoch einen rasant ansteigenden Organisationsgrad. Mit der zunehmenden Erstarkung gewann der VHTL gegenüber der Direktion an Mitspracherecht, weshalb bereits 1926 der Jahresbericht der Gewerkschaft eine «erfreuliche Entwicklung» vermerken konnte. Weiter wurde festgehalten: «Eingetretene Kündigungen von org. Kollegen und Kolleginnen könnten [sic] zurückgezogen werden, während die unorganisierten über die Klinge springen mussten.»²¹ 1929 allerdings wurden erneut über 100 Kündigungen ausgesprochen; sie gingen zumeist an Organisierte. Darauf intensivierte der VHTL seine Bemühungen und konnte bis zum Herbst 1932 einen hundertprozentigen Organisationsgrad vermelden – ein für die Schweiz untypischer Erfolg. Bis Ende der 1960er-Jahre blieb die Belegschaft vollumfänglich gewerkschaftlich organisiert.

Gewerkschaftliche Interventionen verhinderten bei der zweiten grossen Wirtschaftskrise und der Betriebssanierung Anfang der 1930er-Jahre eine grundlegende Beschneidung der ausgehandelten Bestimmungen; weitere Massenentlassungen waren jedoch unumgänglich. Trotz dieser lang andauernden Krise nahm die Sozialpartnerschaft immer stärkere Konturen an. So wurden 1932, mitten in der Weltwirtschaftskrise, erstmals im Rahmen eines Arbeitsvertrages zwischen der Tobler AG und dem VHTL Lohnskalen festgesetzt. Aus der 1938 ausgehandelten Landesvereinbarung zwischen dem Fabrikantensyndikat und dem VHTL entwickelte sich später der Gesamt-



arbeitsvertrag.²² Bei diesen gesamtschweizerischen Verhandlungen hatte die gewerkschaftliche Vertretung der Chocolat Tobler aufgrund ihrer durchgehenden Organisiertheit und der Grösse ihres Betriebs ein bedeutendes Gewicht.

Die Beitritte zum VHTL erfolgten allerdings nicht immer freiwillig: Frisch Eingestellte mussten sich zu einer Mitgliedschaft verpflichten – anderenfalls wurden sie von den jeweiligen Vorarbeitern als untauglich eingestuft und mussten ihren Platz räumen. Daher empfand ein Teil der Beschäftigten ihre Mitgliedschaft im VHTL als Zwang. Zudem sah sich das ausländische Personal durch die Gewerkschaft nicht vertreten, und 1968 verweigerten verschiedene neue Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Beitritt. Nach Verhandlungen mit der Direktion wurde schliesslich wieder ein hundertprozentiger Organisationsgrad durchgesetzt. Doch im folgenden Jahr war die geschlossene Organisation erneut gefährdet, und ab 1970 erfolgte eine kollektive Austrittsbewegung der ausländischen Arbeiterinnen und Arbeiter. Dies hatte einen sehr grossen Mitgliederverlust des VHTL zur Folge: Waren 1969 574 Tobler-Mitglieder verzeichnet worden, waren es 1970 noch 420.²³ Bis 1994 sank die Zahl der im VHTL Organisierten auf unter 200 Personen. Der Organisationsgrad bewegt sich heute zwischen 35 und 40%. Diese Entwicklung spiegelt eine allgemeine Reaktion auf die gewerkschaftliche Bewegung: Je mehr sozialpolitische Ziele sie erreicht, umso gleichgültiger stehen die Erwerbstätigen ihr gegenüber.

Betriebskultur

Die Chocolat Tobler verfolgte einen betriebspädagogischen Ansatz und eine Werkverbundenheitspolitik. Nicht nur bildend-erzieherisch wurde auf die Arbeiterinnen und Arbeiter eingewirkt; sportliche und gesellige Veranstaltungen, Betriebsausflüge und Jubiläumsfeierlichkeiten sollten die Bindung an den Betrieb zusätzlich verstärken.²⁴ Bereits vor dem Zweiten Weltkrieg waren die Weihnachtsfeiern der Chocolat Tobler in Bern ein Begriff, und ab den 1950er-Jahren wurden zahlreiche Sport- und Gesellschaftsanlässe organisiert. Es gab Ski-, Schach- und Jasstage, Fussball- und Kegelturniere, Korbball- und Laufveranstaltungen sowie ein eigenes Auto-Rallye. Für die Kinder des Personals wurden spezielle Weihnachtsfeiern durchgeführt. Die firmeneigene Zeitschrift «Kontakt» war Plattform für inner- und ausserbetriebliche Neuigkeiten und diente dem Informationsaustausch des Personals. Aufgrund dieser umfassenden Betriebsbindung lebte das Personal in einer eigentlichen «Tobler-Welt», welcher es über die Pensionierung hinaus angehört: So sind die Pensionierten in einer eigenen Vereinigung organisiert, treffen sich teilweise monatlich, an jährlichen Ausflügen, Weihnachtsfeiern und im fir-



In die Werkverbundenheitspolitik waren auch die Kinder der Belegschaft einbezogen. Die jüngsten Ferienkinder vor ihrer Abfahrt in das fabrikeigene Ferienlager, um 1920.



Weihnachtsfeiern für Kinder, hier im Jahr 1974.

meneigenen Verkaufslokal. Zudem publizieren sie das «Senioren-Journal». Die starke Bindung des Personals an das Unternehmen bestand bis in die 1980er-Jahre. Veränderte Arbeitsbedingungen wie unregelmässige Arbeitszeiten und häufiger Personalwechsel erschweren seit dieser Zeit die Ausbildung eines betriebsinternen Zusammengehörigkeitsgefühls und behindern zudem die gewerkschaftliche Arbeit beträchtlich. Demgegenüber ist das Lohnniveau stetig angestiegen, sind die Arbeitszeiten gekürzt und die soziale Sicherheit weiter ausgebaut worden. Der kontinuierlich ausgedehnten Sozialpartnerschaft steht damit der Verlust einer integrierenden Betriebskultur gegenüber.

Anmerkungen

- ¹ In diesem Beitrag wird insbesondere die Situation der Arbeiter und Arbeiterinnen besprochen. Sie machten den Hauptteil der Beschäftigten aus. Zu geschlechterspezifischen Aspekten der Beschäftigungssituation vgl. den Beitrag von Yvonne Leimgruber in dieser Publikation.
- ² Fabrikspektorenberichte über die Chocolat Tobler: Eidg. Fabrikspektorat II. Kreis, 1919–1939, Bundesarchiv, E 7202 (–) –/1, Bd. 20.
- ³ Zu den Arbeitszeiten vgl. die Gesamtarbeitsverträge der Chocosuisse mit dem VHTL und die Geschäftsberichte der Aktiengesellschaft Chocolat Tobler, Archiv Suchard-Tobler (AST), Musée d'art et d'histoire, Neuchâtel.
- ⁴ Aktiengesellschaft Chocolat Tobler Bern (Hg.): Die Entwicklung der Tobler-Unternehmung und ihrer Arbeiterfürsorge und Wohlfahrtseinrichtungen, 2. Auflage, Bern 1921, S. 10.
- ⁵ Aktiengesellschaft Chocolat Tobler Bern (wie Anm. 4), 4. Auflage, Bern 1928, S. 34.
- ⁶ Zu den Ferien vgl. die Gesamtarbeitsverträge der Chocosuisse mit dem VHTL und die Geschäftsberichte der Aktiengesellschaft Chocolat Tobler, AST (wie Anm. 3).
- ⁷ Vgl. dazu Fabrikspektorenberichte (wie Anm. 2).
- ⁸ Vgl. dazu die Gesamtarbeitsverträge der Chocosuisse mit dem VHTL, AST (wie Anm. 3).
- ⁹ Ab 1978 bestand ein paritätischer Grundlohn für Männer und Frauen.
- ¹⁰ Geschäftsbericht der Aktiengesellschaft Chocolat Tobler 1972, S. 11, AST (wie Anm. 3).
- ¹¹ Gesamtarbeitsvertrag der Chocosuisse mit dem VHTL, 1947, AST (wie Anm. 3).
- ¹² Vgl. dazu ausführlicher den Beitrag von Emanuel Maurer in diesem Band.
- ¹³ Die folgenden Angaben beziehen sich auf das Stammpersonal. Die genaue Zahl der Beschäftigten festzulegen, fällt allerdings schwer, weil das Datenmaterial lückenhaft ist. Zudem ist oft unklar, ob sich Angaben auf Stamm- oder auf Saisonpersonal beziehen. Unter Einbezug der saisonal Beschäftigten würden die Angaben höher ausfallen.
- ¹⁴ Arbeiteraufnahme von 1958, AST (wie Anm. 3), Couvert Nr. 1026.
- ¹⁵ Geschäftsbericht der Chocolat Tobler 1964, S. 10, AST (wie Anm. 3).
- ¹⁶ Mesmer, Beatrix (Red.): Geschichte der Schweiz und der Schweizer, Bd. 3, Basel 1983, S. 243.
- ¹⁷ Geschäftsbericht der Chocolat Tobler 1966, S. 7, AST (wie Anm. 3).
- ¹⁸ Zuvor hatte der Verband Lebens- und Genussmittel (VLG) bestanden. Die Belegschaft organisierte sich überwiegend im VHTL. Eine Minderheit insbesondere aus dem Freiburgischen trat der christlichen Gewerkschaft bei, während sich die Maschinenarbeiter dem SMUV anschlossen.
- ¹⁹ Theodor Tobler hatte ein Mitspracherecht kategorisch abgelehnt. Vgl. dazu z.B. den Aufruf der Gewerkschaften HTLG, SMUV und der Arbeiterunion Bern: An die Gewerkschaften und Mitgliedschaften, 22. Juli 1919, Archiv Schweizerischer Gewerkschaftsbund, 1468/21.
- ²⁰ Im Jahresbericht von 1921 beklagte der VHTL die Teilarbeitslosigkeit, welche bis zu 50% der normalen Arbeitszeit ausmachte. Für 1921 vermeldete die Gewerkschaft rund 200 Entlassungen. Vgl. Jahresberichte der Sektion Bern des Verbandes der Handels-, Transport- und Lebensmittelarbeiter der Schweiz, 1918–1999, Archiv VHTL Bern.
- ²¹ Jahresbericht VHTL 1926, Archiv VHTL Bern (wie Anm. 20).
- ²² Das Fabrikantensyndikat (Chambre Syndicale) vertrat die Schokoladehersteller bei diesen ersten Verhandlungen über Arbeitsfrieden, -bedingungen und Lohntarife. 1939 trat die Chocosuisse, ein kriegswirtschaftliches Syndikat, an ihre Stelle, und nach Kriegsende wurde der Verband schweizerischer Schokoladefabrikanten Chocosuisse neu gegründet.
- ²³ Jahresberichte VHTL, Zahlen ohne Saisonpersonal, Archiv VHTL Bern (wie Anm. 20).
- ²⁴ Allgemein zur Betriebspädagogik und Werkverbundenheitspolitik vgl. Senn Christian: Soziale Betriebspolitik in der schweizerischen Schokoladeindustrie, Diss. Affoltern am Albis 1939, S. 181–190.