

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 83 (2006)

**Artikel:** Bucher : Pioniere im Maschinen- und Fahrzeugbau 1807-2007. Johann Bucher-Manz (1843-1919), Jean Bucher-Guyer (1875-1961), Walter Hauser-Bucher (1904-1967)  
**Autor:** Nef, Andreas / Steigmeier, Andreas  
**Kapitel:** Weltweite Markführerschaft in Spezialgebieten  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1095709>

### **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:** 25.04.2026

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

# Weltweite Marktführerschaft in Spezialgebieten

Der sechsten Generation, die 1967 das Steuer übernimmt, werden die Grenzen der Eigenfabrikation immer deutlicher: Die drei Söhne Hauser konzentrieren die Geschäftstätigkeit der Firmengruppierung mehr und mehr auf wenige Spezialitäten. In die Konstruktion von Kommunalfahrzeugen und von Hydraulikkomponenten fließen die Kompetenzen aus dem Traktoren- und dem Pressenbau ein. 1984 fasst die Bucher Holding AG

die bisher lose verbundenen Firmen zusammen, zwei Jahre später öffnet sie sich dem Publikum. Der Ausbau des Konzerns wird beharrlich vorangetrieben mit dem Ziel, in wenigen Spezialgebieten des Maschinenbaus eine führende Stellung einzunehmen. Mit gezielten Akquisitionen und Devestitionen wächst Bucher auf fünf Konzernbereiche und erzielt 2005 nahezu zwei Milliarden Umsatz.

Nach dem Tod von Walter Hauser beförderte der Verwaltungsrat Hauers Söhne Hans und Rudolf zu Direktoren. Die beiden Maschineningenieure hatten bereits in jungen Jahren Praktika in Gottmadingen, Saverne, Griessen und Niederweningen absolviert. Teils unterbrochen durch Auslandsaufenthalte, waren sie seit den frühen 1960er-Jahren kontinuierlich in Leitungsfunktionen angestellt, Hans seit 1963 bei Bucher-Guyer, Rudolf seit 1961 bei Bucher Griessen und

mit Teilaufgaben bei Bucher-Guyer. Als sich Walter Hauser nach einem Hirnschlag 1963 schonen musste, übernahmen die Söhne zusätzliche Verantwortung. Nach seinem Tod kümmerten sich der 1935 geborene Hans um die technische und der 1937 geborene Rudolf um die kaufmännische Leitung von Bucher-Guyer und um die Gruppenleitung. Rudolf wurde Delegierter des Verwaltungsrats und bekleidete in dieser Funktion das Vizepräsidium, das bisher seine Grossmutter Louise Bucher-Guyer innegehabt hatte. Präsident des Verwaltungsrats wurde ein Schwiegersohn von Jean Bucher-Guyer, der Bauunternehmer Rolf Hatt-Bucher.

*Der Bucher-Transporter mit Holz beladen, 1966. Innerhalb von mehr als drei Jahrzehnten stellte Bucher-Guyer gut 5500 Transporter her.*



## **Diversifizierung versus Fokussierung**

Im Landmaschinen Sektor, den Walter Hauser Zeit seines Lebens intensiv gefördert hatte, war Bucher-Guyer Ende der 1960er-Jahre bemüht, «über unsere starke und gut geschulte Verkaufsorganisation im Inland ein vollständiges Programm an Maschinen



### **Straffung der Geschäftsfelder**

Diese ersten Dämpfer im Geschäft mit einer zunehmend unter Druck stehenden Landwirtschaft, die kaum Preiserhöhungen auf ihren Produkten durchsetzen konnte, motivierten zu einer weiteren Diversifizierung in zwei ergänzende Segmente. Diese erhielten 1970 eine organisatorische Form als Nebenabteilungen des Landwirtschaftssektors: Die Abteilung «Farmtechnik» (später «Hofeinrichtungen») befasste sich mit Maschinen und Einrichtungen für den Hofbedarf in der Landwirtschaft und lieferte vollständige Stalleinrichtungen. Die Abteilung «Industrie- und Kommunalfahrzeuge» lieferte Maschinen und Geräte an nichtlandwirtschaftliche Kunden für die Grossflächenpflege, das heisst für das Schneeräumen, Gras- und Rasenmähen, für Platzreinigungen und andere Arbeiten. In diese Abteilung floss Know-how aus dem auslaufenden Traktorenbau ein; sie entwickelte sich später zum eigenen Geschäftsbereich.

*Bucher-Tractomobil M 700 S mit Fahr-Kreiselheuer, 1969. Diesem ersten Modell eines Zweiachsmähers mit Vierradantrieb folgte in den 1980er-Jahren die erfolgreiche TM-Serie, von deren verschiedenen Typen über 3000 Stück abgesetzt wurden.*

und Einrichtungen für die Landwirtschaft zu verkaufen und unsere Eigenfabrikate auch in geeignete Auslandsmärkte zu exportieren». Mit den eigenen, im Lauf der 1960er-Jahre auf den Markt gebrachten Produkten wie Ladewagen und Druckfass, mit einer ständig erneuerten Motormäherpalette und mit den 1966 neu lancierten Selbstfahr-Ladewagen und Transportern war Bucher-Guyer im schweizerischen Markt gut aufgestellt. Andere Maschinen, vom Fiat-Traktor über die Fahr-Kreiselmäschinen und -Mähdreher bis zu den Westfalia-Melkanlagen, vertrieb Bucher-Guyer als Generalvertreterin.

Dennoch konstatierte die Direktion im Verwaltungsrat bereits 1969, mitten in der Hochkonjunktur, der Landmaschinenmarkt zeige teilweise Sättigungserscheinungen. Diese Klagen wiederholten sich. 1970 musste Bucher-Guyer bei verschiedenen Eigenfabrikaten ungewohnte und nicht durch ein schlechtes Landwirtschaftsjahr erklärable Umsatzeinbussen hinnehmen. Obwohl die Fiat-Traktoren, die Kreiselschwader und andere Produkte zulegten, erfüllte das Landmaschinengeschäft die Direktion «mit einigen Sorgen». Die Preissituation und die Ertragslage seien «unbefriedigend».

Parallel dazu gab es auch Geschäftsfelder, aus denen sich Bucher-Guyer zurückzog. Der Entscheid zur Aufgabe des eigenen Traktorenbaus kann als erster Merkmalspunkt dieser Fokussierung interpretiert werden. Ende

*Der Kommunalgeräteträger Bucher GT 1200 ging 1973 in Produktion.*





*Transporter für die Berglandwirtschaft: Der Bucher-TR 1800 mit Aufbauladegerät, 1974.*

1970 fand auch eine erste Straffung des stark gewachsenen Industriepresenbereichs statt. Bucher-Guyer übertrug «zwecks besserer Ausnutzung unserer maschinellen und personellen Fabrikationskapazität» das gesamte Programm der Prägepressen für die Druckindustrie in Lizenz an die Lausanner Firma FAG SA. Damit war eine «Vertiefung unserer Spezialisierung auf Kunststoffverarbeitungsmaschinen und Pressen für keramische

*Versand von Bucher-Ladewagen an der Werksrampe, 1974.*



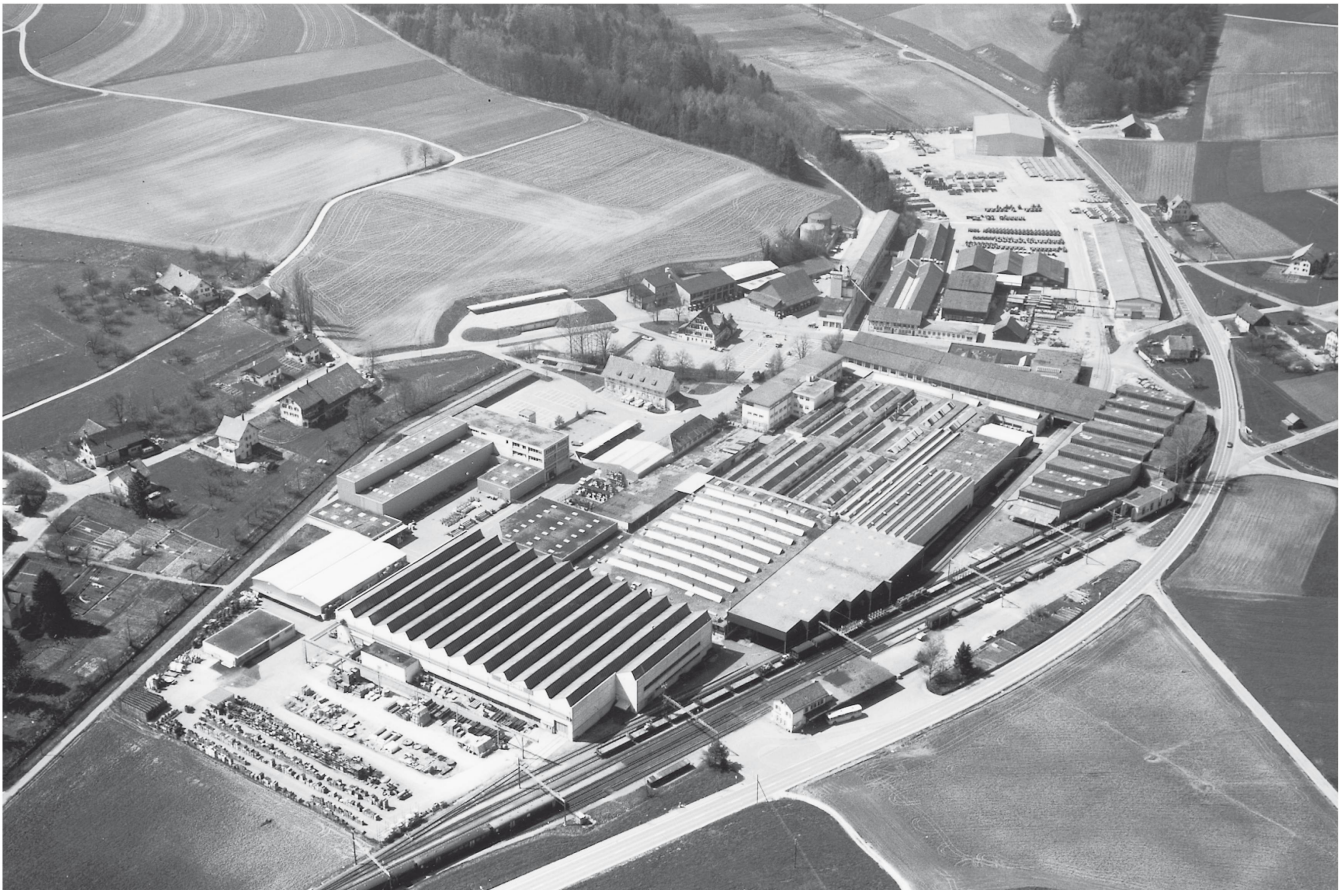
Stoffe» verbunden. Im Landmaschinensektor konzentrierte sich Bucher-Guyer mehr und mehr auf Maschinen für die Berglandwirtschaft.

Der Prozess der Spezialisierung verlief aber kontinuierlich. Denn immer stärker zeigte sich um 1970, «dass die Firma sich auf ihren drei Produktionsgebieten auf einige wenige selbstfabrizierte Produkte beschränken und ihr Programm vor allem im Landmaschinensektor durch den Handel mit ausgewählten Maschinen und Geräten anderer Fabrikate ergänzen muss. Sie kann auch nicht alle Bestandteile selbst fabrizieren, sondern beschäftigt eine grosse Zahl von Unterlieferanten.»

### **Professionalisierung des Verwaltungsrats**

Nachdem Louise Bucher-Guyer am 27. Februar 1972 im Alter von 89 Jahren gestorben war, wurde der dritte von vier Söhnen Hauser, der 1940 geborene Thomas, an ihrer Stelle in den Verwaltungsrat zugewählt. Thomas Hauser leitete seit 1970 als Nachfolger seines Bruders Rudolf die Kommanditgesellschaft «Maschinenfabrik Johann Bucher» in Griessen/Klettgau. Mit Walter Reber, dem Generaldirektor von Kuhn, nahm erstmals eine nicht zur Familie gehörende Person Einsitz im Verwaltungsrat. Das Aufsichtsorgan bildete gleichzeitig einen Ausschuss mit dem Präsidenten Rolf Hatt, den Brüdern Hans und Rudolf Hauser sowie Walter Reber.

Die jährlich drei Verwaltungsratsitzungen hatten bisher den Charakter einer Rechenschaftsablage gegenüber den übrigen Familienaktionären gehabt. Nun wurde mit dem Ausschuss ein Gremium geschaffen, das den Führungsanforderungen der grösser werdenden Firmengruppierung besser entsprach und dem die operativen Chefs der drei produzie-



renden Gesellschaften angehörten. Drei Jahre später schieden Hedy (Hedwig) Lang-Bucher und Lou (Louise) Hatt-Bucher aus dem Gremium aus. Man hatte den beiden mittlerweile um die 65 Jahre alten Töchtern von Jean und Louise Bucher-Guyer nahe gelegt, dies im Hinblick auf die geplante Öffnung der Gesellschaft zu tun und einem exekutiv erfahrenen Externen Platz zu machen. Mit Jean-Daniel Cornaz stiess der Leiter eines in der Region tätigen Industrieunternehmens, der Vetropack, dazu. Nun war die Professionalisierung des Verwaltungsrats vollzogen; er bestand aus sechs Mitgliedern, die alle exekutive Erfahrung besaßen. Damit wurden separate Ausschusssitzungen überflüssig.

### **Öffnung der Familiengesellschaft**

In den frühen 1970er-Jahren steigerte Bucher-Guyer durch internes

Wachstum, aber auch als Folge hoher Teuerungsraten den Umsatz von knapp 100 Millionen Franken im Jahr 1971 auf 158 Millionen drei Jahre später. Zählte man die Umsätze von Kuhn und Bucher/Klettgau hinzu, erbrachten die drei Firmen zusammen eine Leistung von 275 Millionen Franken. Mit dem Umsatz war auch der Kapitalbedarf gestiegen. 1972 erhöhten die Familienaktionäre das Aktienkapital von Bucher-Guyer von 5 auf 7,5 und 1975 weiter auf 10 Millionen Franken.

Das Wachstum der losen Firmengruppierung und die durch Generationenwechsel zu erwartende Erweiterung des Aktionariats legten nahe, für die langfristige Zukunft eine neue Basis zu suchen. Impulse hierfür lieferte der neue Bucher-Guyer-Verwaltungsrat Jean-Daniel Cornaz, dessen Familienunternehmen 1969 drei Glaswerke in der Vetropack Holding AG zusammengeführt hatte. In einem ersten

*Betriebsanlagen der Bucher-Guyer AG in Niederweningen, 1983. Im Vordergrund die 1968 bezogene Pressenhalle und darüber das 1976 erstellte Ersatzteillager.*

Schritt näherte sich Bucher-Guyer an den Kapitalmarkt an und begab 1975 eine öffentliche Anleihe. Der Schritt auf den Kapitalmarkt bedeutete, dass das nach wie vor gänzlich in Familienbesitz stehende Unternehmen erstmals auch Zahlen publizieren musste, um das Vertrauen der Anleger zu gewinnen. Anstelle des bisher maschinengeschriebenen und vervielfältigten, rund drei Seiten umfassenden Jahresberichts liess Bucher-Guyer daher für das Geschäftsjahr 1974 erstmals einen gedruckten Geschäftsbericht herstellen. Am 27. Mai 1975 stellte das Unternehmen diesen Bericht in der ersten eigentlichen Bilanz-Presskonferenz seiner Geschichte vor und gab die Erweiterung seiner Öffentlichkeitsarbeit bekannt. Neben den Bilanz- und Ertragszahlen des Stammhauses publizierte es nun erstmals auch Gruppenkennzahlen.

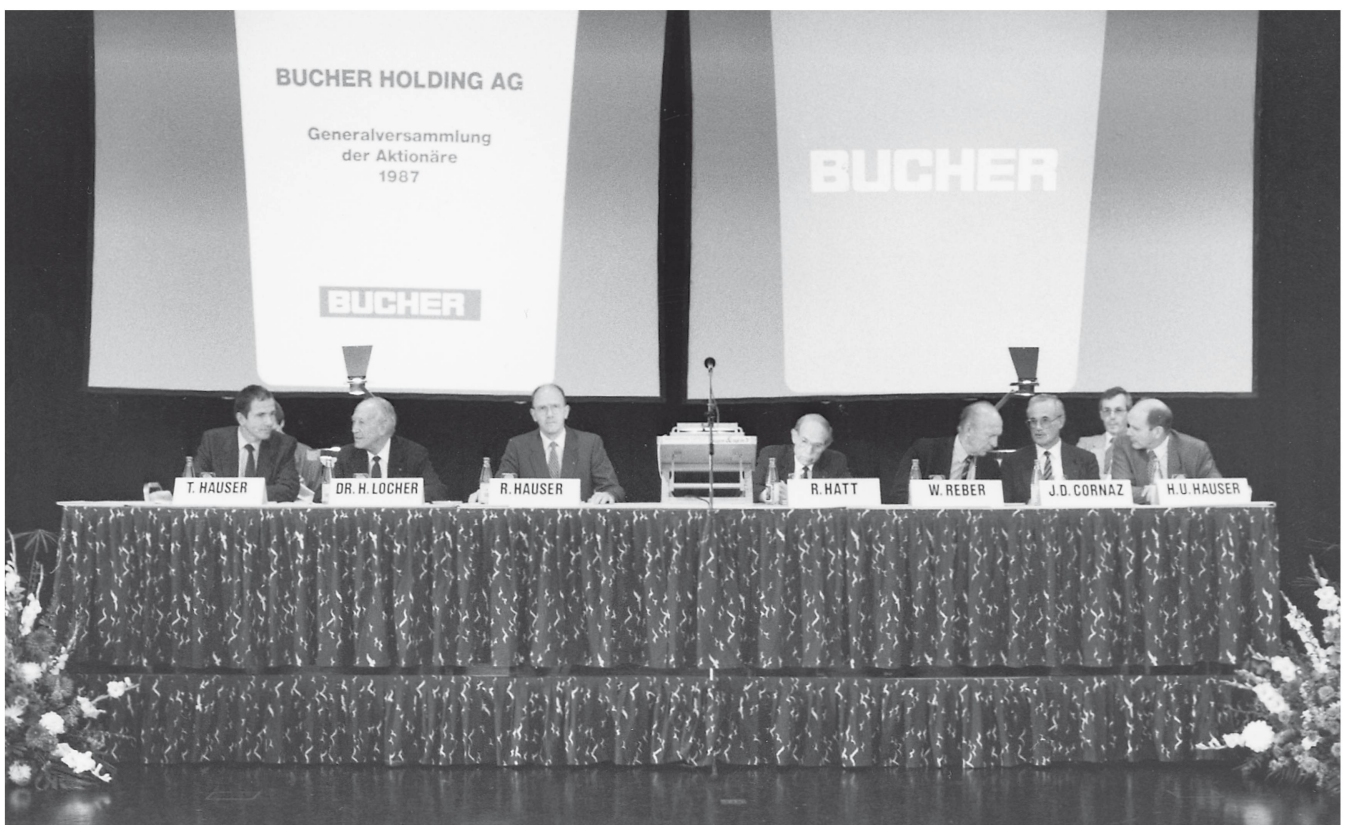
Der zweite Schritt folgte neun Jahre später: die Gründung einer Holdinggesellschaft. Nach rezessiven Jahren – zwischen Oktober 1982 und

Juli 1983 musste ein Teil der Belegschaft sogar Kurzarbeit leisten – hatte sich der Eigenkapitalanteil von Bucher-Guyer auf 24 Prozent abgeschwächt. Der Verwaltungsrat machte sich daher im Juni 1983 Gedanken, ob die Aktionäre bei der derzeitigen Dividendenlosigkeit ihr Kapital erhöhen würden. In dieser Situation riet Jean-Daniel Cornaz dazu, «ein langfristiges Konzept unter Einbezug der Öffnung der Aktiengesellschaft auszuarbeiten».

### **Eine langfristige Perspektive**

Zum kurzfristigen Erfordernis, den Eigenkapitalanteil zu heben, gesellte sich damit das Ziel, die langfristige Finanzierung der Gruppe und den geregelten Übergang vom geschlossenen zu einem erweiterten Aktionärskreis sicherzustellen. Der hierfür zugezogene Experte schlug eine Holding vor. In diese sollte zuerst Bucher-Guyer eingebracht werden und dann die im Privatbesitz der Brüder Hauser verbliebene Gesellschaft in Griessen,

*Der Verwaltungsrat der Bucher Holding AG an der ersten Generalversammlung nach der Öffnung der Gesellschaft, 1987.  
Von links: Thomas Hauser, Hans Locher, Rudolf Hauser, Rolf Hatt, Walter Reber, Jean-Daniel Cornaz, Hans Hauser.*



die seit 1980 als Bucher GmbH firmierte. Später sollte die Holding auch direkt Besitzerin der Beteiligung von Bucher-Guyer an Kuhn werden. Am 6. Juni 1984 stimmten die Aktionäre dem Vorhaben zu, und die Gründungsdokumente der Bucher Holding AG wurden unterzeichnet. Die Brüder Hans, Rudolf und Thomas Hauser erhielten alle Namenaktien, die gegenüber den börsenkotierten Inhaberaktien einen Fünftel des Nominalwerts hatten. Dadurch erhielten die Namenaktionäre rund 70 Prozent der Stimmkraft. Dieses Zugeständnis garantierte den Übergang der Entscheidungskompetenz von einem sich ständig verbreiternden Familienaktionariat an die exekutiv Tätigen.

Der dritte Schritt war nur folgerichtig: 1986 ging die Bucher Holding AG an die Börse. Das «Going public» brachte nicht nur zusätzliche Finanzmittel, sondern meisterte prospektiv auch den nächsten Generationenwechsel. Es erlaubte Familienaktionären, ihre Aktien zu verkaufen, ohne dass die im Aktionariat Verbleibenden sie auszahlen mussten. Die Stimmrechtsaktien verschafften den Brüdern Hauser eine hohe Autonomie und garantierten kurze Entscheidungswege. Auch über die Einführung der Einheitsaktie im Jahr 2005 hinaus verblieb den Familienstämmen der drei Brüder eine faktische Kontrollmehrheit. Als börsenkotierte Gesellschaft sah sich die Bucher Holding veranlasst, ihre finanzielle Berichterstattung zu intensivieren, wie es die verschiedenen internationalen Rechnungslegungsnormen und die Richtlinien der Schweizer Börse verlangten.

### **Führende Marktstellung als Ziel**

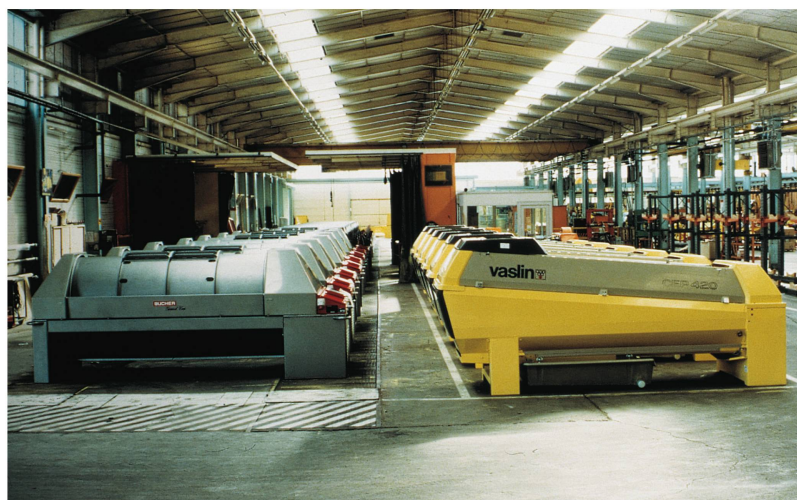
In den ersten zwölf Jahren seit Bestehen der Holding wurde die Bucher-Gruppe weiterhin über die drei Gesell-

schaften Bucher-Guyer, Bucher/Klettgau (nun eine GmbH) und Kuhn geführt, die alle zu 100 Prozent oder nahezu gänzlich im Besitz der Holding waren und ihrerseits Beteiligungen besaßen, meist an Vertriebsgesellschaften.

In einem unternehmenspolitischen Grundsatzpapier wurde 1981 erstmals der Gedanke ausformuliert, Bucher-Guyer strebe die Erarbeitung und Erhaltung einer «führenden Marktstellung» in ihren Fachgebieten an. Dieses strategische Ziel wurde später in den Unternehmensleitbildern wiederholt und gilt bis heute für die gesamte Gruppe. In diesem Sinn erfolgten nach der Holdinggründung eine Reihe von Akquisitionen.

Die Mehrheitsbeteiligung an der CMMC SA im französischen Chalonnes-sur-Loire 1986 stärkte den bei Bucher-Guyer aufgebauten Bereich Fruchtsaftanlagen. Dadurch stiessen über 300 Mitarbeitende zur Bucher-Gruppe. Die Herstellung von Traubenschneidern wurde nun sukzessive auf das französische Unternehmen konzentriert und die bisherigen Tätigkeiten in diesem Gebiet in Niederwenningen und Griessen abgebaut. Neben den eigenen mechanischen Traubenschneidern unter der Marke «Vaslin» stellte CMMC nun in Lizenz auch die pneumatischen Bucher-Pressen her

*Montage von pneumatischen Bucher- und mechanischen Vaslin-Traubenschneidern in Chalonnes-sur-Loire im Jahr der Zusammenführung der Produktion, 1988.*



*Mit einem 15-Schar-Pflug von Kuhn-Huard mit einer Arbeitsbreite von 7,5 Metern gelang es 1998, innerhalb von 24 Stunden 180 Hektaren zu pflügen: Weltrekord!*



und wurde damit bereits 1988 zum weltweit grössten Anbieter auf diesem Spezialgebiet. 1994 wurde die Gesellschaft in Vaslin Bucher SA umbenannt.

### **Ausbau der Firmengruppe**

1987 übernahm Kuhn, die mittlerweile selbst rund 1000 Personen beschäftigte, das Geschäft des grössten europäischen Pflugerstellers, der Firma Huard im französischen Châteaubriand mit rund 470 Mitarbeitenden. Huard ergänzte das Kuhn-Sortiment im Bereich der Bodenbearbeitungsmaschinen und profitierte gleichzeitig von der Kuhn-Exportorganisation. Auf Anfang 1989 erwarb die Bucher Holding die Laeis GmbH in Trier, die bisher eine Hauptkonkurrentin im Bereich der Maschinen und Anlagen für keramische Formkörper war. In der zur Laeis-Bucher GmbH umfirmierten Gesellschaft, die rund 350 Mitarbeitende zählte, wurden die Tätigkeiten dieses Spezialgebiets zusammengefasst. Damit erhielt die Bucher Holding eine vierte Konzerngruppe.

Ende 1990 kam eine Mehrheitsbeteiligung an der Fahr-Bucher GmbH, Gottmadingen, hinzu. Bucher-Guyer hatte diese Gesellschaft 1968 zusammen mit Fahr gegründet, sich aus Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aber 1979 gänzlich von ihr getrennt und in der Folge die Entwicklung und den

Vertrieb von Kunststoffmaschinen wieder selbst besorgt. Die hohen Aufwendungen für Entwicklung und weltweiten Vertrieb motivierten jedoch dazu, wieder eine verbreiterte Geschäftsbasis zu finden und sich erneut an das rund 130 Beschäftigte zählende Unternehmen anzunähern. Fahr-Bucher spezialisierte sich in der Folge auf Kunststoffmaschinen für die Verarbeitung von Duroplast sowie auf schnelllaufende Thermoplast-Verarbeitungsmaschinen für die Verpackungsindustrie.

Von der Zwag AG, Döttingen, übernahm Bucher-Guyer 1991 den Geschäftszweig Trocknungstechnik. In Niederweningen wurde damit ein neuer Geschäftsbereich gebildet, der Vakuumbandrockner für Frühstückstränke und Instant-Suppen herstellte und in diesem Segment eine weltweit führende Position einnahm. Zusammen mit den ebenfalls in Niederweningen hergestellten Fruchtsaftanlagen bildete sich damit ein verbreitetes Geschäftsfeld in der Nahrungsmitteltechnik.

1991 verstärkte Bucher-Guyer den Bereich Kommunaltechnik, indem sie das Kehrmaschinen- und Schneefräsegeschäft der Rolba Kommunaltechnik AG, Wetzikon, mit rund 90 Mitarbeitenden übernahm. Rolba ging auf Anfang 1993 durch Fusion in der Firma Bucher-Guyer auf. Im widrigen konjunkturellen Umfeld zu Beginn



der 1990er-Jahre baute Bucher vor allem die Stellung im Fahrzeugbau aus. Dazu trugen die Kommunaltechnikfahrzeuge der Marken Bucher und Rolba sowie verschiedener Handelsmarken bei. Hilfreich hierbei war aber auch der 1993 gefällte Typenentscheid der Schweizer Armee für das von Bucher-Guyer entwickelte Geländefahrzeug «Duro», ein Grossprojekt, das mit einem in Konkurrenz erteilten Entwicklungsauftrag im Jahr 1977 begonnen hatte.

Kuhn übernahm 1993 die französische Audureau SA mit rund 120 Beschäftigten. Audureau stellte zu diesem Zeitpunkt Futtermisch- und Futtermittelverteilgeräte vor allem für den französischen Markt her. Über die Kuhn-Vertriebsorganisation wurde in den folgenden Jahren der Export dieser Produkte angekurbelt.

### **Ende einer Ära am Standort Niederweningen**

Die starke Landtechnik-Gruppe, die rund um Kuhn entstanden war, erzeugte damit 1994 bereits einen Umsatz von rund 400 Millionen Franken, weit mehr als die gesamte Bucher-Guyer AG, die 173 Millionen Umsatz erzielte und in diesem Jahr den Handel mit Landtechnikprodukten in eine neue Tochtergesellschaft Bucher-Landtechnik AG mit einem Umsatz von rund 50 Millionen Franken ausgliederte. In Niederweningen wurden in den 1990er-Jahren immer weniger eigene Landmaschinen hergestellt, dafür aber die Handels- und Service-tätigkeit ausgebaut. Mit dem Verkauf des Motormähergeschäfts 2003 an die österreichischen Reform-Werke ging der eigene Landmaschinenbau am Standort Niederweningen zu Ende.

*Links:  
Kompakt-Kehrmaschine CityCat 2020, eine Weiterentwicklung der 1991 übernommenen Rolba CityCat. Bild von 2002.*

*Rechts:  
Von dem in Niederweningen entwickelten Geländefahrzeug «Duro» lieferte Bucher-Guyer zwischen 1994 und 2002 rund 3600 Stück ab, davon über 3000 an die Schweizer Armee.*

*Startbahn-Kehrblasergerät von Bucher-Schörling, 2004.*



### **Fortgesetztes Wachstum in Europa**

1994 übernahm die Bucher-Gruppe von der Schörling GmbH & Co. in Hannover die Produktbereiche Grosskehrmaschinen, Flughafengeräte und Sondermaschinen und gründete dafür die Bucher-Schörling GmbH. Die Akquisition ergänzte den Kommunaltechnikbereich.

Im gleichen Jahr erwarb die Bucher-Gruppe die italienische Hidroirma S.p.A. in Reggio Emilia, die mit rund 170 Beschäftigten Hydraulikkomponenten und Ventile herstellte. Damit wurde aus der Konzerngruppe Bucher-Klettgau die Konzerngruppe Bucher-Hydraulik. Inzwischen hatte sich die Tätigkeit der Bucher GmbH in Klettgau fast vollständig auf die Her-

stellung von Hydrauliksystemen konzentriert, während sich der Absatz von Motorgeräten und Fruchtsaftanlagen zum bloss noch ergänzenden Handelsgeschäft zurückgebildet hatte.

### **Von Konzerngruppen zu Konzernbereichen**

Mit diesen Erwerbungen im Lauf von knapp zehn Jahren war eine Fokussierung auf Kerngeschäfte des Maschinen- und Fahrzeugbaus erreicht, «in denen wir in der Lage sind, eine führende und ertragsversprechende Marktstellung in den für uns relevanten, meist europa- oder weltweiten Märkten zu erreichen». So heisst es in der Ende 1995 aktualisierten Konzernstrategie. Die Bucher-Gruppe beschäftigte nun rund 4000

*Hydraulikkomponenten von Bucher Hydraulics, wie sie in Traktoren (hier im Bild, 2006), Landmaschinen, Bau- maschinen, Fördergeräten und vielen weiteren Anwendungsgebieten als Antriebs- und Steuerungselemente eingesetzt werden.*



Personen und erzielte einen Umsatz knapp unterhalb der Milliarden-Franken-Schwelle.

In allen fünf Kerngeschäften – Landtechnik, Fahrzeuge, Nahrungsmitteltechnik, Hydraulik und Maschinen – waren mittlerweile zwei oder mehrere Produktionseinheiten und zusätzlich mehrere Vertriebsgesellschaften tätig. Damit überzeugte die bisherige Gliederung der Konzerngruppen nach Firmen – Bucher-Guyer, Kuhn, Bucher-Klettgau und Laeis-Bucher – nicht mehr. Auf Anfang 1996 wurde die Gruppe daher in fünf Konzernbereiche, heute Divisionen genannt, gegliedert, die nach den fünf oben aufgeführten Kerngeschäften benannt wurden. Dabei wurden die diversifizierten Tätigkeiten der bisherigen Konzerngruppe Bucher-Guyer auf zwei Konzernbereiche, Fahrzeuge und Nahrungsmitteltechnik, aufgeteilt. Die übrigen Konzernbereiche wurden lediglich umbenannt.

Drei der fünf Konzernbereiche wurden vorläufig noch von den drei Brüdern Hauser geführt. Rudolf Hauser hatte sich 1990 von der Doppelverantwortung in der Geschäftsführung der Gruppe und der Bucher-Guyer AG zurückgezogen und arbeitete seither allein auf Konzernstufe. Auch mit der Neuorganisation von 1996 waren seine Brüder weiterhin sowohl als Mitglieder der Konzernleitung wie auch als Leiter operativer Bereiche und Gesellschaften tätig, Thomas Hauser als Bereichsleiter Hydraulik und in der Bucher-Klettgau GmbH (bis 2003), Hans Hauser als Bereichsleiter Maschinen und in der Laeis-Bucher GmbH (bis zu seinem frühen Tod im November 1996).

#### **Operative Führung vor Ort**

Die Konzernleitung konzentrierte sich auch jetzt auf die strategische Führung der Divisionen mittels Strategiefestlegung und rollender Dreijahresplanung und überliess das ope-

*Luftaufnahme des Fabrikareals von Kuhn in Saverne, 1998.*



*Mäh-Conditioner  
Alterna 500 und  
Kreiselheuer von  
Kuhn mit grosser  
Arbeitsbreite, 1996.*



rative Geschäft den vor Ort wirkenden Geschäftsleitungen. Dieses Prinzip wurde seit den 1980er-Jahren in allen strategischen Papieren unter den wichtigsten Geschäftsgrundsätzen aufgeführt. Es hatte sich in der Bucher-Gruppe organisch entwickelt, spätestens seit dem Einstieg bei Kuhn, denn es wäre bei den damaligen Verkehrsverbindungen und Kommunikationsmitteln nicht möglich gewesen, Kuhn von Niederweningen aus operativ zu führen.

Auf Anfang 2002 übernahm Philip Mosimann den Vorsitz der Konzernleitung, der er seit Juli 2001 angehörte. Damit führte erstmals ein nicht zur Familie gehörender Manager den Maschinenbaukonzern. Rudolf Hauser war nun nicht mehr Delegierter, sondern wurde Verwaltungsratspräsident.

### **Wachstum in den letzten zehn Jahren**

Zum Konzernbereich Landtechnik stiess 1996 das Geschäft der Nodet-Gougis SA hinzu, einer französischen Herstellerin von Sämaschinen und Pflanzenspritzern. Damit erweiterte sich das Produkteangebot der Firmen

rund um Kuhn, die diese Marke jetzt in alle Firmenbezeichnungen aufnahmen: Kuhn-Huard, Kuhn-Audureau, Kuhn-Nodet. Der Konzernbereich konnte nun ein abgerundetes Gesamtprogramm traktorverbundener Landmaschinen anbieten. Er beschränkte sich 1997 auf die Einheitsmarke «Kuhn» und heisst seit 1999 schlicht «Kuhn Group».

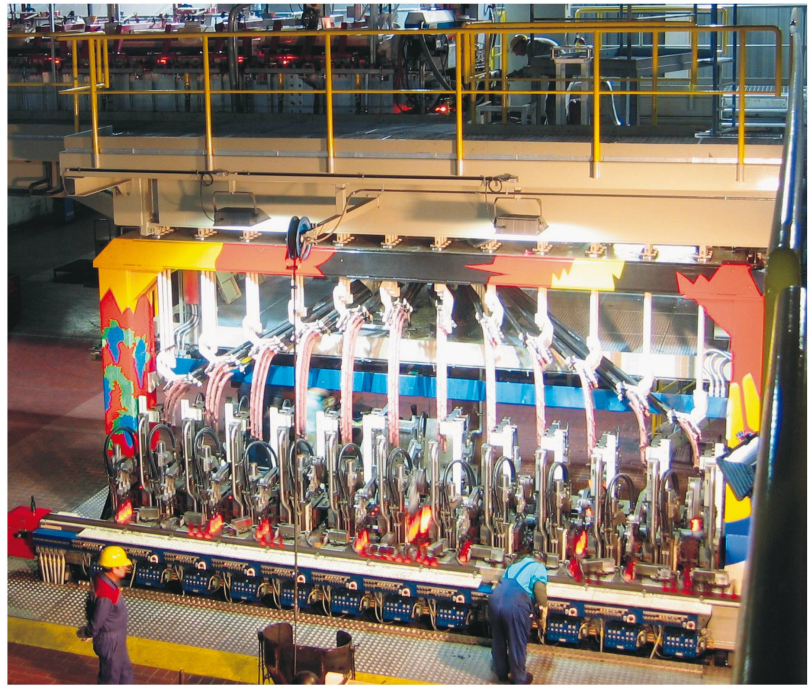
Nach einer verhaltenen Nachfrage Mitte der 1990er-Jahre zeigte sich auf dem Landtechnikmarkt wieder ein steigender Bedarf nach leistungsfähigen Maschinen mit immer grösseren Arbeitsbreiten. Der Trend zu grösseren Landwirtschaftsbetrieben begünstigte den Einsatz modernster Landmaschinen. Ende 2002 übernahm die Kuhn Group die Tätigkeiten der amerikanischen Knight Manufacturing Corporation mit 250 Beschäftigten und führte sie in der neuen Geschäftseinheit Kuhn Knight Inc. weiter. Dieses Unternehmen ist ein führender Anbieter von Futtermischern und Streugeräten für grosse Landwirtschaftsbetriebe. Die Übernahme stärkte die bereits in früheren Jahren aufgebaute, bedeutende Marktposition der Kuhn Group in Nordamerika

weiter. 2004 wurden dort bereits 24 Prozent des Bereichsumsatzes getätigt. Das aussereuropäische Geschäft erweiterte sich 2005 nochmals markant, indem die Kuhn Group einen brasilianischen Anbieter von Sämaschinen mit 440 Beschäftigten übernahm und als «Kuhn Metasa» in die Division integrierte. Mit dem respektablen Wachstum des Bereichsumsatzes von 447 Millionen im Jahr 1995 auf 778 Millionen zehn Jahre später blieb die Kuhn Group der grösste Konzernbereich mit einem Anteil von 40 Prozent am Gesamtumsatz.

Die Hydraulik war im gleichen Zeitraum jener Konzernbereich mit dem grössten relativen Wachstum. Zwischen 1995 und 2005 erhöhte sich der Bereichsumsatz von 90 auf 269 Millionen Franken, was rund 14 Prozent des Konzernumsatzes entsprach. 1996 kam die Beringer Hydraulik AG, Neuheim (ZG), hinzu. Diese stellt die Komponenten und Ventile für die Mobil- und Aufzugshydraulik her. Die Integration einer weiteren Akquisition, der Hydrotechnik Frutigen AG, Frutigen (BE), ermöglichte 1997 einen Ausbau des Produktesortiments in Richtung hydraulischer Steuerelemente. Seit 1999 heisst der Konzernbereich «Bucher Hydraulics».

### **Neue Division: Glasformungsmaschinen**

1998 kam ein sechster Konzernbereich hinzu: Emhart Glass. Diese von Zug aus geführte, in Schweden, Deutschland, Italien und den USA produzierende Gesellschaft bietet Maschinen an, die Glasbehälter herstellen. Mit einem weltweiten Marktanteil von 40 Prozent erfüllte sie die Bedingungen der Konzernstrategie. Die Glasindustrie hielt sich zum Zeitpunkt der Übernahme mit Investitionen zurück, so dass der neue Konzernbereich über zwei Jahre einen



*Glasbehälterherstellung auf einer Glasformungsmaschine von Emhart Glass, 2005.*

deutlichen Umsatzrückgang hinnehmen musste. Emhart Glass konnte in den Turbulenzen aber ihren Marktanteil halten. Sie profitierte ab dem Jahr 2000 von einer Erholung in ihrem Segment und im Jahr 2005 von einer markanten Umsatzsteigerung, die nicht zuletzt ihrem technologischen Vorsprung mit neuen Maschinen- und Steuerungskonzepten zu verdanken ist. Die Division trug 2005 mit einem Umsatz von 321 Millionen Franken rund 16 Prozent zum Konzernumsatz bei.

### **Konsequente Umsetzung der Strategie**

Die im Jahr 1990 übernommene Fahr-Bucher GmbH entwickelte sich hingegen nicht nach Wunsch. Das Geschäft mit Kunststoffmaschinen erbrachte einen zu geringen Ertrag. 1998 entschloss sich die Konzernleitung dazu, die Produktion einzustellen und das Service- und Ersatzteilgeschäft auf Jahresbeginn 1999 zu verkaufen.

Vorangegangene Versuche, das qualitativ hochstehende Spezialmaschinenprogramm an einen grossen

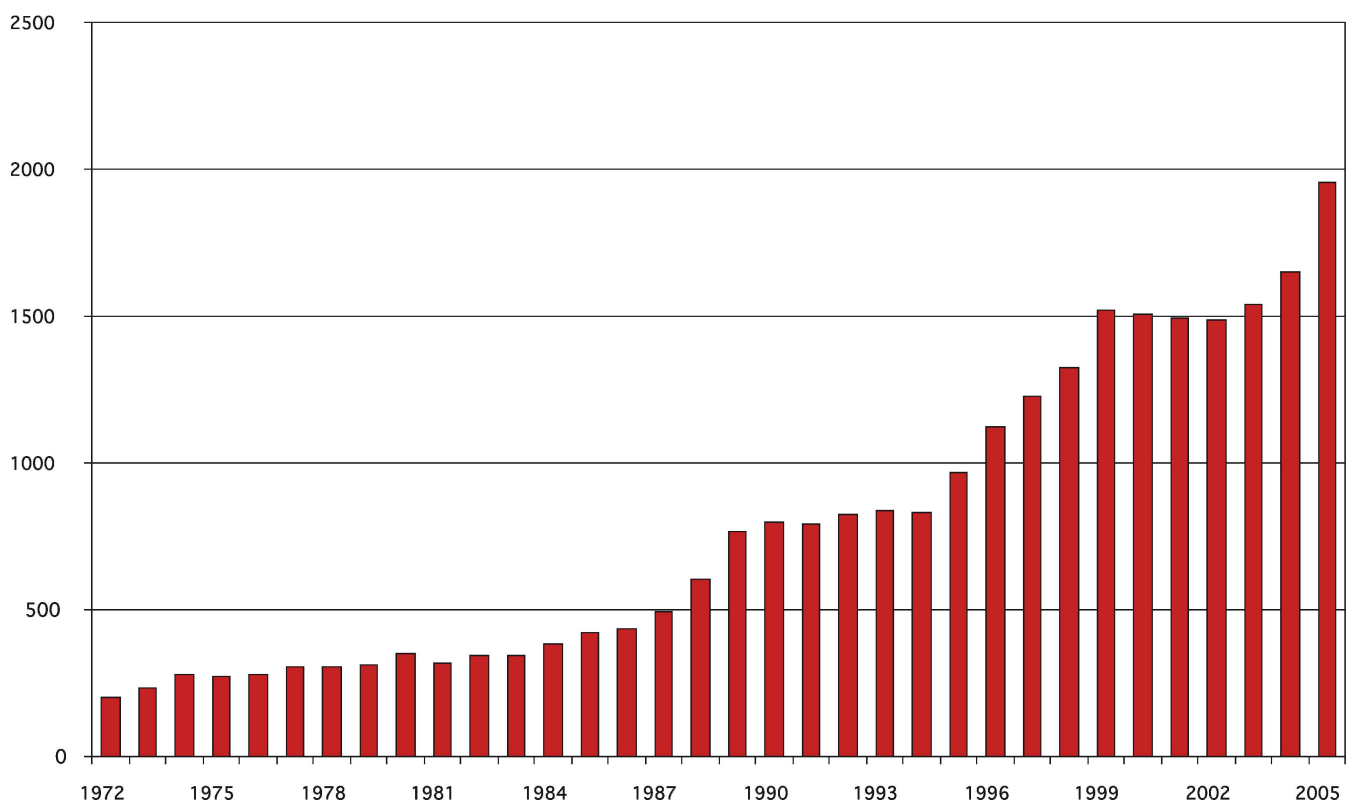
Kunststoffmaschinen-Konzern zu verkaufen, waren gescheitert. Damit endete eine Ära von rund 60 Jahren, die noch während des Zweiten Weltkriegs mit der Herstellung von Kunststoffpressen begonnen hatte. Auch in diesem Bereich folgte die Bucher-Gruppe ihrer Strategie: Eine führende Position war im umkämpften Segment der Kunststoffmaschinen in den bestehenden Betriebsstrukturen nicht zu erringen, also stieg man aus diesem Geschäft aus. Der Konzernbereich Maschinen bestand nun nur noch aus Laeis-Bucher und wurde ab 1999 auch nach diesem Unternehmen benannt. Die von Laeis-Bucher angebotenen Feuerfestanlagen und Fliesenpressen litten seit 1997 unter einem abwartenden Investitionsverhalten in den asiatischen Hauptabsatzmärkten. Laeis-Bucher musste zwischen 1998 und 2002 in mehreren Schritten ihre Kapazitäten anpassen, so dass der Umsatzanteil dieses Konzernbereichs bis auf drei Prozent schrumpfte. Laeis-Bucher wurde daraufhin nur noch als Geschäftseinheit

und nicht mehr als Konzernbereich geführt. Auf Anfang 2004 wurden die Geschäftstätigkeit und 2006 die verbliebene Teileproduktionsgesellschaft verkauft.

Damit bestehen wiederum fünf Divisionen. Die umsatzmässig kleinste, die Nahrungsmitteltechnik (1999 «Bucher Foodtech», 2004 «Bucher Process»), erlebte im jüngsten Jahrzehnt keine markanten Veränderungen, aber gleichwohl ein Umsatzwachstum von 67 Prozent, von 88 Millionen im Jahr 1995 auf 147 Millionen im Jahr 2005, was 7 Prozent des Konzernumsatzes entsprach.

Die Division Fahrzeuge (1999 «Bucher Automotive», 2004 «Bucher Municipal»), der mit der Bucher Landtechnik AG auch das Landmaschinen-geschäft in der Schweiz angehört, erzielte 1994 noch einen Umsatz von 172 Millionen Franken. Dieser stieg 1995 durch die Eingliederung von Bucher-Schörling auf 237 Millionen. Veränderungen ergaben sich 2003 durch den Verkauf des «Duro»-Geschäfts an die MOWAG in Kreuzlingen

*Konsolidierter Umsatz des Konzerns in Millionen Franken, 1972–2005.*



und den Erwerb des Case-Steyr-Traktorenverkaufs. Ein weiterer Umsatzsprung erfolgte 2005, als Bucher das europäische und australische Kehrmaschinengeschäft der Johnston Sweepers Ltd. übernahm. Der Divisionsumsatz erreichte damit 437 Millionen Franken oder 22 Prozent des Konzernumsatzes.

### **Eine der umsatzstärksten Maschinenbau-Gruppen**

Im Jahr 2000 wurde die Bucher Holding AG in Bucher Industries AG umbenannt. Unter ihrem Dach sind

im Jahr 2006 fünf Divisionen tätig, von denen sich vier Weltmarktführer in ihren Spezialgebieten nennen dürfen: Kuhn Group, Bucher Municipal, Bucher Process und Emhart Glass. Die Division Bucher Hydraulics hält eine führende Position in ihren europäischen Hauptabsatzsegmenten. Der Konzern erwirtschaftete 2005 mit durchschnittlich rund 6800 Mitarbeitenden einen Umsatz von 1,95 Milliarden Franken und rangierte damit unter den zehn umsatzstärksten Maschinenbau-Gruppen mit Stammsitz in der Schweiz.