

Zeitschrift: Aarauer Neujahrsblätter
Herausgeber: Ortsbürgergemeinde Aarau
Band: 78 (2004)

Artikel: 100 Jahre Sprecher + Schuh
Autor: Roth, Adrian
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-559224>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 22.05.2025

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

100 Jahre Sprecher + Schuh

1903 ist das Gründungsjahr von Sprecher + Schuh in Aarau. 100 Jahre nach der Gründung und zu einem Zeitpunkt, wo nur noch Nachfolgefirmer den speziellen Firmengeist S + S hochhalten, können wir einen Rückblick auf die bewegte Geschichte des Unternehmens wagen.

Die Zeit um 1900 ist der Beginn der elektrischen Starkstromrevolution. Diese ist die Folge umwälzender technischer Fortschritte, die durch folgende vier Ereignisse charakterisiert werden können. 1860 erfindet Werner von Siemens den Wechselstromdynamo, der auch heute noch die Basis der elektrischen Energielieferung darstellt. 1878 wird das Kulm Hotel in St. Moritz als erstes Gebäude in der Schweiz mit elektrischem Licht ausgestattet. 1879 erfindet Thomas Alva Edison die elektrische Glühlampe und 1893 wird das Elektrizitätswerk Aarau in Betrieb genommen. 1910 ist bereits eine grosse Mehrheit von Schweizer Gemeinden mit elektrischer Energieversorgung versehen. Die Schnelligkeit dieses Durchbruchs lässt sich durch-

aus mit den Innovationen von Halbleitern und Computern im späten 20. Jahrhundert vergleichen. Die elektrische Revolution war vor allem getragen durch das elektrische Licht, das besonders für einfache Leute, die nicht über hundertfaches Kerzenlicht verfügten, eine unerhörte Verbesserung ihrer Lebensbedingungen bedeutete. In rascher Abfolge entstanden bis 1930 dann Bügeleisen, Warmwassererzeuger, Kühlschränke und vieles mehr.

Die Gründerjahre von Sprecher + Schuh

Die Gründung von S+S war ausgesprochen zeittypisch, wie allein in der Schweiz Hunderte ähnlicher Firmen aus dieser Zeit dokumentieren. Die

1903	Gründung von Sprecher + Schuh (S+S), Schalter mit Funkenhörnern als Pionierleistung; erster Präsident: Alfred Keller
1909 – 1913	Dynamik der Gründungen: Filialen in Linz (A) beziehungsweise Delle (F)
1911	Export in zehn Länder, etwa 500 Arbeitsplätze
1912	Schaffung einer Arbeiterkommission
1914	Erster Weltkrieg, Zusammenbruch der Exporte
1918	Generalstreik der Arbeiterschaft

Dynamik der Gründerfiguren Carl Sprecher, Hans Fretz und Heinrich Schuh war bewundernswert. Typisch war auch der rasche Wechsel, mit welchem diese Unternehmer sich neuen Aufgaben zuwandten. Bereits 1911 bestand ein lebhafter Export, der rasch mit Niederlassungen in Österreich und Frankreich gestützt wurde. 1914 übernahm Heinrich Schuh die alleinige Führung. Die Elektrizitätsversorgungsbetriebe, die den Grossteil der Kunden darstellten, waren oft staatliche Betriebe mit national ausgerichteten Einkaufsgewohnheiten. Bereits 1912 machte sich die Idee einer Anlehnung an eine Grossfirma bemerkbar. Der Oltener Bürger Emil Bitterli, Mitbegründer der französischen Grossfirma Compagnie Générale d'Electricité (CGE) und auch Verwaltungsrat von S + S, veranlasste den Verkauf der eben gegründeten Filiale Delle an die CGE. Dies wurde verbunden mit einem Abkommen auf gegenseitiges Benützungsrecht der Technik, ein Abkommen, das bis zum Ende von S + S eine grosse Rolle spielte.

In den Gründungsjahren muss man sich S + S baulich und einrichtungsmässig vor allem als eine grosse Halle mit den klassischen Maschinen wie Drehbänke, Fräsen und Bohrmaschinen und dazu einige wenige Büros vorstellen. Das damalige Managementkonzept hiess, möglichst viel Arbeiter und möglichst wenig Unproduktive, das heisst Büroangestellte. Was die Produkte betraf, so stand der 10-Kilovolt-Hörnerschalter, eine eigentliche Pionierleistung von Sprecher, im Vordergrund. Von unten nach oben bestand das Werkstattpersonal aus Hilfsarbeitern, Arbeitern, Vorarbeitern und zwei bis drei Meistern im Stunden-, Wochen- oder Monatslohn (nur Meister). Typisch für S+S war eine positive Einstellung zu den Gewerkschaften. So entstand 1912 eine von der Firma anerkannte Arbeiterkommission. Die Periode vor dem Ersten Weltkrieg war mit etwa 500 Arbeitsplätzen ein erster Höhepunkt in der

Firmengeschichte. Der regional hoch angesehene Gottfried Keller war Verwaltungsratspräsident. Er hielt dieses Amt bis 1945 inne.

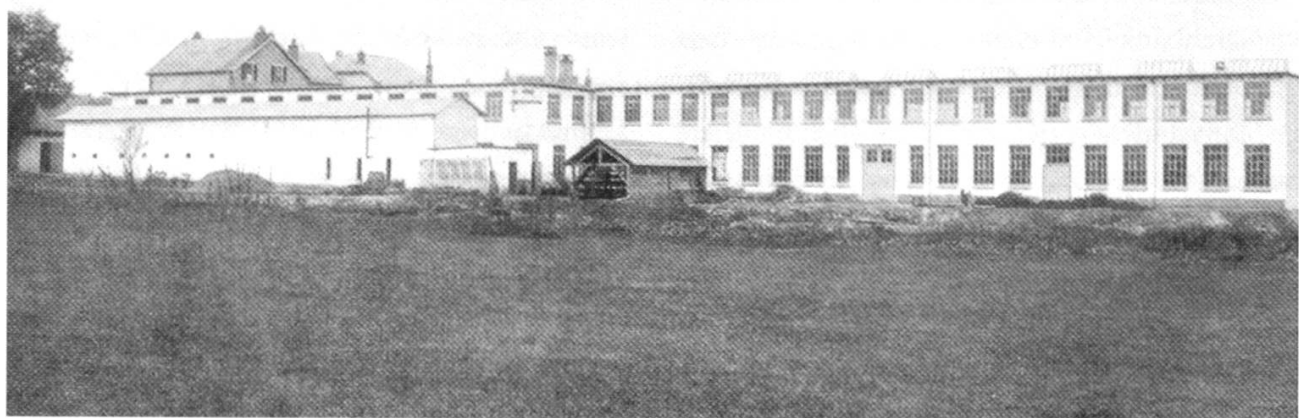
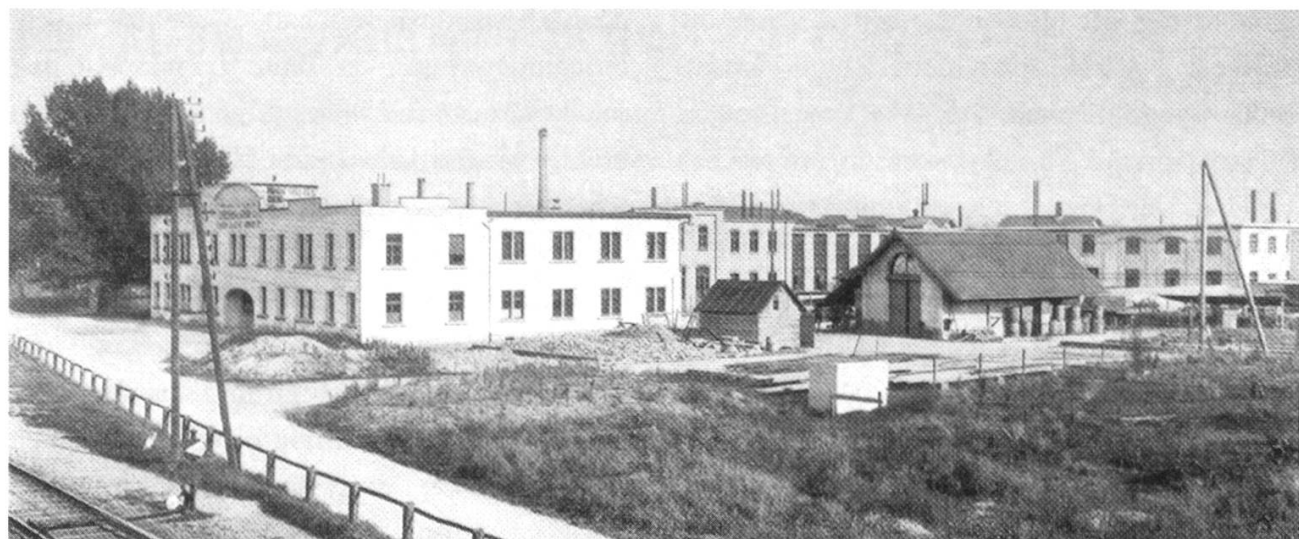
Erster Weltkrieg und Generalstreik

Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs 1914 setzte dem erfolgreichen Aufstieg von S+S ein jähes Ende. Die bereits damals wichtigen Exportlieferungen brachen zusammen. Für die Aktivdienst leistende Belegschaft entstanden grosse Einnahmeverluste, da keine Lohnfortzahlung und kein staatlicher Militärpflichtersatz bestand. Trotz widrigen Umständen blieb die Arbeiterschaft der Firma treu. Dies wurde erleichtert durch den Umstand, dass viele Arbeiter aus dem landwirtschaftlichen Umfeld der Region stammten und oft geringe Auslagen für Unterkunft und Verpflegung hatten. Die Firma hatte den Mut, 1917 einen bescheidenen Bürobau an der Indus-

Die Periode vor dem Ersten Weltkrieg war mit etwa 500 Arbeitsplätzen ein erster Höhepunkt in der Firmengeschichte.

triestrasse zu erstellen. Ebenso wurden technische Neuerungen in Versuchsversionen von Ölstrahlschaltern ausprobiert, ohne zu klaren Ergebnissen zu kommen. Während des Kriegs wurde die ehemalige Tochterfirma Delle als Lazarett benutzt. Bei Kriegsende wurde die Firma nach Villeurbanne bei Lyon in einen grosszügig konzipierten Neubau verlegt. Delle wurde in wenigen Jahren zu einer der bedeutendsten Schalterbauunternehmen Europas.

Die materiell sehr harte Lage der schweizerischen Arbeiterschaft und die starke Verbreitung der sozialistischen Ideen in Deutschland führten 1918 in der Schweiz zum Generalstreik. Die Arbeiterschaft von S+S schloss sich dieser Bewegung an. Nach kurzer Zeit wurde die Arbeit glücklicher-



1920	Wiederaufnahme des Exports
1921	Bau der grossen Montagehalle mit Versuchsfeld für 50kV-Ölstrahlschalter
1927	Niedergang aufgrund von Wirtschaftskrise und Fehlentscheiden
1932	Nur noch etwa 120 Arbeitsplätze
1934	Übernahme der Führung durch Arnold Roth; Aktivierung der Zusammenarbeit mit Delle, Einführung von 150kV-Ölstrahlschaltern, Markteinführung in der Schweiz und Österreich
1938	Werkdemonstrationen für ETH- und Technikum-Studenten, Einführung einer Arbeiterkrankenkasse
1939	Zweiter Weltkrieg, dank Lohnersatzordnung sozial gut verträglich, Schwierigkeiten der Linzer Firma mit den Nationalsozialisten

weise wieder aufgenommen. Diese dramatischen Ereignisse zeigten, dass die Unternehmer den sozialen Aspekten mehr Beachtung schenken mussten.

Nachkriegskrisen

Unter der Führung von Professor Emil Heusser wurde nach Kriegsschluss 1919 die Exporttätigkeit erfolgreich wieder aufgenommen. Voller Vertrauen in die Zukunft wurde eine Grossmontagehalle gebaut. Diese war sehr grosszügig und mit einem Hochspannungsversuchsfeld ausgestattet, das bis 1963 in Betrieb war. Was die Produkte anbetraf, führten die ölarmen 50kV-Schalter von Delle zum Erfolg. In den 150kV-Markt getraute sich die Firma nicht einzusteigen.

Die Wirtschaftskrise von 1927 führte zu einem Rückgang der Bestellungen. 1931 wurde versucht, mit 12kV-Kesselschalteranlagen dieser Situation Herr zu werden. Im Gegensatz zu den USA und England lag aber der Kesselschalter in Europa nicht im Entwicklungstrend. Der Umsatz ging sukzessive zurück, sodass der Mitarbeiterbestand 1932/33 sich auf knapp über 100 Personen einpendelte. Bei Delle in Lyon war 1924 Arnold Roth als

technischer Leiter eingetreten. Er war der Schöpfer des Kurzschlussprüffeldes in Villeurbanne, das durch den Lizenzvertrag Sprecher + Schuh zur Verfügung stand. Diese Unternehmung wurde durch den Schweizer de Raemy geführt.

Neue Expansion vor dem Zweiten Weltkrieg

Arnold Roth sah Ende 1933 infolge des Machtantritts von Adolf Hitler in Deutschland voraus, dass ein Krieg in Europa unvermeidlich sein würde und dass er deshalb seinen Wohnsitz besser in die Schweiz verlegen sollte. Andererseits erschien ihm die Möglichkeit, S+S wieder auf Erfolgskurs zu bringen, dank der bei Delle zur Verfügung stehenden Technik sehr konkret. Er entschloss sich, in Aarau die Leitung zu übernehmen, nachdem ihn Emil Bitterli als Mitglied des Verwaltungsrates dazu aufgefordert hatte.

Arnold Roth leitete sofort den Wiederaufbau von S+S ein. Grundlage der neuen Produkte war eine enge Zusammenarbeit mit Delle. So konnte eine Marktführung bei den 150kV-Ölstrahlschaltern in der Schweiz und Österreich sehr rasch erreicht werden. Durch die Einstellung mehrerer Ingenieure und Techniker wurde die Entwicklungsarbeit in der Hoch- und Niederspannung massiv verstärkt. Rasch erfolgreich waren die Federkraftantriebe für Schalter, die sich in weiter verbesser-

¹ Der Fabrik- und Bürobau von Sprecher + Schuh in Aarau im Jahr 1917.

² Die Zweigfabrik in Delle (F) 1909.

ter Form noch heute im Markt allergrösster Beliebtheit erfreuen. Nach Anfangserfolgen wurde die Herstellung von Druckluftschaltern einge-

Der Kontakt mit der ETH und den Technikums wurde anlässlich von Werkdemonstrationen intensiv gepflegt.

stellt. Hingegen wurde auf dem Gebiet der Niederspannung die Schütze mit Überstromauslösung zu einem soliden Standbein. Der Kontakt mit der ETH und den Technikums wurde anlässlich von Werkdemonstrationen intensiv gepflegt. Ein besonderes Augenmerk galt der Anschaffung leistungsfähiger Bearbeitungsmaschinen.

gegen den Willen des Direktors, dessen illegale Ausreise nach Aarau organisieren. Er war darauf erfolgreich in England tätig. Die Linzer Firma wurde während des Kriegs an eine deutsche Firma vermietet, sodass S + S keinerlei Einfluss mehr hatte. 1945 übernahmen ehemalige Mitarbeiter im Schutz der amerikanischen Armee wieder die Führung der Firma. Als ein Zug befreiter KZ-Inassen vorbeimarschierte, warfen die Ehemaligen das im Direktionsbüro obligate Bild Adolf Hitlers auf die Strasse hinaus. Als die Schweizer Führung kurz danach zu Besuch kam, wurde das bis 1939 ebenfalls aufgehängte Bild Wilhelm Tells von Ferdinand Hodler von der Arbeiterschaft wieder angebracht (siehe dazu den Artikel «Tell war doch der Stärkere» im Schweizer Spiegel, Februar 1967).

1942	Erstellung von billigen Häusern durch Wohnbaugenossenschaft, Gründung des Hausverbandes für Angestellte
1943	Mitarbeiterzeitschrift, Veteranenausflüge, Männerchor, Betriebsmusik, Kommission für Unfallverhütung
1945	Linzer Belegschaft wird entnazifiziert
1949	Ausbau der Pensionskasse und Führung durch Arbeiter und Angestellte, Gründung der Speisegenossenschaft; Pionierleistung bei der Einführung von Kunststoff-Verbundmaterialien

Aufgrund seiner Erfahrung mit den Nöten der Arbeiter im Ersten Weltkrieg hatte Roth ein offenes Ohr für die Anliegen der Arbeiterkommission, die unter der Leitung verantwortungsbewusster Präsidenten gute Arbeit leistete. 1938 kam es zur Gründung einer Arbeiterkrankenkasse.

Nach dem Anschluss Österreichs an Nazideutschland traten in der Filiale Linz (Oberösterreich) grosse Schwierigkeiten auf. Es erwies sich als unmöglich, den äusserst fähigen aber jüdischen Direktor zu halten. Obschon 1939 noch nicht klar war, dass Festnahme und Lagerhaft den sicheren Tod bedeuteten, konnte die Aarauer Zentrale, fast

Unternehmen und Arbeiterschaft im Weltkrieg

Der nicht unerwartete Ausbruch des Zweiten Weltkriegs brachte grosse Schwierigkeiten mit sich, weil viele Betriebsangehörige militärdienstpflichtig waren, so auch Arnold Roth, trotz seinen 50 Jahren. Dank dem Pflichtbewusstsein aller Mitarbeiter ergab sich aber eine eher noch grössere Dynamik beim Aufbau der Firma. Durch die Lohnersatzzahlungen an Mitarbeiter konnten soziale Spannungen, wie sie noch im Ersten Weltkrieg aufgetreten waren, vermieden werden. Zusammen mit anderen Aarauer Firmen wurde 1942 eine Wohnbaugenossenschaft gegründet.

Diese baute fortan günstige Eigentümshäuser (30 000 Franken) für die Arbeiter. Die Angestellten gründeten einen Hausverband, dessen Vorstand einerseits gesellige Anlässe organisierte, andererseits gegenüber der Direktion die Interessen der Angestellten analog der Arbeiterkommission vertrat. Ab 1943 trat auch eine Unfallverhütungskommission in Aktion. Deren Emp-

mern. 1957 wurde in Suhr eine Schalttafel- und Steuerungsfabrik in Betrieb genommen. Dies war der Anfang einer systematischen Aufteilung in die drei Profitcenter Hochspannung, Niederspannung und Schaltanlagen. Letzteres umfasste Mittelspannungsanlagen und Prozesssteuerungen, die 1995 als Swisslog den zuletzt verbliebenen S+S-Betrieb prägen sollten.

1952	Eintritt von Adrian W. Roth als Koordinator der Hochspannungsentwicklung; Pionierleistung: erster 400kV-Schalter der Welt nach Schweden
1953	Inbetriebnahme der Kurzschlussprüfanlage und damit Ende der Abhängigkeit von Delle
1957	Bau der Schaltanlagenfabrik in Suhr, Aufteilung von S+S in drei Profitcenter (Hochspannung, Niederspannung und Schaltanlagen)
1959	Pionierleistung und weltweiter Erfolg: erster rückzündungsfreier ölärmer Schalter (V-Schalter)

fehlungen, meist auf der Basis von realem Unfallgeschehen oder gemeldeten Gefahrensituationen, wurde fast immer umgehend Rechnung getragen. In dieser Zeit wurde auch eine Mitarbeiterzeitschrift geschaffen, die insbesondere die Kommunikation zwischen Militärdienstpflichtigen und der Firma sicherstellte. Der Ehrgeiz der Firma, Anstellungsverhältnisse von langer Dauer zu pflegen, kam in der Organisation von jährlichen Veteranenausflügen (20 und mehr Dienstjahre) zum Ausdruck.

Der Ausbau der Firma zu einem sozialen Gefüge wurde nach Ende des Kriegs weitergeführt. So wurde 1949 die Pensionskasse für Arbeiter und Angestellte unter deren gemeinsamer Führung stark ausgebaut. Ebenso wurde eine Speisegenossenschaft in Verantwortung der Mitarbeiter ins Leben gerufen.

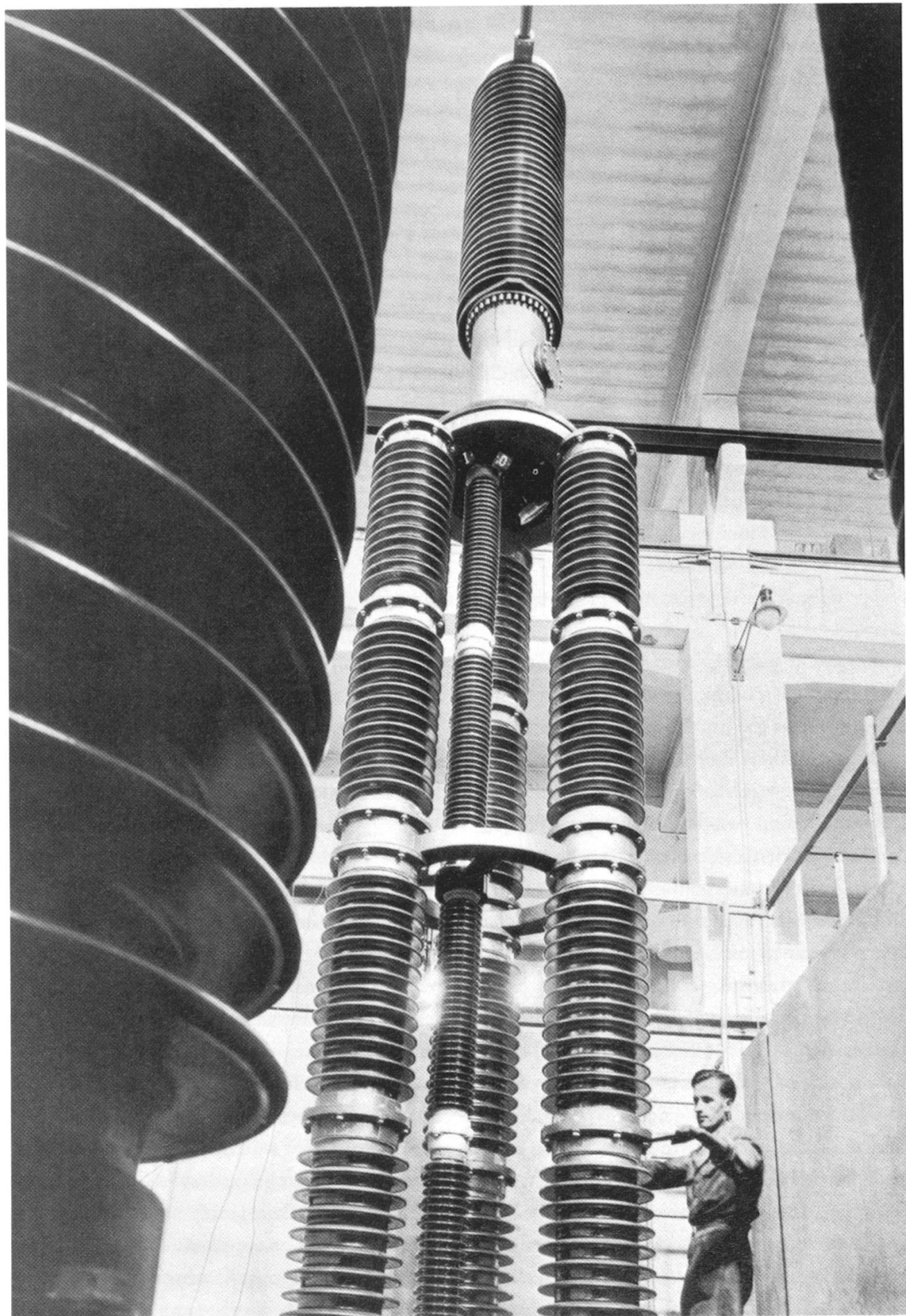
Schritt für Schritt wurden technische Verbesserungen eingeführt. So entstanden aus glasfaserverstärktem Kunststoff Lösch- und Schaltkam-

Mithalten mit den Grossen

1952 wurde der Bau einer Kurzschlussprüfanlage in Angriff genommen. Diese Art Anlagen bilden das Herzstück der Entwicklungsarbeit an Schaltern, da sie deren Fähigkeit, Kurzschlüsse abzu-

Zusammen mit anderen Aarauer Firmen wurde 1942 eine Wohnbaugenossenschaft gegründet.

schalten, im Massstab 1 : 1 prüft. Die Firma nahm dies zum Anlass, Adrian Roth, Sohn von Arnold Roth, der zuerst bei Delle, dann bei General Electric USA in solchen Labors gearbeitet hatte, anzustellen. Das Labor wurde 1953 in Betrieb genommen und hatte zur Folge, dass S+S ein ebenbürtiger Partner von Delle wurde und damit mit den Grossen wie BBC, Siemens, AEG und ASEA mitspielen konnte. S+S war auch mit Schaltern präsent, als Schweden die erste grosse 400kV-Kraft-



1960	VR-Präsident: Arnold Roth; Geschäftsleitung: Hans Suter, Etienne Scherb, Adrian Roth
1960/61	Fabrikbau und Inbetriebnahme der S+S do Brasil (São Paulo)
1962	Verkaufsabwicklung der Niederspannungsschütze über 10 neu gegründete Verkaufsstellen
1963	Neue Hochspannungsfabrik in Oberentfelden
1964	Gleiche Anstellungsbedingungen für Angestellte und Arbeiter
1966	Einheitliche Betriebskommission, periodische Besprechung der Finanzsituation, Pionierleistung beim 760kV-Stromwandler, Etablierung der V-Schalter auf dem Weltmarkt, Einführung des Computers zur Lagerbewirtschaftung
1967	Ablösung von VR-Präsident Arnold Roth durch Hans Suter, Filiale Concordia-Sprecher in Stuttgart
1968	Neues Verwaltungshochhaus als Wahrzeichen des zum Konzern gewachsenen Unternehmens
1969	Erweiterung des Sortiments in der Mittelspannungsfabrik mit zukunftssträchtiger Elektronik
1970	Inbetriebnahme der ersten SF6-Schalter und -Sammelschienen (400kV, New York) zusammen mit Delle und ITE (USA), internationaler Absatz bei der neuen Schützenreihe CA 3
1973	Schaffung von Mitarbeiteraktien in Funktion der Betriebsjahre

übertragung der Welt in Betrieb nahm. So haben am 9. November 1952 die von S+S entwickelten und nach Schweden gelieferten ölarmen 400kV-Hochspannungsschalter, die zu den ersten in der Geschichte der Elektrotechnik zählen, in der An-

Die Anwesenden, allen voran Professor Berger von der ETH, waren begeistert.

lage Harspränget die Abnahmeversuche im Beisein des Kunden erfolgreich bestanden.

Die späten 1950er-Jahre waren im Schalterbau gekennzeichnet durch einen lebhaften Kampf in der Frage, ob die Zukunft dem ölarmen oder dem

Druckluftschalter gehöre. Der erstere hatte den Vorteil der Betriebssicherheit, der zweite denjenigen der besseren Beherrschung aller denkbaren speziellen Schaltfälle wie leer laufende Leitungen. S+S beteiligte sich wenig an diesem Streit, war aber nach Besprechungen mit Gunnar Jancke, dem schwedischen Schöpfer der 400kV-Systeme in Schweden und des 750kV-Systems in Kanada, der Ansicht, dass die ins Feld geführten Nachteile des ölarmen Schalters einfach auszumerzen seien. Diese Aufgabe, die aber geheim gehalten werden konnte, war das ganz besondere Anliegen von Adrian Roth. Nach vier Jahren harter und äusserst intensiver Arbeit konnte der schweizerischen Fachwelt 1960 im Unterwerk Mettlen der rückzündungsfreie, so genannte V-Schalter erfolgreich demonstriert werden. Die Anwesenden, allen voran Professor Berger von der ETH, waren begeistert.

3 Montage des 380kV-Ölstrahlschalters für Schweden 1950.



Die nächsten zehn Jahre gehörten dem V-Schalter, der natürlich sofort von Delle übernommen wurde. Auch Konkurrenzfirmen stiessen als Anbieter dazu, sodass für die Kunden keine Zweifel mehr bestanden. S+S seinerseits entwickelte ihre V-Schalter weiter zu höheren Ausschaltströmen bis 63kA und Nennspannungen bis 750 kV und tieferen Herstellkosten. Bis zum Jahr 1995 wurden 24 000 ölarme Hoch- und Höchstspannungsschalter in mehr als 50 Länder auf alle Kontinente geliefert. Die meisten dieser Schalter sind noch heute in Betrieb und können ihren Dienst noch weitere Jahrzehnte leisten. Die 1933 unscheinbare kleine S+S-Firma war zur, allerdings kleinen, Weltfirma geworden.

Die Druckluftschalter konnten sich auf dem Gebiet 750kV-Systeme und für ganz hohe Ströme behaupten, bis sie, wie auch die ölarmen Schalter, in den frühen 1980er-Jahren durch die Vakuum- und SF6-Schalter abgelöst wurden.

Expansion im In- und Ausland

1960 wurde unter Verwaltungsratspräsident Arnold Roth eine dreiköpfige Geschäftsleitung eingesetzt: Hans Suter war für die Finanzen und das Personalwesen zuständig, Etienne Scherb für den Anlagenbau und die Niederspannung und Adrian Roth für die Hochspannung. 1963 wurde in Oberentfelden eine grosszügige neue Hochspannungsfabrik mit Labor und separatem Bürobau in Betrieb genommen. Dieser Schritt war notwendig geworden wegen des Erfolgs der V-Schalter. In Brasilien, São Paulo, wurde die S+S do Brasil in Betrieb genommen. Sie produzierte Mittelspannungsschalter und Anlagen.

1964 verwirklichte Hans Suter die Idee, Arbeiter und Angestellte unter den selben Bedingungen (Monatslohn) einzustellen. Kurz darauf wurde die Arbeiter- und Angestelltenkommission zu-

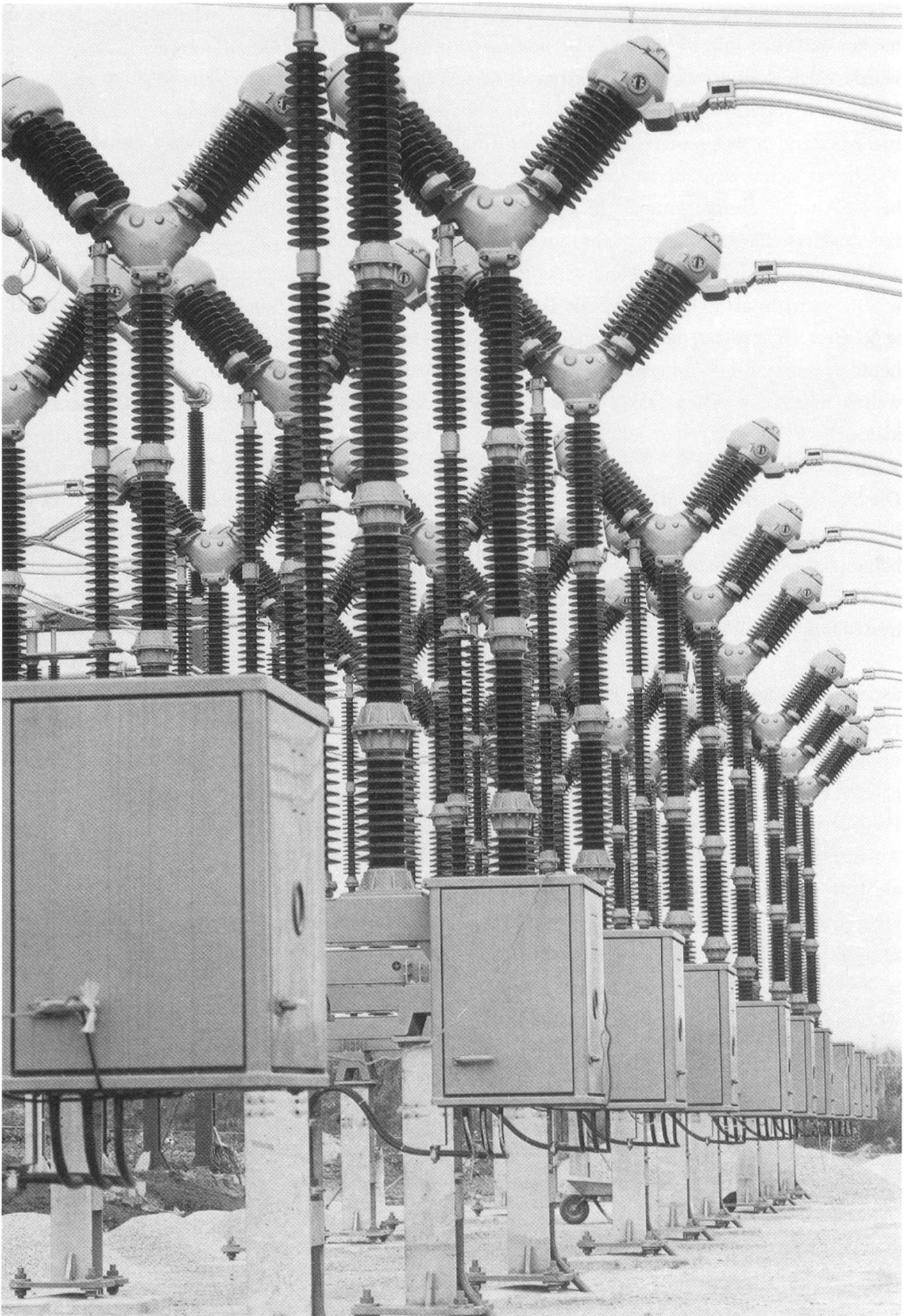
sammengelegt. Die Geschäftsleitung besprach mit dieser Kommission periodisch die allgemeine (auch finanzielle) Situation des Unternehmens. Der Geschäftsbericht wurde allen Mitarbeitern zugestellt. Das 1968 eingeweihte Sprecher-Hochhaus wurde zu einem Wahrzeichen für Aarau und den Konzern. Architekt war H. Staehelin aus Basel.

Nach der Pensionierung von Etienne Scherb 1967 übernahm Hans Suter das Präsidium des Verwaltungsrates. Adrian Roth wurde Delegierter des Verwaltungsrates und Arnold Roth Ehrenpräsident. In diesem Jahr wurde in Stuttgart der Hochspannungsteil der Firma Concordia übernommen und als Concordia-Sprecher firmiert. Diese Niederlassung mit etwa 400 Mitarbeitern förderte das Auftreten im deutschen Markt. Auf der Basis der schweizerischen Erfahrung gelang es, auch in Deutschland ein gutes Verhältnis zur Gewerkschaft zu schaffen. Angesichts der wechselnden konjunkturellen Verhältnisse war dies von besonderem Wert.

Wie aus den Ausführungen der 1960er-Jahre ersichtlich ist, verzeichnete S+S konzernweit einen Zuwachs an Marktanteilen. Andererseits aber reduzierte sich der weltweite Zuwachs am Elektrizitäts-

Das 1968 eingeweihte Sprecher-Hochhaus wurde zu einem Wahrzeichen für Aarau und den Konzern.

tätsverbrauch von früher 5 bis 10 Prozent jährlich auf 2 bis 4 Prozent. Zudem reduzierten sich die Preise für Schalter, Geräte und Anlagen jährlich um 4 bis 5 Prozent. Dies bedeutete einen Rückgang der Weltinvestitionen auf dem Schaltergebiet. Mit anderen Worten, der technische Fortschritt führte in so genannt ausgereiften Gebieten wie der Elektrizitätsversorgung (oder auch bei Textilmaschinen) tendenziell zu einer Umsatzre-



duktion und zu entsprechend scharfem Konkurrenzkampf. Im Jahr 2003 sieht man ähnliche Erscheinungen in der Informationstechnologie. Wie sollte S+S 1970 auf diese Situation reagieren, war wohl die Gretchenfrage. Sicher war einzig, dass Gewinn bringendes Wirtschaften sehr schwierig wurde. In Frankreich und England fanden grosse Zusammenschlüsse statt, zum Beispiel Delle mit Alstom oder General Electric England mit drei bis vier kleinen Firmen. Siemens und AEG taten sich zur Kraftwerksunion zusammen. Ein erstes Anzeichen in der Schweiz war der Zusammenschluss von BBC mit der Maschinenfabrik Oerlikon. S+S hatte eine einigermaßen funktionierende Zusammenarbeit mit Delle und eine Abmachung mit der US-amerikanischen Firma ITE bei der SF6-Gaskapselung. Ohne die Frage von Zusammenschlüssen aus den Augen zu lassen, bestand für S+S die Idee von zusätzlichem Umsatz in technischem Neuland.

Die SF6-Saga

Wie bereits erwähnt stiess Adrian Roth auf 1936er-Patente betreffend Schwefel-Hexafluorid Gas-Isolation (SF6) von General Electric USA. Anfang der 1960er-Jahre wurde eine Reihe sehr konkreter Patente von Westinghouse bekannt. Diese deuteten klar darauf hin, dass Westinghouse entsprechende Schalter auf den Markt bringen würde. S+S und Delle machten Vorversuche, die das Potenzial des SF6-Gases als Ersatz von Öl klar bestätigten. Die Frage reduzierte sich darauf, ob die Westinghouse-Patente zu knacken waren. Roth war überzeugt, dass dies möglich war und konnte die Delle-CGE-Patentabteilung, die personell hervorragend dotiert war, dazu veranlassen, weltweit nach einschlägigen Patenten zu jagen, insbesondere auf der Basis der GE-Prio-

ritäten von 1936. Es wurden Patente in Ländern ohne Patentprüfung gefunden, wo eifrige Patentanwälte die Möglichkeit von SF6-Schaltern eingefügt hatten. Man verfügte damit über die Waf-

Die Qualität und der Service waren mitbestimmend für diesen Erfolg.

fe, die Westinghouse-Patente als nichtig zu betrachten. Es war natürlich vorteilhafter, diese Situation geheim zu halten. ABB, Siemens und andere wussten nicht, dass die Westinghouse-Patente ungültig waren. S+S und Delle machten sich an die Arbeit und hatten relativ rasch Erfolg. Auch mit Westinghouse lizenzierte Firmen entwickelten auf Lizenzbasis Schalter und Anlagen. Als sich die Westinghouse-Patente als nichtig erwiesen, musste Westinghouse entsprechende Lizenzzahlungen zurückerstatten. Das Gebiet war frei und dank dem Entwicklungsvorsprung wurden Delle, S+S und ITE USA, das einen Zusammenarbeitsvertrag mit S+S eingegangen war, zu Marktführern. Interessant waren vor allem die vollständig gekapselten SF6-Anlagen von 150 bis 400kV, für die hohe Preise zu lösen waren, da sie in überbauten Gebieten einen enorm reduzierten Platzbedarf benötigten.

S+S war seit jeher stark exportorientiert, insbesondere im Bereich der Hochspannungstechnik. So betrug der Anteil Export im Bereich der SF6-Schalter und -Anlagen jährlich zwischen 80 und 85 Prozent, was von einer sehr hohen Akzeptanz der S+S-Hochspannungsprodukte bei den ausländischen Kunden auf allen fünf Kontinenten zeugt. Die Qualität und der Service waren mitbestimmend für diesen Erfolg.

Zu Beginn der genannten Zusammenarbeit verfügte S+S über eine produktionsreife SF6-Isolationstechnik und ITE lieferte bereits SF6-Kes-

5 Der 420kV-Schalter HPF 516/6F im Kraftwerk Nehden (D), 1980er-Jahre.



selschalter für 145 bis 330kV. Durch das Zusammenlegen der Kenntnisse und Produktionsmittel beider Partner konnte jeder Partner in relativ kurzer Zeit vollständige SF6-gasisolierte Anlagen anbieten. Erste gemeinsam produzierte Anlagen wurden 1971 für 330kV in den USA durch ITE geliefert, für 220kV in Europa durch S+S. Der wirtschaftliche Erfolg dieser Kombinationen blieb aber aus. Darauf wurde mit Erfolg eine SF6-gasisolierte gekapselte Anlage mit standardisierten Modulen konzipiert, mit der unterschiedlichste Kundenwünsche leicht erfüllbar waren. Erst im Jahr 2000 wurde diese durch einen ähnlichen und weiter optimierten Anlagentyp ersetzt.

Parallel zur Entwicklung der vorgenannten SF6-Anlagen entwickelte ein anderes Team SF6-Freiluftschalter. Das gewählte Grundprinzip war das gleiche wie bei SF6-gekapselten Schaltern und erreichte 1977 die Produktionsreife. Ende 1980 gelang dann S+S als weltweit erstem Hersteller die Erreichung des ehrgeizigen Ziels, einen 245kV/40kA-SF6-Schalter mit nur einer Unterbrechungsstelle pro Pol (Phase) anbieten zu können. Heute wird im Konzern nach dem gleichem Grundkonzept eine weiter optimierte Konstruktion hergestellt. Auch Konkurrenten haben ähnliche Systeme im Angebot. Es darf betont werden, dass S+S seinerzeit für diese Technik wichtige Pionierdienste geleistet hat.

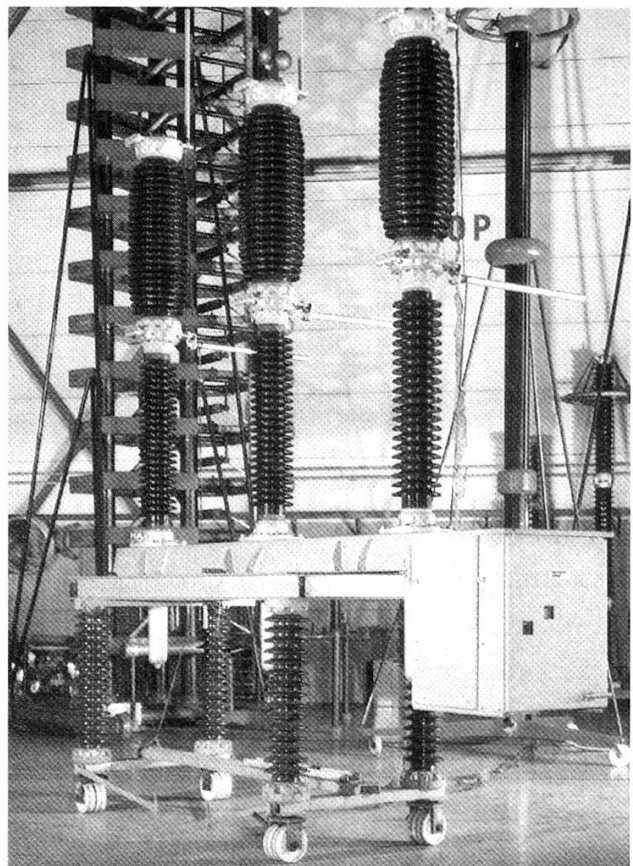
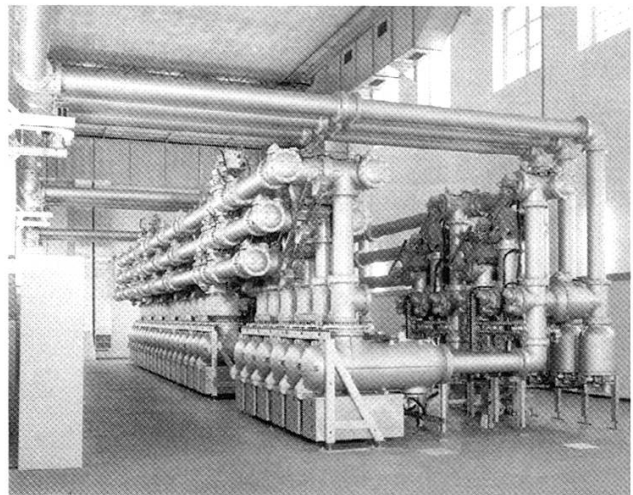
Auf dem Höhepunkt

Die 1970 eingeführte neue Schützenreihe CA 3 setzte sich auch im Ausland durch. Konkurrent war vor allem Electromecanique. Der Auslandsvertrieb wurde schwergewichtig in sechs eigenen Stützpunkten vorgenommen. Die zunehmende

6 Wahrzeichen im Aarauer Industrieareal: Das 1968 bezogene Hochhaus von Sprecher+Schuh.

7 Eine B212-SF6-Anlage im Kraftwerk Birsbrücke, 1980 installiert.

8 Ein dreipoliger SF6-Freiluftschalter HGF 112 im Prüffeld 1980.



Bedeutung der elektronischen technischen Lösungen war eindeutig. Es gelang aber nicht, sich mit schweizerischen Partnern, in diesem Fall Landis & Gyr, zu verständigen. Die zunehmende Bedeutung der Niederspannung kam im Bau eines neuen Gebäudes an der Industriestrasse in Aarau zum Ausdruck. 1972 lieferte S+S als Generalunternehmer erstmals ein computergesteuertes Hochregallager. Hochregallager sind grosse

1972	Bau der neuen Niederspannungsfabrik, Vertrieb der Schützen ins Ausland über sechs eigene Stützpunkte, erste Lieferung eines computergesteuerten Hochregallagers, Übernahme des VR-Präsidiums durch Paul Waldvogel, konzernweit konsolidierter Abschluss
1974	Verleihung des Doktor honoris causa der Universität Hannover an Adrian Roth – stellvertretend für die Pionierarbeit der S+S-Entwicklungsgruppe Hochspannungsschalter, Beginn der Generalunternehmertätigkeit für Umspannwerke
1975	75-Jahr-Feier von S+S mit Kunden in der Kirche Königsfelden, Neuüberbauung des Alpenzeigers als S+S-Jubiläumsschenkung an die Stadt Aarau, Zusammenführung der Arbeiter- und Angestelltenkommission
1977	Vertragsunterzeichnung Grossauftrag im Iran (130 Millionen Franken), Übernahme des Areals Suhr durch das Profitcenter Mittelspannung
1980	Konzernhöhepunkt mit einem Jahresumsatz von 500 Millionen Franken, 30 Prozent der Schweizer Mitarbeiter Aktionäre von S+S, Rücktritt von Adrian Roth als VR-Delegierter auf 1981, 11 Tochtergesellschaften und 8 Verkaufsgesellschaften für Niederspannungsapparate weltweit im Besitz des Konzerns

Lagergebäude, in denen Paletten auf Gestellen motorisch eingelagert werden. Sie bestehen aus Gestellen und Transportliften, die jeweils Gestelle von 200 bis 400 Paletten bedienen. Die Gesamtkapazität erreicht zwischen 1000 und 4000 Paletten, deren Standort, Warenwert und -menge in einem zentralen Computer gespeichert ist. Daten wie Wert, Mengen und Gewicht können jederzeit abgerufen werden. In späteren Jahren (1996) wurde diese Tätigkeit zum Kerngeschäft. 1972 übernahm Paul Waldvogel das Verwaltungsratspräsidium von Hans Suter. Der S+S-Konzern erreichte 1980 mit 500 Millionen Franken Umsatz und 4800 Mitarbeitern seine grösste Ausdehnung. Die finanziellen Ergebnisse waren aber unbefriedigend, eine Feststellung, die für die ganze Starkstrombranche gilt. Unabhängig davon trat Adrian Roth aus Altersgründen (60-jährig) von der Exekutivfunktion als Delegierter zurück. Betreffend das Verwaltungsratspräsidium, für das Paul Waldvogel Adrian Roth vorgesehen hatte, traten Meinungsverschiedenheiten auf, die zu dessen Verzicht führten.

Umstrukturierung und Verkauf

Die tief greifenden Veränderungen von S+S führten vor allem in den Kaderstellungen zu starker Überbelastung und einschneidenden Konsequenzen. In einer Reihe von Fällen konnte trotz

Die finanzielle Situation in der Branche blieb angespannt, sodass sich der Verwaltungsrat erwartungsgemäss zu einer eigentlichen Auflösung des Konzerns entschloss.

dem offiziell hoch gepriesenen Geist des Teamworks keine befriedigende Beziehung zur neuen Leitung gefunden werden. Für die austretenden Mitarbeiter war S+S offenbar eine ausgezeichnete Referenz, denn sie fanden in anderen Betrieben rasch interessante Aufgaben. Adrian Roth widmete sich aufgrund seiner langjährigen Mitgliedschaft im schweizerischen Wissenschaftsrat, seiner Leitung der Früherkennungsgruppe und seiner Präsidentschaft im Elektrotechnischen Verein der Gründung und Organisation

der schweizerischen Akademie der technischen Wissenschaften. Im Nachhinein gesehen vermutlich ein Glücksfall.

Die 1981 neu konstituierte Spitze des Konzern bestand aus Walter Hess als Verwaltungsratspräsident und Hans von Werra als Delegierter. Zu Lasten des Geschäftsjahres 1980 wurde infolge grosser Rückstellungen auf Debitorenpositionen ein massiver Verlust ausgewiesen. Der Konzern wurde durch Verkauf von Beteiligungen schlanker gemacht. Dies betraf EIB und Balteau in Belgien, Güttinger in Teufen (AR) und Montel in Kanada. Durch diese Verkäufe und durch die im Jahr 1980 vorgenommenen Rückstellungen entstanden in den Jahren 1983 bis 1985 Gewinne. Die Aktienkurse erreichten Höchstwerte. Nachdem die Ausgabe von Mitarbeiteraktien wegen der S+S Holding eingestellt wurde, konnten die Mitarbeiteraktiönäre ihre Aktien sehr günstig verkaufen.

Die finanzielle Situation in der Branche blieb angespannt, sodass sich der Verwaltungsrat erwartungsgemäss zu einer eigentlichen Auflösung des Konzerns entschloss. Dies gelang 1986 mit der Übernahme des Hochspannungsgeschäfts in Oberentfelden, Suhr, Stuttgart, Linz und São

Paulo durch die Firma Alstom, die Nachfolgerin von Delle in Frankreich. Es ergab sich damit nicht nur eine Fortführung der gemeinsamen Technik, sondern vor allem auch eine fast perfekte Weltmarktabdeckung.

In den Jahren 1981 und 1982 waren unter dem Präsidium von Hans von Werra die Herren Leo Erhart, Werner Lerch und Johannes Heyner die wichtigen Verantwortungsträger. Letztere zwei schieden nach der Übernahme durch Alstom aus. Leo Erhart wurde Gesamtverantwortlicher bis zu seiner Pensionierung 1994. Diese Periode war gekennzeichnet durch weitere bahnbrechende Fortschritte in der SF6-Technik. Die Gesamtanlagentätigkeit wurde zu einem wichtigen Geschäftszweig. Der Umstand, dass die zwei wichtigsten Fabrikationsbereiche Energieverteilung und Niederspannungsgeräte in zwei ausländische Grossfirmen eingegliedert wurden, schien in den 1990er-Jahren ein erfolgreicher Schritt, auch wenn die damit verbundenen Risiken von regional unbeeinflussbaren Reorganisationsmassnahmen begleitet wurden.

Die wichtigsten Produkte der S+S Hochspannungsapparatefabrik zum Zeitpunkt der Über-

1981	Übernahme der Geschäftsführung durch Hans von Werra, Wahl von Walter Hess als VR-Präsident, Gründung des Profitcenters Gesamtanlagen, Grossauftrag Irak (157 Mio. Franken)
1980 – 1984	Reorganisation des Konzerns, Verkauf der Beteiligungen EIB (Belgien), Güttinger (Teufen), Montel (Kanada), Balteau (Belgien), Austritt von Kadermitarbeitern
1984	SF6 gasisolierte gekapselte 12 bis 36kV-Anlage mit Vakuumschaltern
1986	Übernahme der S+S-Hochspannung mit ihren Filialen durch die französische Alstom (Nachfolgerin der Delle)
1988	Gemeinsame Verkaufsorganisation mit der Firma Rockwell Inc. USA
1993	Übernahme der S+S-Niederspannung durch die Rockwell Inc. USA, Verbleib des Steuerungsbaus in der S+S Holding
1995	S+S Holding zu Swisslog AG, Rücktritt von Hans von Werra, Übernahme des VR-Präsidiums durch Truls Berg

nahme durch Alstom im Jahr 1986 waren auf modernstem Stand. Sie gehörten weltweit zu den besten, waren bei den Kunden beliebt und international konkurrenzfähig.

Die Mittelspannungstechnik

Die Entwicklung der Mittelspannungsanlagenfabrik respektive des Profitcenters Mittelspannungsanlagen erfolgte in Etappen. Auf Anfang 1976 wurden die technischen Abteilungen für Apparatentwicklung und für Anlagen unter einer Leitung zusammengefasst. Es galt vorerst, aus den aus verschiedenen Bereichen stammenden Mitarbeitern eine gute zusammenarbeitende Mannschaft zu formen sowie eine neue Identifikation zu vermitteln.

1977 stiessen auch die Abteilungen Auswärtsmontage, Einkauf und Betrieb – bisher in der Steuerungsanlagenfabrik angesiedelt – dazu. Im Frühjahr 1977 übernahm die Mittelspannungsanlagenfabrik das Areal Suhr und führte von nun an eine eigene Rechnung. Anfang 1979 wurde die Technikabteilung Schutzrelais eingegliedert. Sie betreute die bewährten Primärrelais und die Sekundärschutzrelais, die gemeinsam mit Landis & Gyr entwickelt werden. 1980 wurde die Fabrik erweitert und damit der höheren Anlagenproduktion angepasst. Der Arbeitsmarkt war ausgetrocknet. Es war schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden, teilweise wurden Mietpersonen eingestellt.

1981 erfolgte die Eingliederung des Vertriebs in die Mittelspannungsfabrik. Durch umfangreiche Handelsgeschäfte erhöhte sich der Umsatz auf über 80 Millionen Franken, den höchsten je erzielten Wert. Ein bemerkenswerter Erfolg war die Lieferung des Unterwerks «Doldenweg» für die Stadt Basel, wobei erstmals ein neu entwickelter ölarmen Leistungsschalter für 4000 Ampère in den PA-Zellen eingesetzt wurde. In weniger als drei Jahren war ein neuer ölarmen Mittelspannungsschalter entwickelt und zur Auslieferung

gelangt. Zum ersten Mal wurde ein vollisolierter Schalterpol verwendet. Die einfache und robuste Konstruktion war austauschbar mit bisherigen Schaltern und für den Einsatz in allen Anlagesystemen geeignet.

Der verschärften Konjunkturlage wurde durch intensive Ausbildung der Verkaufsmitarbeiter, durch kurze Liefertermine, die durch konsequenten Einsatz der EDV ermöglicht wurden, durch hohe Qualität sowie Flexibilität begegnet. Es zeichnete sich eine Tendenz zum Aus- und Umbau alter Schaltanlagen anstelle von neuen Anlagen ab.

Auf Anfang 1983 wurde die Produktion der Mittelspannungsapparate übernommen und in einem Mietgebäude in Unterentfelden eingerichtet. Für das Tiefbauamt des Kantons Zürich

Ein Marktvorteil waren die lange Lebensdauer der Produkte, die lange Lieferbarkeit von Ersatzteilen und die Austauschbarkeit neuer Apparate mit vorgängigen.

konnten mehrere Schaltanlagen mit ölarmen Schaltern geliefert werden, so unter anderem für den Milchbuck sowie den Gubris-Strassentunnel.

Die seit dem Vorjahr bestehende Gesamtverantwortung des Profitcenters Mittelspannungsanlagen bezüglich Vertrieb, Technik und Herstellung der wesentlichen Teile seiner Produktpalette (Anlagen, Geräte und Schutzrelais) hatte 1984 die Stellung am Markt gefestigt und zu einem guten Ergebnis beigetragen. Der Export litt teilweise unter Protektionismus der Abnehmerländer. Die Elektrizitätswerke der Stadt Zürich bestellten die erste Schaltanlage mit Vakuumleistungsschaltern. Ein Marktvorteil waren die lange Lebensdauer der Produkte, die lange Lieferbarkeit von Ersatzteilen und die Austauschbarkeit neuer Ap-

parate mit vorgängigen. Ein tüchtiger Vertreter in Singapur verhalf zu zahlreichen Exportaufträgen, so zum Beispiel für den Changi-Flughafen. Eine neuartige metallgekapselte SF6-gasisolierte Mittelspannungsanlage mit Vakuumschaltern für 12 bis 36kV wurde erstmals vorgestellt, unempfindlich gegenüber Umwelteinflüssen und völlig wartungsfrei. Hohe Betriebssicherheit, optimaler Personenschutz und drastisch reduziertes Volumen waren weitere Vorteile. Damit entstand eine Anlage für die immer stärker belastete Umwelt. 1985 wurde das 150 000ste Primär-Schutzrelais ausgeliefert.

Durch die Übernahme der Firma durch die Alstom ergaben sich umfangreiche Koordinationsaufgaben. In der Schweiz wurde Alstom Marktführer für Mittelspannungsprodukte, die zirka 70 bis 80 Prozent aller Produkte ausmachen.

Gesamtanlagen

Nach dem Ölpreisschock beschloss die Geschäftsleitung 1974, Umspannwerke in Generalunternehmerverantwortung in Exportländern zu erstellen. Ein erster Auftrag im Jahr 1975 war das 275kV-Umspannwerk Temengor in Malaysia für das damals grösste Wasserkraftwerk des Landes mit einem Vertragswert von 11 Millionen Franken.

1981 wurde für diese Geschäftsart ein eigenes Profitcenter «Gesamtanlagen» geschaffen. Zielländer waren anfangs die OPEC-Staaten des Nahen Ostens, später kamen weitere Länder in Asien, Südamerika und Europa hinzu. Sprecher + Schuh fabrizierte und lieferte die Hochspannungsschaltgeräte und SF6-Anlagen aus der Hochspannungsfabrik in Oberentfelden sowie die Mittelspannungsanlagen und Steuerungssysteme aus der Mittelspannungsfabrik in Suhr oder der Tochtergesellschaft in Linz. Damit kamen, für eine bisher vorwiegend Geräte und Anlagen fabrizierende Firma, neue Herausforderungen wie die Bereit-

stellung von Engineering, Bauleistungen und Finanzdienstleistungen sowie Montage und Inbetriebsetzungen von Umspannwerken vor Ort, unter zum Teil schwierigsten klimatischen Bedingungen. Die Schlüsselprodukte für diese Marktleistung aus den Proficenters Hochspannung und Mittelspannung, die wegen ihres hohen Qualitätsstandards bisher weltweit grosse Anerkennung geniessen, waren ein wichtiger Faktor für die Erfolgsgeschichte dieses neuen Geschäftsfeldes. Dazu kamen Ingenieurleistungen, Projektmanagement und Montageleistungen, die von einer neu aufgebauten Crew von Mitarbeitern erbracht wurden, die sich zu Hause oder vor Ort in einem vorher nie gekannten, schwierigen Umfeld bewähren mussten.

Die Bilanz bis zum heutigen Zeitpunkt: Lieferung und Erstellung von fast 90 Umspannwerken sowie Ausbauten in weiteren 40 bestehenden Anlagen für Nennspannungen bis 420kV. Bei keinem der Verträge mussten nach Abschluss der Arbeiten Verzugsstrafen bezahlt werden. Und sämtliche von der Firma hinterlegten Gewährleistungsgarantien konnten von den Kunden zurückerhalten werden. Kumulierter Umsatz bis heute: etwa 1200 Millionen Franken. Die Anlagen stehen in 21 Ländern mit Schwerpunkten im Iran, Irak und in Kuwait. Die Kontraktgrössen schwanken zwischen einigen Millionen und über 100 Millionen Franken pro Vertrag. Der grösste Einzelauftrag in der Firmengeschichte war ein Auftrag aus dem Irak über elf schlüsselfertige Umspannwerke von 157 Millionen Franken.

Niederspannung

Nach der Trennung von den Energieverteilungsaktivitäten wurden schwergewichtig die Geschäftsbereiche Niederspannungskomponenten und Logistiksysteme weiter gepflegt. Die übrigen Aktivitäten im Bereich Steuerungstechnik erforderten zu grosse Mittel für den weiteren Aufbau

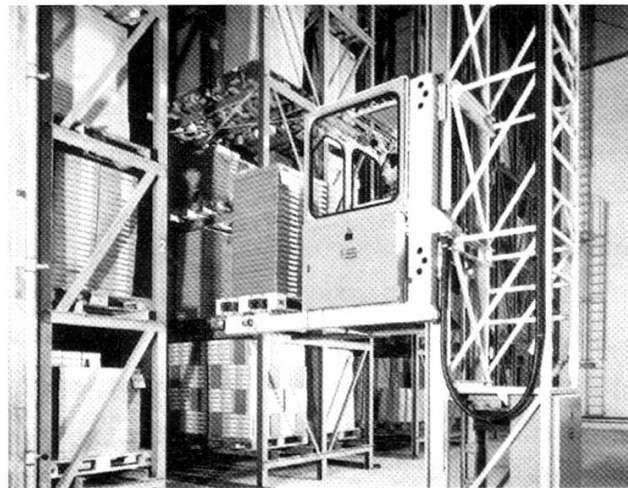
und mussten in der Folge aufgegeben werden. Prioritär wurde die Absicherung des Niederspannungsgeschäfts verfolgt, das zu diesem Zeitpunkt fast 90 Prozent des Gesamtumsatzes erbrachte und 90 Prozent der Mitarbeiter beschäftigte. Trotz dynamischem Verhalten in den vorangegangenen Jahren und dem Aufbau einer leistungsfähigen Logistik in den wichtigen Märkten erreichte S+S die kritische Masse im hart umkämpften und zunehmend globalisierten Geschäft nicht. Gleichzeitig waren grosse technische Umwälzungen im Gang: Die Standardisierung der Produkte im europäischen Markt verstärkte sich. Die Geräte der wenigen Anbieter von Bedeutung wurden austauschbar und waren damit immer stärkerem Preisdruck ausgesetzt.

Neben rasanten Entwicklungen in der Elektronikbranche kam es in gewissen Bereichen zu einer Renaissance der Elektromechanik auf komplexem Stand. Eigentliche Umwälzungen im Bereich der Anwendung neuer Werkstoffe und im Bereich der Prozesse in Fertigung und Montage wurden mit Erfolg bewältigt. Die kostspieligen Durchlaufzeiten zwischen der Entwicklung und Vermarktung eines Produktes (Time to Market) wurden durch umfassenden Einsatz von modernen Rechnersystemen und entsprechenden Softwarepaketen zur Simulation von Produkteigenschaften und Dimensionierungen drastisch gekürzt. Insgesamt führten die zunehmenden

Die Geräte der wenigen Anbieter von Bedeutung wurden austauschbar und waren damit immer stärkerem Preisdruck ausgesetzt.

Ansprüche an die Produkte zu steigenden Kosten in der Entwicklung und enormen Investitionen in Herstellung und Vertrieb, die nur durch deutlich grössere Stückzahlen kompensiert werden konnten.

Ein Wachstum aus eigener Kraft in der nötigen Grössenordnung wurde als nicht realistisch angesehen. Über Jahre hinweg wurden deshalb Möglichkeiten der Akquisition und Kooperationen mit geeigneten Partnern gesucht. Dabei wurde auch die Notwendigkeit einer Übernahme durch einen der Marktführer nicht ausgeschlossen. Die zu schmale Produktpalette wurde erweitert durch Übernahme und Vermarktung von hochwertigen Drittprodukten unter eigenem Namen. 1987 übernahm S+S die Firma Breter in Mailand. Die Unternehmung beschäftigte 200 Personen und war spezialisiert im Bau von



Last- und Steuerschaltern und pflegte eine für unser Geschäft wertvolle, langjährige Zusammenarbeit mit italienischen Distributionsketten. Nach kritischer Würdigung mehrerer Alternativen fiel der Entscheid zugunsten eines Zusammengehens mit der US-amerikanischen Rockwell im Wesentlichen aus folgender Beurteilung heraus: Rockwell war eine der bedeutendsten Anbieterinnen im amerikanischen Markt und verfügte im Bereich Elektronik über ein breites Produktprogramm, auf das wir dringend angewiesen waren. Sprecher + Schuh hatte in Europa

9 Seit Ende der 1960er-Jahre und bis heute in der Swisslog ein wichtiges Standbein: automatisierte Hochregallager.

einen ausgezeichneten Namen und verfügte im Vergleich zu Rockwell über ein dichtes Distributionsnetz. S+S garantierte für ein grosses Know-How in der Entwicklung und Herstellung von elektromechanischen Schutz- und Schaltgeräten nach europäischen und internationalen Standards. Die beiden Schaltschütze-Produktreihen

Sprecher + Schuh hatte in Europa einen ausgezeichneten Namen und verfügte im Vergleich zu Rockwell über ein dichtes Distributionsnetz.

waren überaltert und konnten so durch eine gemeinsame neue, moderne Reihe ersetzt werden, deren Produktion von einem praktisch doppelten Volumen profitieren würde. Auch das Programm der kleinen Leistungsschalter, das bei Rockwell fehlte, profitierte vom besseren Marktzugang. Die Möglichkeiten einer gemeinsamen Bearbeitung des Weltmarktes waren viel versprechend. 1993 erfolgte die Abtretung des Bereichs Niederspannung an Rockwell, die auch den Namen Sprecher + Schuh käuflich übernahm, diesen später aber nur noch beschränkt nutzte.

Die Rechtsnachfolgerin S+S Holding wurde 1995 in Swisslog umbenannt. Herr Truls Berg wurde als Nachfolger von Hans von Werra Präsident. Er hatte dieses Amt bis 2001 inne und wurde dann von Konrad Peter abgelöst. CEO seit 1996 ist Juheinen Antila. Dieses neue Team machte einen Blitzstart. Indem eine Reihe von Konkurrenzfirmen aufgekauft wurde, machte Swisslog ähnlich wie S+S 1903 eine rasche Entwicklung durch, die den Umsatz auf Hunderte von Millionen schraubte. Die kritische Konjunkturlage Ende der 1990er-Jahre blieb aber nicht ohne Einfluss auf die Swisslog. Deren Aktienkurs, lange Zeit ein Lieblingskind der Börse, geriet ins Schlingern, vermutlich vor allem wegen einer erheblichen

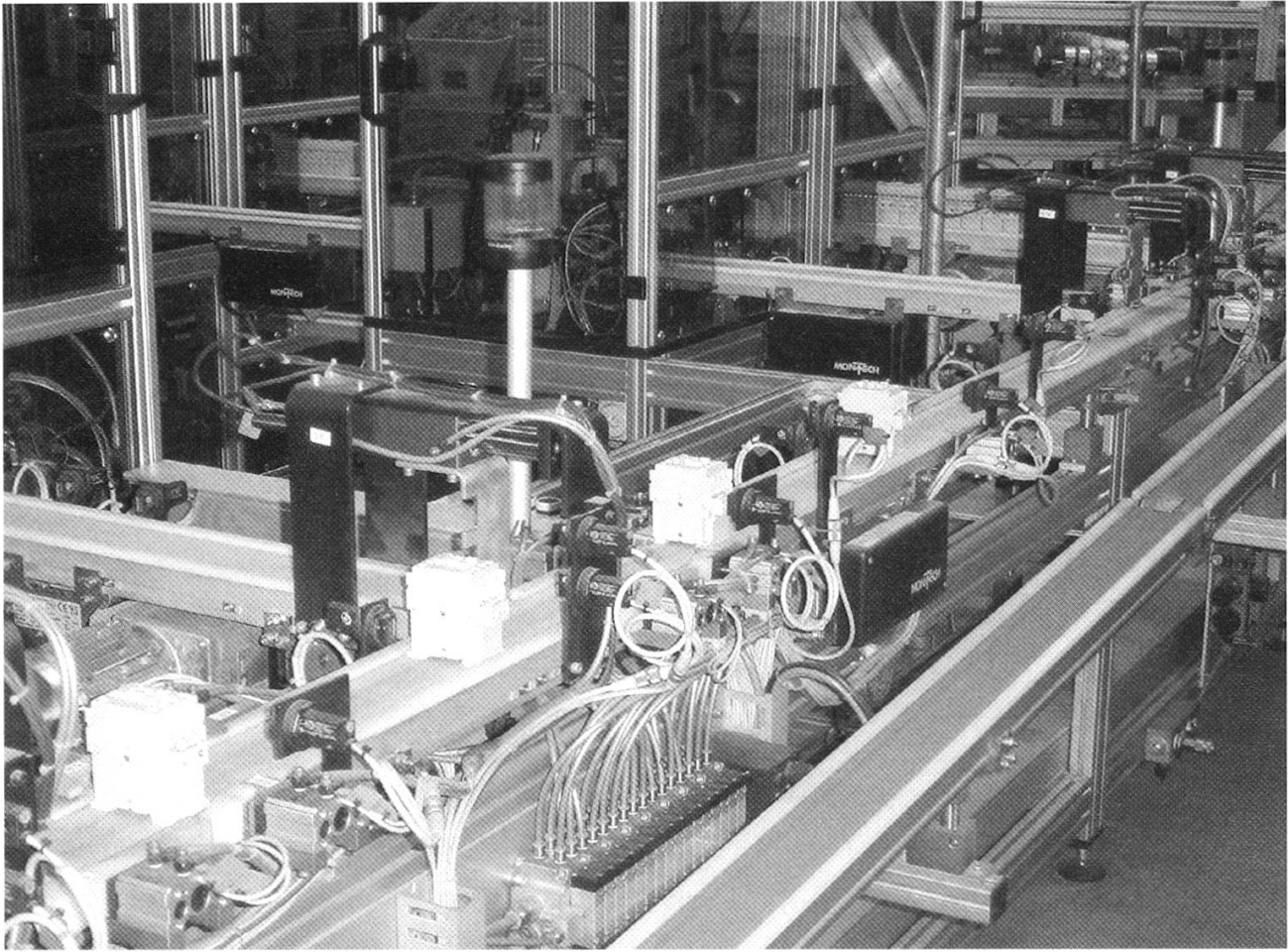
Goodwill-Position in der Bilanz. Im Moment scheinen die Korrekturmassnahmen Erfolg zu bringen. Die Produkte der Swisslog betreffen automatisierte Logistikeinrichtungen, insbesondere die seit 1972 gepflegten Hochregallager.

Epilog für die ehemaligen Betriebe von S+S in Aarau, Suhr und Oberentfelden

Wenn wir heute im Jahr 2003 auf die Firma S+S zurückblicken, so ist die Feststellung durchaus angebracht, dass der Erfolg im Weltmarkt, dokumentiert durch eine Reihe von Pionierleistungen, nicht das Resultat von Zufallstreffern war, sondern dem Zusammenkommen von drei Merkmalen der Firmenphilosophie zu verdanken war.

Ausgehend vom Firmengründer Sprecher bestand der Wille zur laufenden Erneuerung der Technik. Dies geschah auf der Basis eigener Forschung und Entwicklung, und dort wo die Firma zu klein war, mit Kooperationen (zum Beispiel Delle). Das technische Potenzial wurde ab 1953 durch die Inbetriebnahme der Kurzschlussprüfanlage schlagartig auf eine international beachtete Höhe gebracht.

Der zweite Punkt, in welchem S+S stark war, war die Überzeugung, dass nur gegenüber der Firma positiv eingestellte Mitarbeiter den für einen Firmenerfolg notwendigen Leistungswillen aufbringen würden. Der Lohn war hierbei nur ein Element. Von ebensolcher Bedeutung war das soziale Klima, charakterisiert durch Mitsprachemöglichkeit in den Belangen Arbeitsplatzsicherheit, Pensionswesen, Vorschlagswesen, Transparenz der Organisation und auch durch Anerkennung der Gewerkschaften. S+S war in diesen sozialen Belangen den anderen Industriefirmen der Region meist einen Schritt voraus. Es mangelte dann auch nicht an Kritik von dieser Seite. Die Pflege der sozialen Anliegen war ein Bedürfnis von Arnold Roth beim Wiederaufbau der Fir-



ma ab 1934. Sein Nachfolger Hans Suter hat dieses Werk mit Erfolg weitergeführt.

Der dritte Eckpunkt der Erfolgsbasis von S+S war die Qualitätspflege. Die Schweiz war seit Beginn der Industrialisierung unter dem Motto Schweizer Qualitätsarbeit bekannt. Diese basierte auf der guten Ausbildung der Arbeiter und Meister.

S+S war in diesen sozialen Belangen den anderen Industriefirmen der Region meist einen Schritt voraus.

Mit der zunehmenden Serienherstellung von Geräten genügte Gewissenhaftigkeit nicht mehr. Es mussten genaue Vorschriften für die Qualitätskontrolle aufgestellt und eine eigentliche Abteilung dafür aufgebaut werden. Einen Impuls hierzu lieferte auch die während des Zweiten Weltkriegs aufgenommene Lieferung von Flugzeugfahrgestellen an die kriegstechnische Abteilung der Armee. Die Kontrollen betrafen angeliefertes Material, bearbeitete Stücke, Halbfabrikate und schliesslich die Schlusskontrolle. Interessanterweise führten diese Kontrollen zu wesentlichen Einsparungen bei den Fabrikationskosten. Diese Arbeitsweise von S+S wurde ab 1970 auch durch die japanischen Exporterfolge, die im Wesentlichen auf dem Qualitätsvorsprung beruhten, bestätigt.

Hundert Jahre nach der Gründung ist es angebracht, die starke Wandlung der Herstellungsvorgänge in der Starkstromgeräteindustrie etwas näher zu betrachten. Das hervorstechende Merkmal der heutigen Werkstätten ist ein weitgehender Durchbruch der Computer als Steuerungselement der Bearbeitungsmaschinen und der ab 1970 eingeführten Industrieroboter. Das Verhält-

nis der Anzahl Arbeiter zur Anzahl Maschinen lag bis 1930 zwischen 1 : 1 und 1 : 2 und liegt heute zwischen 1 : 3 und 1 : 10, je nach Produkt. Es sind damit nicht nur die Verbesserungen durch die Fortschritte der Gerätetechnik, sondern ebenso die Verbesserungen der Herstellmethoden und Maschinen, welche die Produktion pro Mitarbeiter in der Werkstatt – wenn man diesen Teil einer Fabrik überhaupt noch so bezeichnen kann – enorm gesteigert haben. Seit etwa 1970 muss die Elektrogeräteindustrie trotz steigendem Elektrizitätskonsum einen Abbau der Fabrikationsmitarbeiter vornehmen und gleichzeitig hohe Investitionen in Fertigungs- und Montagemethoden tätigen. Für Serienprodukte wie die Hochspannungsschalter und Niederspannungsschütze führt der skizzierte Vorgang zu Zusammenschlüssen von gleich gelagerten Betrieben. Es ist kein Zufall, dass S+S diesen Weg in den 1980er-Jahren gegangen ist. Dort, wo computergesteuerte Prozessanlagen in Generalunternehmerverantwortung angeboten werden können, entstehen hingegen zunehmende Umsatzmöglichkeiten in der Schweiz. Dies trifft zu für das Arbeitsgebiet der Swisslog. Die eigentliche Rechtsnachfolgerin von S+S hat klein und recht wechselvoll begonnen. Wird sich für sie die Geschichte wiederholen? Werden Hochregallager die Rolle des primitiven Hörnerschalters vom damaligen Firmengründer Schuh übernehmen?

Der vorliegende Artikel wurde von **Adrian Roth** aufgrund von Angaben ehemaliger Kadermitglieder von Sprecher + Schuh zusammengestellt. Es sind dies: Pierre Bernasconi, Bruno Bitterli, Jacques Engeli, Leopold Erhart, Heinz Fässli, Peter Hadorn, Dietrich Oehler, Fritz Scherrer und Richard Thaler.