



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.