

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 40 (1999)

Artikel: Johann Jakob Sulzer-Hirzel (1806-1883), Salomon Sulzer-Sulzer (1809-1869) : Gründer der Gebrüder Sulzer in Winterthur
Autor: Labhart, Walter
Kapitel: Nachwort
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091024>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Nachwort

Zu Beginn dieser Schrift sind die Vorfahren der beiden Firmengründer vorgestellt worden. Vielleicht können auch einige Hinweise über ihre Nachfolger in der Geschäftsleitung und die Stellung der Familie Sulzer im Unternehmen während der drei folgenden Generationen als Brücke zur Gegenwart dienlich sein.

Stellung der Familie im Wandel von Firma und Unternehmensleitung

In den Jahren 1862-1889 wurden die Söhne der beiden Firmengründer, die drei Söhne Johann Jakobs, Heinrich SulzerSteiner, Albert Sulzer-Grossmann und Eduard Sulzer-Ziegler, und der Sohn Salomons, Jakob Sulzer-Imhoof, sowie Heinrich Sulzers Jugendfreund Rudolf Ernst Reinhart, aktive Teilhaber des Unternehmens. 1883 starb Sulzer-Hirzel, der 1872 aus der Geschäftsleitung ausgetreten, jedoch der Firma als Kommanditär verbunden geblieben war.

Die Beteiligungen der Associés an der Firma gestalteten sich je nach ihren Leistungen und der Dauer ihrer Mitarbeit recht ungleich und wurden periodisch den sich ändernden Verhältnissen neu angepasst. Von den hundert Anteilen gehörten zum Beispiel im Jahre 1889 dreissig dem Seniorchef Sulzer-Steiner, vierundzwanzig Sulzer-Grossmann, zwanzig Ernst-Reinhart, achtzehn Sulzer-Ziegler und acht Sulzer-Imhoof. Die vier Erstgenannten erhielten von den dreissig Prozent des Reingewinns, die an

die Teilhaber ausgeschüttet wurden, je sechseinhalb Prozent, der Letztgenannte vier Prozent.

Im Gesellschaftsvertrag von 1889 wurde auf Anregung von Rudolf Ernst-Reinhart «grundsätzlich festgestellt, dass Söhne jetziger Gesellschafter, sofern sie die erforderliche Geschäftstüchtigkeit besitzen, zur Aufnahme in die Gesellschaft den Verhältnissen entsprechend gebührend zu berücksichtigen sind». 1906 fügte man einschränkend hinzu, dieser Grundsatz gewähre «keinen klagbaren Anspruch auf Eintritt», sondern die Aufnahme von Söhnen hänge vom «Ermessen der ... unbeschränkt haftenden Gesellschafter» ab. Familienmitgliedern wurde also keineswegs eine gesicherte Zukunft in der Firma garantiert, sondern nur aufgrund besonderer Leistungen kam ein Aufstieg in die Unternehmensleitung in Frage.

Mit Ausnahme von Sulzer-Ziegler, der über eine vorwiegend juristisch-volkswirtschaftliche Ausbildung verfügte, waren alle Teilhaber der zweiten Generation Absolventen von Technischen Hochschulen. Sie waren sich darin einig, dass der Unternehmenserfolg in erster Linie von der Qualität der Produkte abhängt. Entsprechend standen die Teilhaber meist an der Spitze einer speziellen Produktebranche, deren Entwicklung sie mit grossem persönlichem Einsatz zu fördern versuchten. So modernisierte etwa Sulzer Grossmann die Giesserei, Ernst-Reinhart und Sulzer-Imhoof bemühten sich um den Bau von

Dampfmaschinen, Schiffen, Kältemaschinen und Dieselmotoren, wobei die Entwicklung des Dieselmotors zum Schiffsmotor ein besonderes Verdienst von Sulzer-Imhoof war. Der Seniorchef Sulzer-Steiner widmete sich neben der Gesamtleitung des Geschäftes noch besonders der Heizungsabteilung. Selbst Sulzer-Ziegler, der sich anfänglich mit kaufmännischen und rechtlichen Problemen zu befassen hatte, stand später zusätzlich einem eigenen Fabrikations und Unternehmensbereich vor, der Entwicklung der Brandt'schen Gesteinsbohrmaschine und dem Tunnelbau.

Als Seniorchefs folgten sich nach dem Tode von Sulzer-Steiner im Jahre 1906 seine Brüder Sulzer-Grossmann (bis 1910) und Sulzer-Ziegler (bis 1913) und schliesslich, bis zur Umwandlung des Familienunternehmens in Aktiengesellschaften, ihr Vetter Sulzer-Imhoof. Die Firma, die vor allem nach den 1890er Jahren eine neue grosse Wachstumsphase verzeichnete, beschäftigte um 1910 rund 4000 Arbeitskräfte in Winterthur und 1400 in Ludwigshafen. Ab 1896 stiegen Vertreter der dritten Generation in den Kreis der aktiven Teilhaber auf, der sich in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg vorübergehend bis auf acht erweiterte.

Noch grösser wurde die Gesamtzahl der Partner und Kommanditäre. Die Anteile am Firmenkapi tal betrugen im Jahre 1911: Eduard Sulzer-Ziegler 18 Prozent, Jakob Sulzer-Imhoof 17 Prozent, Carl Sulzer-Schmid 13 Prozent, Frau Bertha Sulzer-Steiner 11 Prozent, Albert Sulzer-Seifert 7 Prozent; Richard Ernst Sulzer, Robert Sulzer-Forrer, Hans Sulzer-Weber je 6 Prozent, Theodor Reuter-Sulzer 4,5 Prozent; Max Wieland-Sulzer und Rudolf

Matossi-Sulzer je 4 Prozent und Prof. Dr. med. E. Feer-Sulzer 3,5 Prozent. Relativ spät im Vergleich zu andern grossen Schweizer Unternehmen der Maschinen- und Metallindustrie erfolgte im Jahre 1914, wenige Wochen vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges, die Umwandlung des Familienunternehmens in drei Aktiengesellschaften.

In den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts hatten sich verschiedene Probleme krisenhaft verschärft. Der Grossdampfmaschine, dem tragenden Produkt des Unternehmens, war durch die Dampfturbine und durch den Elektromotor eine gefährliche Konkurrenz erwachsen. Der ungenügenden Auslastung der entsprechenden Fabrikationsstätten und dem Zerfall der Gewinnmargen sollte durch eine zielstrebige Entwicklung des neu ins Produktprogramm aufgenommenen Dieselmotors begegnet werden. Technische Erfolge (1906 der Welt erster umsteuerbarer Zwei-Takt-Motor für Schiffsantrieb, 1912 erste Diesellokomotive der Welt) brachten jedoch noch nicht den erhofften Gewinn. Neue Produktionstechnologien in den Werkstätten erforderten zudem erhebliche Mittel, welche die Finanzierungsmöglichkeiten der Kollektivgesellschaft zu übersteigen drohten. Durch die grosse Zahl der aktiven Teilhaber war die bisherige Organisations- und Leitungsstruktur des Familienunternehmens überfordert; Bewertungs- und Finanzierungsprobleme wurden bei den anstehenden grossen Investitionen und insbesondere beim eventuellen Ausscheiden von Teilhabern fast unlösbar. Verantwortlichkeit und Risiken mussten neu und klarer als zuvor geregelt werden. Der Anstoss zu dieser wohl wichtigsten Änderung in der Firmenstruktur ging von

Eduard Sulzer-Ziegler aus, während die Durchführung der komplexen Operation in den Händen von Dr. iur. Hans Sulzer lag.

Im Juni 1914 wurden die beiden Produktionsunternehmen Gebrüder Sulzer Aktiengesellschaft, Winterthur, und Gebrüder Sulzer AG, Ludwigshafen am Rhein, sowie als Holdinggesellschaft die Sulzer Unternehmungen AG mit Sitz in Schaffhausen gegründet.

Vom Aktienkapital dieser Unternehmung gingen 18 Millionen Franken direkt an die ehemaligen Gesellschafter als Entschädigung für ihre Gesellschaftsanteile, 2,18 Millionen übernahmen die Gesellschafter durch Neuzeichnung, und weitere Aktien wurden an ein Bankenkonsortium, bestehend aus der federführenden Schweizerischen Bankgesellschaft, dem Schweizerischen Bankverein und der Rheinischen Kreditbank in Mannheim, übergeben. Bereits im Jahr 1918 erfolgte eine erste Kapitalerhöhung auf 30 Millionen Franken; zu diesem Zeitpunkt wurde auch die Sulzer-Aktie an der Zürcher Börse kotiert.

Neben Familienmitgliedern nahmen nun Vertreter der drei genannten Banken in die Verwaltungsräte der Sulzer-Aktiengesellschaften Einsitz. Die Geschäftsleitung wurde einer Dreierdelegation unter Hans Sulzer mit Richard Ernst und Robert Sulzer als Mitglieder übertragen. Der letzte Vertreter der zweiten Generation, Sulzer-Imhoof, trat 1920 als Präsident der Holding zurück, deren Führungsorgane weiterhin mit denjenigen von Sulzer Winterthur personell weitgehend identisch waren. Das Präsidium übernahm nach dem Tod von Carl Sulzer-Schmid im Jahre 1934 dessen jüngster Bruder, Hans Sulzer, welcher diese Stellung bis zum Jahr

1959 bekleidete. Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates war während dieser Jahrzehnte Dr. iur. Heinrich Wolfer-Sulzer. Damit standen an der Spitze der Unternehmensleitung – erstmals in der Firmengeschichte – zwei Juristen; die technische Leitung lag in den Händen von Robert Sulzer und später von Friedrich Oederlin.

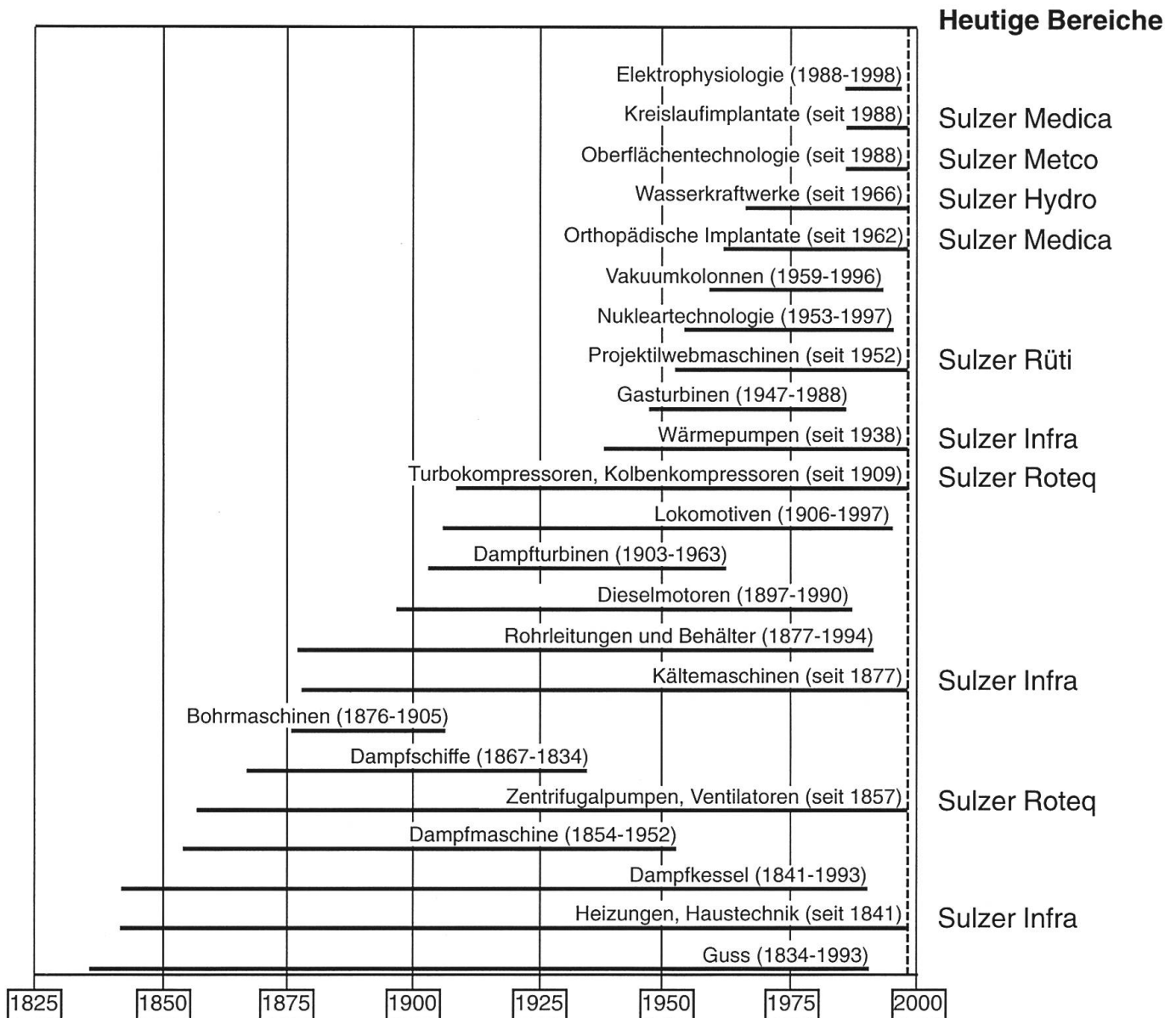
Die Weltwirtschaftskrise bewirkte gegen die Mitte der dreissiger Jahre einen Zusammenbruch der Produktionseinnahmen auf weniger als 40 % des Wertes von 1930, einen namhaften Personalabbau sowie Arbeitszeitkürzungen in grossem Ausmass. Zur Deckung der hohen Verluste wurde 1936 eine Herabsetzung des Aktienkapitals von 40 auf 28 Millionen Franken unumgänglich.

Nach Ausbruch des Zweiten Weltkrieges wurde aus politischen und wirtschaftlichen Gründen das Unternehmen in Ludwigshafen verkauft und auf Jahresbeginn 1941 die Holding mit dem Winterthurer Stammhaus fusioniert.

Die Ablösung von der Gründerfamilie und die Entwicklung zum modernen Technologiekonzern

Nachdem in den Kriegsjahren die Rohstoffknappheit und die Sorge um Arbeitsplätze im Vordergrund standen, begann in der Nachkriegszeit eine lange Periode günstiger Konjunkturverhältnisse. Der Verwaltungsrat wurde im Laufe der Zeit um Vertreter aus Industrie und Bankenkreisen erweitert. Er setzte sich freilich bis in die frühen fünfziger Jahre mehrheitlich aus Nachkommen der Firmengründer und deren Familienangehörigen zusammen; aus diesem Kreis rekrutierte sich bis 1954 ausschliesslich die

165 Jahre Unternehmensgeschichte von Sulzer 1834 – 1999



Geschäftsleitung. Ohne Unterbruch standen bis 1982 während vier Generationen Familienangehörige beider Gründer an der Spitze des sich kräftig weiterentwickelnden Unternehmens (vgl. Stammbaum).

Um die rasch steigende Produktion bewältigen zu können, wurden in den fünfziger Jahren zahlreiche Gastarbeiter hauptsächlich aus Südeuropa angeworben. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen sowie die Förderung der Frauenarbeit und des Wohnungsbaus für Angestellte sind wichtige Merkmale dieser Zeit.

1959 feierte das Unternehmen sein 125jähriges Bestehen. Sulzer verfügte über eine breite Produktpalette, insbesondere in der Energietechnik (Dieselmotoren, Gasturbinen, Dampfkessel) sowie in der Verfahrenstechnik und von Webmaschinen. Sulzer übernahm 1961 die Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik, Winterthur, 1966 die Escher Wyss AG, Zürich und 1969 die Maschinenfabrik Burkhard, Basel, um die Konkurrenzfähigkeit zu stärken.

1968 machte die Grösse – der Umsatz beträgt bereits rund 1,7 Milliarden Franken – und Diversifizierung des Unternehmens eine Neuorganisation notwendig; eine Konzernstruktur wurde etabliert.

Der nach Produktfamilien organisierte Konzern wurde durch eine vierköpfige Konzernleitung geführt und erhielt ausgebauten Konzernstäbe sowie zentrale Dienstleistungsstellen.

1970 wurde die Medizinaltechnik ein eigenständiger Bereich, womit ein weiterer Ausbau der Materialtechnologie verbunden war. Die konsequente Förderung der Berufsbildung äusserte sich im selben Jahr dadurch, dass die Berufsschule ins neue Anton-Graff-Haus einziehen konnte. 1972 wurde ein Computerezentrum eingerichtet und ein Laborgebäude für Trennverfahren öffnete die Pforten. Zwei Jahre später erreichte der Konzern mit beinahe 38'000 Mitarbeitern den höchsten Personalbestand in seinem Bestehen überhaupt. In der Führung zeichnete sich ein Generationenwechsel ab, indem 1973 Dr. Henry Sulzer, 1975 Georg Sulzer und 1977 Dr. Herbert Wolfer von der exekutiven Führung zurücktreten.

1982 legte Georg Sulzer sein Mandat als Verwaltungsratsvorsitzender in neue Hände. Mit dem Ausscheiden von Peter G. Sulzer aus der Konzernleitung, im Jahre 1989, geht das Engagement des letzten Vertreters der Familie Sulzer an der aktiven Geschäftsführung zu Ende.

Das seit dem Ölschock von 1973 zum Stillstand gekommene Wachstum der Weltwirtschaft blieb nicht ohne Auswirkungen auf den Konzern. Zudem zeigte die einsetzende Globalisierung ihre Auswirkung in der zunehmenden Verschiebung der Produktion in Niedriglohnländer

und in beschleunigter Rationalisierung. Dementsprechend begann die Gesamtzahl von Mitarbeitern und insbesondere die Zahl der Angestellten in der Schweiz abzunehmen.

Um die Entscheidungsfindung zu beschleunigen, wurde 1981 das Kollegialsystem in der Konzernleitung durch ein Präsidialsystem abgelöst. Die Konzernbereichsleiter führten ihre Bereiche eigenverantwortlich. Zum Jubiläum «150 Jahre Sulzer» schreibt das Unternehmen 1984 erstmals seit langer Zeit rote Zahlen. Ab Mitte der achtziger Jahre fanden einschneidende Restrukturierungen statt. Die Produktpalette wurde gestrafft. Eine forcierte Entwicklung erlebte der wachstumssträchtige Bereich der Medizinaltechnik.

Durch Zukauf der amerikanischen Firmengruppe Intermedics (1988) entstand der Unternehmensbereich Sulzer Medica. Das Produktangebot umfasste nun zusätzlich zu den künstlichen Gelenken Herzschrittmacher und Herzklappen.

Auch die neunziger Jahre sind durch weitere Restrukturierungen gekennzeichnet. 1990 wurde beschlossen, die Maschinenfabrik in Winterthur aufzulösen und das Gründungsareal für eine Neunutzung freizugeben. Im gleichen Jahr wurde der traditionsreiche Bereich der Dieselmotoren verkauft. Der Konjunkturinbruch bei Textilmaschinen führte zu einem wiederholten Personalabbau. Die Zulassung von ausländischen Aktionären 1993 und die Bildung der Holdingstruktur stehen für eine Öffnung und Wende in der Geschichte von Sulzer. Die Gebrüder Sulzer AG heissen nun Sulzer AG. Mit der Schliessung der Grossgiesserei 1993 nimmt Sulzer Abschied von seinen Ursprüngen. Mit dem Kauf von

Metco verstärkt Sulzer seine Markt- und Technologieposition im Bereich der Beschichtung metallener Oberflächen zum Sulzer-Konzern.

Im Sinne der Konzentration auf Kerngeschäfte wurden u.a. Tätigkeiten im Bereich Kessel und Ventile für Kraftwerke sowie Lokomotivbau veräussert.

Im Rahmen dieses Fokussierungs-Prozesses unterstützte Sulzer sogenannte «Management Buy-Outs» von Unternehmensteilen. Damit werden Arbeitsplätze erhalten. Die Einweihung des Technologiezentrums von Sulzer Medica 1996 steht für das weiterhin prosperierende Geschäft der Medizinaltechnik.

Sulzer Medica wurde 1997 in ein eigenes Unternehmen verselbstständigt und an den Börsen von Zürich

und New York kotiert, wobei die Sulzer AG mit 74 % Aktienanteil Mehrheitsaktionärin blieb.

Sulzer Medica nahm an der Industriekonsolidierung im Medizinalmarkt der neunziger Jahre teil, mit der Konzentration auf die Geschäftsbereiche Orthopädie und Kreislaufimplantate (künstliche Herzklappen und Gefässe); der Teilbereich Elektrophysiologie (Herzschrittmacher) wurde anfangs 1999 verkauft.

Sulzer beschäftigte Ende 1998 weltweit rund 24'500 (davon rund 8'000 in der Schweiz) Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und erzielte einen Umsatz von 5.9 Milliarden Franken.