



Anna Bálint

SULZER IM WANDEL

Innovation aus Tradition

HIER UND JETZT

*«Wenn ein Geschäft reüssieren soll,
muss ein unermüdliches Genie für die
Technik und ein nicht minderes für die
merkantile Richtung präsent sein.»*

Johann Jakob Sulzer (1806–1883)¹

Anna Bálint

Sulzer im Wandel

Innovation aus Tradition

2015 Hier und Jetzt, Baden

Impressum

Dieses Buch ist nach den neuen Rechtschreibregeln verfasst. Quellenzitate werden jedoch in originaler Schreibweise wiedergegeben. Hinzufügungen sind in [eckigen Klammern] eingeschlossen, Auslassungen mit [...] gekennzeichnet.

Herausgeber: Sulzer AG
Verfasserin: Anna Bálint

Gestaltung und Satz: nordföhn. Angela Reinhard, Zürich
Bildbearbeitung: Humm dtp, Matzingen
Verlag: Hier und Jetzt, Verlag für Kultur und Geschichte GmbH, Baden
www.hierundjetzt.ch

© Sulzer AG

ISBN Druckausgabe 978-3-03919-319-6

Inhalt

| | |
|--|------------|
| Einleitung | 17 |
| KAPITEL 1 | |
| Patronale Zeit | 21 |
| KAPITEL 2 | |
| Managerielle Ära | 109 |
| KAPITEL 3 | |
| Forschung und Entwicklung, Innovation, Patente und IT | 185 |
| KAPITEL 4 | |
| Produktvielfalt | 203 |
| KAPITEL 5 | |
| Die tragende Kraft | 437 |
| KAPITEL 6 | |
| Entwicklung der heutigen Divisionen | 507 |
| Nachwort | 577 |
| Anhang | 581 |

| | |
|--|----|
| Einleitung | 17 |
| KAPITEL 1 | |
| Patronale Zeit | 21 |
| Grossvater Salomon Sulzer d. Ä. (1751–1807) | 22 |
| Vater und Mutter stehen ihren Mann | 25 |
| Jakob Sulzer (1782–1853) | 25 |
| Katharina Sulzer-Neuffer(t) (1778–1858) | 26 |
| «Was ihr macht, das macht recht, es kostet nicht mehr Zeit, als ihr dazu braucht, um es schlecht zu machen» | 27 |
| Johann Jakob Sulzer (1806–1883) | 28 |
| Die Wanderlehre von 1827 bis 1830 | 28 |
| Giesserwerkstätten in Bern, Le Locle, Morges und Lyon | 29 |
| Conservatoire des Arts et Métiers in Paris | 31 |
| Die Lehrjahre Salomons von 1831 bis 1833 | 32 |
| Voraussetzungen der Firmengründung | 34 |
| Gründung 1834 | 35 |
| Geschäftsgang und -entwicklung im 19. Jahrhundert | 37 |
| Die ersten Feuerspritzen 1834–1839 | 37 |
| Das Schmelzbuch | 40 |
| Dampfheizung 1841 | 40 |
| Charles Brown 1849 | 42 |
| Eisenbahn 1855 | 46 |
| Ausflug des Eidgenössischen Polytechnikums 1857 | 46 |
| Societäts-Vertrag 1859 | 47 |
| Capital-Buch | 48 |
| Kritische Jugend | 48 |
| Bank in Winterthur 1862 | 51 |
| «Maschine zum Waschen» | 51 |
| Reorganisation 1870 | 51 |
| Eismaschine von Linde | 55 |
| Rudolf Diesel | 56 |
| Expansion in alle Richtungen | 58 |
| Die Aktiengesellschaft und die beiden Weltkriege | 61 |
| Generationswechsel nach 1900 | 61 |
| 1000-Franken-Banknote | 61 |
| Das zukunftsweisende Exposé von Hans Sulzer | 64 |
| Gründung der AG 1914 | 66 |
| Geschäftsgang während des Ersten Weltkriegs | 68 |

| | |
|--|------------|
| Heinrich Wolfers Plan für die auswärtige Geschäftspolitik 1917 | 70 |
| The American Way of Production | 72 |
| Forschung und Entwicklung in der Zwischenkriegszeit | 73 |
| Produktpalette 1930 | 74 |
| Abteilungs-, Branchen- und Kostenstellenbezeichnungen | 75 |
| Wachsende Netzwerke | 76 |
| Geschäftsgang während des Zweiten Weltkriegs | 77 |
| Schwarze Liste | 79 |
| Einführung von vinkulierten Namenaktien | 81 |
| Aufschwung nach 1945 | 82 |
| «Unsern Mitarbeitern zur Wegleitung» | 83 |
| Goldene Sechziger | 84 |
| 125-jähriges Jubiläum 1959 | 84 |
| Übernahme SLM 1961 | 86 |
| Harzburger Modell | 89 |
| Marktführer für Schiffsdieselmotoren | 91 |
| Zusammenschluss mit Escher Wyss 1966 | 91 |
| Organisation 1968 | 92 |
| Übernahme von Burckhardt 1969 und Elma | 95 |
| Die Rezession setzt ein | 95 |
| Eiserne Siebziger | 97 |
| Von der Schwierigkeit, eine Fabrik gleichmässig auszulasten | 97 |
| Die Konzernleitung vor der Konzernleitung | 99 |
| «Certainly not fair to blame» | 101 |
| Georg Sulzer, der letzte Patron | 104 |
| | |
| KAPITEL 2 | |
| Managerielle Ära | 109 |
| | |
| Das Führungsduo Armin Baltensweiler und Pierre Borgeaud | 112 |
| | |
| Lizenzpolitik | 113 |
| | |
| Sulzer International | 114 |
| | |
| Störfaktoren der Achtziger | 116 |
| | |
| Konzernentwicklung | 119 |
| | |
| Der erste Raider 1987/88 | 122 |
| Ein Brief aus dem Tessin | 122 |
| Verhärtete Fronten | 123 |
| Der Weisse Ritter | 125 |

| | |
|--|------------|
| Fritz Fahrni baut um | 126 |
| Die neue Konzernleitung | 126 |
| Bestandsaufnahme | 128 |
| Die Zukunft neu gestalten | 130 |
| Das Portfolio wird bereinigt | 131 |
| Das Leitbild 1993 | 132 |
| Resultate | 132 |
| Die Holding: von der Gebrüder Sulzer AG zur Sulzer AG | 133 |
| Leonardo Vannotti | 134 |
| Verwaltungsrätlicher Alltag | 135 |
| Vertikalisierung und Fokussierung auf das Kerngeschäft | 136 |
| Dualstrategie | 139 |
| Kindle steigt schnell auf | 140 |
| Ende der Ära Fahrni | 141 |
| Nachfolge Borgeaud | 142 |
| Ueli Roost | 142 |
| «New Beginning» 2000 | 143 |
| Übernahmeangebot 2001 | 145 |
| Der Financier | 145 |
| Hiobsbotschaft der InCentive | 145 |
| Wo bleibt des Raiders Strategie? | 146 |
| Sulzer wehrt sich | 147 |
| Rücktritt von Roost | 147 |
| Sulzer lehnt die nachgebesserte Offerte ab | 148 |
| Tettamanti ergreift Partei | 148 |
| Generalversammlung erteilt Braginsky eine Abfuhr | 150 |
| Mit Wind in den Segeln | 152 |
| Lex Vannotti | 152 |
| Fokussiertes Industrieunternehmen | 152 |
| Büchner übernimmt die Pumpendivision | 154 |
| Kindle wird abgeworben | 154 |
| Ulf Berg wird CEO | 155 |
| Pumpenwunder | 156 |
| Ton Büchner | 157 |
| Creeping Takeover | 158 |
| Victor Vekselberg | 159 |
| Renova internationalisiert sich | 159 |
| Der Sturm kommt auf | 160 |
| Beteiligungsaufbau im Verborgenen | 160 |
| Die Hausbank unter Verdacht | 161 |
| Berg stellt Vögeli eine Falle | 162 |
| Everest | 162 |
| Der Druck wächst | 162 |
| Auf eigene Faust | 163 |

| | |
|--|------------|
| Der Drittel-Eigentümer ohne Stimme | 164 |
| Stillhalteabkommen | 165 |
| Konsequenzen der Finma-Ermittlung | 166 |
| «Wenn ihr mich nach zwei Jahren nicht mehr wollt ...» | 166 |
| Renova sucht einen Schweizer und findet Dormann | 167 |
| Dormann packt das heisse Eisen an | 168 |
| Die denkwürdige Generalversammlung vom 8. April 2009 | 169 |
| Dormann wird Sulzer-Präsident | 171 |
| Der Fall wird mit einem Vergleich abgeschlossen | 171 |
| Fazit: Geschäftserfolg und relative Unabhängigkeit | 172 |
| In der Ruhe liegt die Kraft | 172 |
| «Experience Sulzer» 2009 | 172 |
| Büchners fünf Schwerpunkte | 173 |
| Angebote | 174 |
| Zukunftsweisende Akquisitionen | 174 |
| Neue Sachlichkeit | 176 |
| Lean Management | 176 |
| One Company und Fokus auf den Kunden | 179 |
| | |
| KAPITEL 3 | |
| Forschung und Entwicklung, Innovation, Patente und IT | 185 |
| Konzernstabsbereich Konzernentwicklung | 190 |
| Sulzer Innotec | 190 |
| Patente | 193 |
| Informationstechnik | 196 |
| | |
| KAPITEL 4 | |
| Produktvielfalt | 203 |
| Produktvielfalt von 1834 bis ins 21. Jahrhundert | 204 |
| Giesserei 1834–1993 | 206 |
| Ludwigshafen | 206 |
| Bülach | 208 |
| Stahlgiesserei | 211 |
| Gross- und Kleingiesserei | 212 |
| Metallgiesserei | 213 |
| Präzisionsgiesserei Oberwinterthur | 213 |
| Umzug nach Oberwinterthur 1958 | 213 |
| Werkstatt- und Kundenguss | 214 |

| | |
|---|------------|
| Forschung und Entwicklung | 215 |
| Stellenabbau | 215 |
| Schliessung der Giesserei Oberwinterthur | 217 |
| Heizung und Klima 1841–2001 | 220 |
| Man-made Weather | 224 |
| Wenn einen die Organisation ins Schwitzen bringt | 226 |
| Decken-, Fern- und Wärmepumpenheizung | 227 |
| Das Geschäft mit den Komponenten | 229 |
| Heizen in der Nachkriegszeit | 230 |
| Umweltbewusstsein | 230 |
| Das fragmentierte Geschäft | 233 |
| Sulzer Infra | 236 |
| Vom Dampfkessel zu Thermtec 1841–1997 | 239 |
| Dampfkessel und Dampfkraftanlagen | 239 |
| Einrohrkessel 1929–1990 | 240 |
| Emil Scheitlin | 240 |
| Schlafende Heizer | 240 |
| «Wir nehmen ein Rohr» | 241 |
| Komplettanlagen | 244 |
| Exkurs: Nukleartechnologie 1953–1997 | 245 |
| Armaturen und Ventile | 252 |
| Aufrüstung heimischer Kernkraftwerke | 253 |
| Schwerwasseranlage PIAP | 255 |
| U-Boot | 256 |
| Sulzer Thermtec | 258 |
| Verkauf der Kessel und organisatorische Veränderungen | 260 |
| Thermtec wird veräussert | 260 |
| Dampfmaschine 1854–1952 | 261 |
| Charles Brown | 261 |
| Die Ventildampfmaschine | 263 |
| Schiffbau 1867–1934 | 267 |
| Gesteinsbohrmaschine und Tunnelbau 1876–1905 | 270 |
| Kälteanlagen 1877–2001 | 274 |
| Carl von Linde | 274 |
| Von der Eismaschine zur Gewerbekälte | 275 |
| Kunsteisbahnen | 279 |
| Das bisschen Haushalt um 1900 | 281 |
| Sonstige Produkte | 283 |
| Dieselmotoren 1898–1989 | 284 |
| Rudolf Diesel | 284 |

| | |
|---|------------|
| Der Dieselmotor nimmt Fahrt auf | 287 |
| Brennstoffeinblasung und Direkteinspritzung | 288 |
| Spülverfahren | 291 |
| Turboaufladung | 291 |
| Traktionsmotoren | 292 |
| RD-, RND- und RL-Baureihen | 292 |
| 105er Mammutmaschinen | 293 |
| Lizenzwesen | 294 |
| New Sulzer Diesel | 295 |
| Thermische Turbomaschinen 1939–2001 | 298 |
| Gasturbinen | 300 |
| Turbokompressoren | 306 |
| Düsentriebwerke 1945–1999 | 309 |
| D-45 | 309 |
| Ghost | 310 |
| ATAR 09C | 311 |
| Anpassung an den Markt | 312 |
| Textilmaschinen 1952–2002 | 314 |
| Wie eine Idee aus München in Winterthur Realität wurde | 314 |
| «Aber das müand mir ha» | 315 |
| Der Weg zu einer eigenen Textilmaschinenfabrik | 319 |
| Die Sulzer-Webmaschine | 322 |
| Spartanburg und Kings Mountain | 326 |
| Beteiligung an Morat | 327 |
| Standorte Tramelan und Vernier | 329 |
| Das Joint Venture mit Toyoda | 330 |
| Ausflug ins Wirken | 331 |
| Camsco | 332 |
| Übernahme von Rüti | 333 |
| Das Blatt wendet sich | 334 |
| Die 1990er Jahre | 335 |
| Der Konzernbereich Textil wird devestiert | 338 |
| Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik (gegr. 1871) | 341 |
| Elektrifizierung der Bahn | 343 |
| Übernahme der SLM ab 1961 | 346 |
| Medizinaltechnik 1962–2001 | 352 |
| Industrielle Technik für den menschlichen Körper 1960–1982 | 352 |
| Werdegang der Sulzer Medica 1982–2001 | 358 |
| Übernahme von Intermedics | 358 |
| Herzschrittmacher | 361 |
| Herzklappen | 362 |
| Gefäßprothesen | 363 |
| Andere Länder, andere Sitten | 364 |
| IPO | 365 |

| | |
|--|------------|
| Biotechnologie | 369 |
| Verzögerter Ruhestand | 370 |
| Hüftgelenksschadensfall | 371 |
| Sulzer Medica löst sich ganz vom Konzern | 372 |
| Elektronik 1963–1999 | 373 |
| Digitale Steuerung hält Einzug | 373 |
| Industrielle Elektronik | 373 |
| Elma | 376 |
| Sulzer LSI Logic | 377 |
| Escher Wyss (gegr. 1805) | 377 |
| Gründung und historische Entwicklung | 377 |
| Übernahme von Escher Wyss 1966 | 379 |
| Organisatorische Integration in den Sulzer-Konzern | 380 |
| Hydro vor 1911 bis 1999 | 382 |
| Anfänge des Wasserturbinenbaus | 382 |
| Gründung und Entwicklung der Escher Wyss & Cie. | 383 |
| Zusammenschluss mit der Escher-Wyss-Gruppe 1966 | 387 |
| Umkämpfter Hydro-Markt | 388 |
| Archäologische Reichtümer | 390 |
| Wasserkraftgeschäft der 1980er | 390 |
| Abrasionsoptimierung | 391 |
| Fusionsvorhaben mit Voith Strömungstechnik | 391 |
| Neuausrichtung und Umzug nach Kriens | 393 |
| MicroGuss | 394 |
| Neuanlagen mit Vorbehalt, Altanlagen bevorzugt | 395 |
| Compact Hydro | 395 |
| Wasserkraft in der Mitte der 1990er | 397 |
| Forschung und Entwicklung | 398 |
| Contingency-Planung | 400 |
| Papiermaschinen 1966–2006 | 402 |
| Verbraucher | 402 |
| Technik | 402 |
| Marktverhältnisse | 404 |
| Produktbereich Papiermaschinen | 405 |
| Gescheiterte Fusion mit Voith Papier | 407 |
| Kleinewefers | 408 |
| Vollzogene Fusion mit Voith Papier | 408 |
| Ausstieg aus dem Papiermaschinen-geschäft | 411 |
| Burckhardt (gegr. 1844) 1969–2002 | 412 |
| Die Anfänge von Kolbenkompressoren bei Gebrüder Sulzer | 412 |
| Übernahme von Burckhardt 1969 | 414 |

| | |
|---|------------|
| Metco 1985–2013 | 421 |
| Schicht für Schicht | 421 |
| Im Oberflächlichen liegt die Stärke | 421 |
| Auf dem Weg zum nächsten Konzernpfeiler | 422 |
| Das Glück der Tüchtigen | 426 |
| Hexis 1997–2005 | 430 |
| Sunk Cost Fallacy oder Traditionsdenken? | 430 |
| | |
| KAPITEL 5 | |
| Die tragende Kraft | 437 |
| Wohlfahrt oder betriebliche Sozialpolitik | 438 |
| Kranken-Unterstützungs-Verein | 438 |
| Altersvorsorge und Pensionskasse | 439 |
| Arbeitslosenfürsorge | 441 |
| Wohnraumbeschaffung | 441 |
| Spendenfonds | 442 |
| Wohlfahrtshäuser | 442 |
| Unterstützung im Privatbereich | 443 |
| Weiterbildung | 443 |
| Lesezeit | 444 |
| Jubilare | 444 |
| Partizipationsschein | 447 |
| Unruhige Arbeiterschaft | 449 |
| Gründung der Arbeiterkommission, des SMUV und des ASM | 449 |
| Solidarisierung mit anderen Giessern | 450 |
| Giessereistreik 1910 | 451 |
| Der Winterthurer Generalstreik 1918 | 452 |
| Turbulente Zwanziger | 453 |
| Der verhinderte Streik 1937 und das Friedensabkommen | 454 |
| EU-Betriebsrat | 456 |
| Aus dem Alltag einer Arbeitnehmervertreterin | 456 |
| Ausbildung und Beruf | 458 |
| Lehrlingsausbildung | 458 |
| Kantonalisierung der Berufsschule Sulzer | 463 |
| Erinnerungen an die Maschinenfabrik | 464 |
| Einstieg und Aufstieg | 466 |
| Schrauben zählen | 467 |
| On the Weekend | 468 |
| Militärdienst | 468 |
| Mexiko | 469 |
| Weiterdenken | 470 |
| Kawir | 470 |
| Assessment-Center | 473 |

| | |
|--|------------|
| Qualität, Umwelt und Sicherheit | 475 |
| Vorschlagswesen | 475 |
| Nachhaltigkeit und Ökoeffizienz | 476 |
| QESH | 479 |
| Areale | 482 |
| Gelände Winterthur Stadtmitte | 482 |
| Entwicklung Sulzer-Areal | 485 |
| Areal Oberwinterthur | 487 |
| Verkauf der Restflächen | 487 |
| Escher Wyss Zürich | 488 |
| Burckhardt Basel | 489 |
| Zuchwil – Rüti – Mantes bei Paris | 489 |
| Kommunikation | 490 |
| «Unser Geschäfts Archiv» | 490 |
| Werksfotografie | 491 |
| Festschriften | 492 |
| Conrad Matschoss | 493 |
| Von den Werk-Mitteilungen zur Mitarbeiterzeitung Horizonte | 494 |
| Sulzer Technical Review | 499 |
| Industriefilm | 501 |
| Technorama | 502 |
| Unternehmenskultur | 503 |
| Werksbesichtigung und Zeichenwettbewerb | 504 |
| Nostalgischer Blick zurück | 505 |
| Nicht eine, sondern unterschiedliche | 505 |
| | |
| KAPITEL 6 | |
| Entwicklung der heutigen Divisionen | 507 |
| Pumpen | 508 |
| Geschichtlicher Rückblick auf das 19. und 20. Jahrhundert | 508 |
| Anwendungsgebiete | 516 |
| Wasserbewirtschaftung | 517 |
| Be- und Entwässerung | 517 |
| Trink- und Abwasser, Wassertransport | 517 |
| Meerwasserentsalzung – Umkehrosmose | 519 |
| Allgemeine Industrien | 521 |
| Erdöl- und Gasgewinnung sowie Petrochemie | 525 |
| Pipelinepumpen | 525 |
| Injektionspumpen | 528 |
| Multiphasenpumpen | 530 |
| Pumpen für FPSO-Schiffe | 531 |
| Pumpen in der Erdölindustrie und der Petrochemie | 532 |
| Subsea-Pumpen | 535 |

| | |
|---|------------|
| Energieerzeugung | 537 |
| Kesselspeisepumpen für fossile Kraftwerke | 537 |
| Kernkraftwerke | 539 |
| Pumpen für Schwerwasserkraftwerke | 540 |
| Gas- und Dampfkraftwerke | 540 |
| Solarkraftwerke | 541 |
| Energierückgewinnung | 541 |
| Forschung und Entwicklung | 541 |
| Strömungsberechnung, Kavitation und hydraulische | |
| Auslegung | 542 |
| Materialentwicklung | 544 |
| Rotordynamik und mechanische Simulationen | 544 |
| Strukturelle Entwicklung: Fabrikationsstätten | 546 |
| Geschäftspolitische Entscheidungen | 547 |
| Das Pumpengeschäft im 21. Jahrhundert | 552 |
| Turbo Services | 554 |
| Chemtech | 560 |
| Eine neue Kolonne von Werner Kuhn | 560 |
| Wachstumsphase von 1980 bis 1990 | 565 |
| Sulzer Chemtech 2000 | 567 |
| Sulzer Chemtech baut ihr Angebot aus | 569 |
| Heutige Divisionsstruktur | 575 |
| Nachwort | 577 |
| Schlussbetrachtung | 577 |
| Ein Lichtlein brennt | 578 |
| Anhang | 581 |
| Transkription des Lehraccords von 1853 | 582 |
| Mitarbeiterzahl von 1834 bis 1900 | 583 |
| Organisationsschema 1953 | 584 |
| Konzernorganisation 1968 | 585 |
| Verwaltungsräte und Präsidenten 1914–2014 | 586 |
| Interviews mit ehemaligen und aktiven Sulzeranern | 588 |
| Kursverlauf der Sulzer-Aktie 1973–2013 | 589 |
| Danksagung | 590 |
| Bildnachweis | 591 |
| Literaturverzeichnis | 592 |
| Quellen | 602 |
| Anmerkungen | 603 |
| Personenverzeichnis | 629 |
| Firmen-, Vereins- und Institutionenverzeichnis | 634 |

Einleitung

Die frühindustrielle Ära in Europa begann mit der Erfindung der Dampfmaschine in ihrem Ursprungsland Grossbritannien. Nach der Gründung ihrer Firma im Jahr 1834 gerieten die Schweizer Gebrüder Sulzer in die selten glückliche Lage, vom englischen Industriefirmament in der Person von Charles Brown einen jungen, aufgehenden Stern zu sich nach Winterthur holen zu können. Browns Ideen fanden in den Werkstätten an der Strasse nach Zürich eine ideale Brutstätte und komplettierten das technisch-handwerkliche Können, die kühnen Pläne und die Unternehmungslust der Gebrüder. Damit gingen tief greifende Änderungen in der Fertigungstechnik und auf sozialem Gebiet in der kleinen Firma einher.

Eingangs korrelierte die Produktion mit der örtlichen Nachfrage. Der Erfindergeist der Sulzer verbesserte die Qualität der Erzeugnisse, und so entwickelte sich das Produktportfolio stets weiter. War der lokale Markt gesättigt, erfolgte die Eroberung entfernter Gebiete. Vertretungen sowie Patente, Lizenznahme und -vergabe festigten das Geschäft. Von der ursprünglich einzigen lokalen Produktionsstätte auf dem Areal um das Gründerhaus erweiterte sich der industrielle Wirkungskreis der Gebrüder Sulzer über eine Dependance im deutschen Ludwigshafen ab 1881 sprunghaft. Das Unternehmen beschränkte sich nicht auf seine eigene Ideenschmiede, sondern nahm immer wieder Anregungen auf. Im Falle von neuen Produkten oder Geschäftsfeldern lautete das Credo, das ganze Geschäft zu übernehmen und bei Beteiligungen die Oberhand zu erlangen.

Die Firma wies lange Zeit eine grosse personelle Kontinuität in der Firmenführung auf. Erreichten die Dienstjahre der Präsidenten in den ersten rund 150 Betriebsjahren meist methusalem'sche Dimensionen, sofern kein Todesfall die Amtszeit vorzeitig beendete, vollzog sich in den letzten drei Jahrzehnten der Wechsel unter den Verwaltungsratspräsidenten und CEOs wesentlich rasanter.

Die familiäre Struktur bedingte auch nach der Gründung der Aktiengesellschaft 1914 eine kollegiale Führungsphilosophie. Der Rückzug der Sulzer-Patrons läutete die managerielle Ära ein, und ab 1982 wurde die Konzernleitung einem externen Präsidenten und einem im Betrieb gross gewordenen CEO übergeben. Dieses Führungsduo und ihre Nachfolger lösten die präsidiale Leitung ab und navigierten das Unternehmen mit wechselndem Erfolg durch immer unruhiger werdende Gewässer.

Sulzer agierte seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert international. Als sich jedoch mit der Globalisierung die wirtschaftliche Bedeutung von Regionen verschob, befand sie sich nicht unter den Ersten, die Vor- und Nachteile dieses Phänomens erkannten. Auch zeigten sich im voluminösen Unternehmensgebilde tief liegende Probleme: Die entwicklungsfähigen Spitzenprodukte konnten den Mangel an Wirtschaftlichkeit mancher ausgereifter Erzeugnisse nicht auffangen.

Mehrmals stand bereits Sulzers Überleben auf dem Spiel. Den Angriffen zweier Raider in den Jahren 1987/88 bzw. 2001 konnte sie widerstehen und änderte anschliessend ihre Strategie, um solche Krisensituationen künftig zu verhindern. Bei einem erneuten Übernahmeversuch ab 2006/07 gelang es allerdings einem Grossaktionär, seinen Fuss in die Tür zu bekommen.

Welchen Herausforderungen sich Sulzer seit ihrer Gründung auf dem langen, eisernen, manchmal steinigen Weg bis in unsere Tage stellen musste, schildert diese Publikation. Sie geht auf die Entwicklung im wirtschaftshistorischen Kontext ein, beschreibt technische Entwicklungsschritte und behandelt neben unternehmensspezifischen Themen auch die Frage, auf welche Weise Sulzer unter dem Diktat des Marktumfeldes ihre Wandlungsfähigkeit entfaltete.

Das Buch gliedert sich in sechs Kapitel. Im ersten ist von der Herkunft und Wegfindung der Gründer, ihren Nachfolgern und den technischen Errungenschaften der paternalen Zeit die Rede. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Fragen und dem Geschäftsgang der manageriellen Ära. Das dritte Kapitel widmet sich der Forschung und Entwicklung sowie den Innovationen, den Patenten und der Informationstechnik. Im Anschluss daran werden frühere Produkte und deren Werdegang beschrieben. Das darauffolgende Kapitel behandelt die Unternehmenskultur. Das letzte stellt die aktuellen Divisionen dar. Diese Art der Gliederung wurde gewählt, um die Zeitsprünge in den 180 Jahren und zwischen den Produktsträngen bewältigen zu können. So werden die verschiedenen Themen zunächst allgemein dargestellt und anschliessend detaillierter diskutiert.

Auskunft über die Geschehnisse des Unternehmens gibt eine Vielzahl von veröffentlichten und unveröffentlichten Quellen, aber auch Realien wie Produkte kleinen und grossen Ausmasses oder Gebäude sind grundlegende Informationsträger. Zahlreiche Quellen sowie Zeitzeugenberichte von ehemaligen und heutigen Sulzeranern geben Einblick in die Veränderungen der letzten Jahrzehnte.

Mit welcher Intensität die Besprechung einzelner Themen durchgeführt werden konnte, ist sehr unterschiedlich. Bekanntlich ist das Gedächtnis eines jeden Unternehmens sein Archiv. Im Falle von Sulzer zog diese Institution nachweisbar mindestens ein halbes Dutzend Mal um, und ihr steht seit 1999 kein hauptamtlicher Archivar mehr vor. Auch haben die Produkt- und Geschäftsaufgaben, Devestitionen und MBOs in neuerer Zeit die Bestände erheblich gestützt. Immerhin werden noch ca. 500 Laufmeter historische Akten gezählt.

Nachwort

Schlussbetrachtung

Sulzer ist spätestens seit der Prämierung der Dampfmaschine im Jahr 1867 an der Pariser Weltausstellung genau das, was man sich unter einem fortschrittlichen Betrieb vorstellt. Seitdem hält sie mit der weltweiten technischen Entwicklung ihrer Sparten Schritt und setzt selbst technologische Meilensteine. Dabei ist das Unternehmen durchaus auch für unkonventionelle, normabweichende Ideen zu begeistern. Nicht selten bewies der Konzern, dass er kein Risiko scheut. Getragen von einer ureigenen Innovationskraft, experimentierte Sulzer unermüdlich und fand in den eigenen Labors, aber auch in Forschungsstätten anderer zukunftssträchtige Ideen, die sie, ohne Kosten zu scheuen, übernahm und weiterentwickelte.

Doch in den Vordergrund trat immer stärker die Frage der Vermarktung. Um im Konkurrenzkampf bestehen zu können, reichte es nicht mehr aus, ein ausgezeichneter Ingenieur mit genialen Ideen zu sein. Die technischen Kenntnisse mussten möglichst effizient in absatzfähige Produkte umgesetzt werden. Auf diesem Gebiet zeigten sich wiederkehrende Unebenheiten, v. a. in den 1980er und 1990er Jahren.

In ihren Produktentscheidungen erwies sich Sulzer grösstenteils als treffsicher. Was sie nicht zu ihrer zweiten Natur machen konnte, war die rechtzeitige Aufgabe eminenter Produkte, wenn diese ihren Zenit schon längst überschritten hatten. Dafür gibt es prominente Beispiele wie die Webmaschinen. Aus der sozialen Verantwortung heraus dauerten die Devestitionen bei Sulzer überdurchschnittlich lange, d. h., die Firma unterhielt eine kostenintensive, defizitäre Scheinbeschäftigung, bis ein neuer Käufer oder eine andere Lösung gefunden war. Die Mehrkosten nahm Sulzer stillschweigend in Kauf, damit niemand aus der Belegschaft arbeitslos auf der Strasse stehen musste.

Das Eingangszitat dieses Buches ist eine Lebensweisheit des Firmengründers Johann Jakob Sulzer: *«Wenn ein Geschäft reüssieren soll, muss ein unermüdliches Genie für die Technik und ein nicht minderes für die merkantile Richtung präsent sein.»* Die Geschichte belegt, dass Sulzer die Wertschaffung seit 180 Jahren durch die unermüdliche Nutzung ihres technischen Könnens in ausgewählten Industriemärkten erzielt. Ein nicht minderes merkantiles Können steuern die Kaufleute bei. Das Geschäft reüssiert.

Ein Lichtlein brennt

Als Teildisziplin der Wirtschafts- und Sozialgeschichte findet die Unternehmensgeschichte in neuerer Zeit immer mehr Aufmerksamkeit. Die Niederschrift einer solchen – auch im deutschen Sprachgebrauch oft als *Business* oder *Corporate History* bezeichnet – geschieht aus unterschiedlichen Gründen. So kann sie beispielsweise im Rahmen einer wissenschaftlichen Untersuchung historischer, wirtschaftlicher oder technischer Zusammenhänge erfolgen.

Für die Unternehmen selbst sind seit jeher Firmenjubiläen (vgl. Kapitel Festschriften, S. 492) ein beliebter Anlass, ihre bisherige Entwicklung in Buchform aufzubereiten. Heutzutage bildet die Unternehmensgeschichte aber auch ein hilfreiches Mittel zur Schaffung einer Corporate Identity und zur Prägung der öffentlichen Meinung. Intern leistet sie darüber hinaus einen wertvollen Beitrag zum Aufbau und Erhalt eines langfristigen Unternehmensgedächtnisses, eines *Corporate Memory*.

Ein noch recht junges Phänomen unserer Tage ist die beschleunigte Mitarbeiterfluktuation. Häufige Frühpensionierungen, kurzfristige Kündigungen und wechselnde Neueinstellungen haben zur Folge, dass durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter ein Grossteil der Geschichten und der Geschichte eines Unternehmens verloren geht, während Neuankömmlinge und junge Angestellte naturgemäss nicht über breite interne Kenntnisse verfügen. Diese Erscheinung, die sich in immer mehr Firmen bemerkbar macht, bezeichnet die moderne Unternehmensgeschichtsschreibung drastisch, aber sehr treffend als *Corporate Alzheimer*.¹⁶⁰¹ Es gibt Wege, dem kollektiven Gedächtnisschwund, der einem bedeutenden und schmerzhaften Informationsverlust gleichkommt, aktiv und gezielt entgegenzuwirken. Diese Überlegung stand auch am Anfang dieses Buchprojekts, dessen Ergebnis die vorliegende Publikation ist.

Das Projekt wurde ohne grosses Aufsehen 2012 lanciert und intern im engen Kreis mündlich kommuniziert. Eine schriftliche Mitteilung erhielten nur ein Dutzend Personen, allesamt ehemalige Sulzeraner, mit der Bitte um ein Interview (vgl. Anhang, Interviews mit ehemaligen und aktiven Sulzeranern, S. 588). Um das Informations- und Erfahrungsgut dieser einst an der Geschäftsführung beteiligten Personen zu heben, wurde die Methode der Oral History angewandt. Somit flossen sowohl schriftliche Quellen aus dem Archiv als auch mündliche Überlieferungen in die vorliegende Unternehmensgeschichte ein. Ein nicht zu unterschätzendes Informationspotenzial lag auch im historischen Bildarchiv verborgen.

Die ursprüngliche Planung ging davon aus, die Unternehmensgeschichte solle ungefähr so umfangreich werden wie ein stattlicherer Geschäftsbericht. Im Laufe der Recherchen, die sich häufig als nicht unbeschwerlich erwiesen, stellte sich jedoch heraus, dass es nahezu unmöglich ist, 180 Betriebsjahre eines so diversifizierten Unternehmens wie Sulzer auf 180 bis 200 Seiten zu komprimieren. Aus diesem Grund erfuhr das Projekt eine zeitliche und volumenmässige Erweiterung, und die Anzahl der Interviewten verdoppelte sich.

Unterstützung erhielt die Autorin vom pensionierten Konzernarchivar, jedoch fanden sich im Zuge der Untersuchung nicht selten Quellen, die selbst ihm unbekannt waren. Auch eine eifrige Praktikantin tat ihr Bestes und nahm viele Lasten ab.

Das Projekt stiess auf denkbar unterschiedliche Resonanz, die Reaktionen waren so mannigfaltig wie die menschliche Natur. In Zeiten der Umstrukturierung verfolgten nicht selten fragende, gar misstrauische Blicke den Fortgang. Auch manche Interviewpartner mit auf die Vergangenheit fokussierter Sicht liessen ihren Unmut über die Zukunftsansichten der heutigen Führungsmannschaft an der Autorin aus.

Begonnen wurde die Projektarbeit wenige Schritte vom Gründungsbau aus dem Jahr 1834 entfernt, im Verwaltungsgebäude 283 – dem sogenannten Olymp –, im ehemaligen Büro von Leonardo Vannotti. Sein alter Bürostuhl stützte den Rücken der Autorin bei der Schreibarbeit ungefähr zwei Jahre lang. Während dieser Zeit erfolgte ein Umzug zur Kommunikation, der mit einem Etagenwechsel einherging und das Projekt in örtliche Nähe des Archivs brachte. Die Quellen entfalteten zusehends ihre fesselnde Kraft, und die abendliche Heimfahrt mit dem Zug erfolgte immer später. So war der Zeitpunkt für ein möbliertes Zimmer in Winterthur gekommen. Durch Zufall fand sich ein solches in der Altstadt, einen Steinwurf vom ehemaligen Gasthof Zum Wilden Mann entfernt, dem Geburtshaus von Grossvater Salomon.

Wiederkehrende Softwareprobleme und eine vermehrte Anwendung des *Öfeli* in den Wintermonaten begleiteten das stetig wachsende Manuskript. Das Zügeln ins Hochhaus brachte Vorteile. Das Schreiben fiel in der arbeitstechnisch gut ausgerüsteten, neuen Umgebung sogar wesentlich leichter und schritt schneller voran.

Eines Tages ging von der Lokalzeitung eine Anfrage bei der Konzernkommunikation ein. Jemandem in der Redaktion war aufgefallen, dass ein Fenster im Sulzer-Hochhaus eigentlich immer bis in die Nacht hinein hell erleuchtet sei, oft als einziges. Es sei jenes in der drittobersten Etage, im vierten Segment von links, blicke man von der Kirche Peter und Paul aufs Hochhaus. Tatsächlich würde man gerne wissen, welche Bewandtnis dies hätte. Ob sich das klären lasse, lautete die Frage der Redaktion. Ja, es handelte sich um das Büro der Autorin im 23. Stock, die nicht selten die Nacht zum Tag machte, um die 180 Jahre und die unzähligen Produkte aufzuarbeiten.

Das Ergebnis liegt nun vor. «Sulzer im Wandel» wurde das Buch betitelt, und das nicht ohne Grund. Das Werk schildert manchen Richtungswechsel und zeigt auf, dass Sulzer nicht selten auch andere als die ausgetretenen Wege gegangen ist, um zum Ziel zu gelangen. Ein neuerlicher, grundlegender Wandel ereignete sich sogar während der Buchgenese, auf dessen Deutung hier jedoch absichtlich verzichtet wird. Die Geschichte lehrt, dass nach Taten die Ergebnisse folgen, und diese gilt es erst noch abzuwarten. Die Zukunft wird es zeigen.