

Das Leben des gestressten Herrn Sulzer

Er prägte die Schweizer Wirtschaft in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Als Industrieller und Diplomat mischte Hans Sulzer überall mit. Seine Frau beklagte sich über das «ewige Gerenn». Aber die Pflicht rief – permanent. VON DANIEL NERLICH UND MATTHIAS WIESMANN

Jenny Brown war beeindruckt. 1918 schrieb sie ihrem «berühmten» Bruder Hans Sulzer in Amerika, dass man über ihn «hohes Lob» vernehme, «an allen Ecken, im Tram und Eisenbahnzug oder auch zu Fuss». Jenny verfolgte seit ihrer Heirat mit dem Sohn des Mitbegründers von Brown, Boveri & Cie. (BBC) von der Fabrikantenvilla Langmatt in Baden aus die steile Karriere ihres Bruders.

Tatsächlich war «Minister» Hans Sulzer Ende des Ersten Weltkriegs Tagesgespräch in der Schweizer Öffentlichkeit. Als Gesandter in Washington hatte er entscheidend dazu beigetragen, die Amerikaner zu dringend benötigten Getreidelieferungen in die Schweiz zu bewegen. Hauptberuflich war er jedoch geschäftsführender Delegierter und später Verwaltungsratspräsident bei Gebrüder Sulzer, dem international tätigen Maschinenbau-Unternehmen aus Winterthur. Dazu sass er – teilweise Jahrzehnte – im Aufsichtsgremium von rund zwei Dutzend Unternehmen und präsidierte den einflussreichen Wirtschaftsdachverband Vorort (heute Economiesuisse).

Im Zweiten Weltkrieg vertrat er auf diplomatischer Ebene gegenüber den Kriegführenden noch einmal Schweizer Exportinteressen. Kein Wunder, bezeichnete ihn die «New York Herald Tribune» kurz vor seinem Tod aufgrund seiner vielfältigen wirtschaftlichen und politischen Aktivitäten als «business-statesman».

Widerstände innerhalb des Clans

Wer war dieser Hansdampf in allen Gassen, den die jüngere Elitenforschung rund um André Mach und Thomas David als «Schlüsselperson der Schweizer Wirtschaft» identifizierte? 1876 in Winterthur geboren, wurde Hans Adolf Sulzer schon früh auf eine führende Rolle im Familienunternehmen vorbereitet, um die zweite Generation der Sulzer-Führungsriege abzulösen. Kaum war er 1909 Teilhaber der Firma, entzündete sich ein Konflikt mit dem deutlich älteren Bruder Carl.

Das wachsende Familienunternehmen sollte in eine Aktiengesellschaft übergeführt werden, darüber war man sich einig. Zum heftigen Streit kam es aber in der Frage der Organisationsform.

Im Oktober 1943 setzten die Alliierten die Gebrüder Sulzer AG auf die sogenannte schwarze Liste, dieses «Dokument der Unehre und der Schieber», so Hans Sulzer.

Hans bestand als Jurist auf der Neuaufteilung der Unternehmensleitung nach Funktionen. Carl wollte als Ingenieur die einzelnen Geschäftsbereiche autonom halten. Der Jüngere setzte sich durch und wurde bereits 1914 der starke Mann bei der Gebrüder Sulzer AG.

Das Austarieren unterschiedlicher Interessen innerhalb der Familie sollte zu einer konstanten Herausforderung in der Firma werden. Ein Brief aus einem umfangreichen Konvolut neu zugänglicher privater Korrespondenz im Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich gibt Einblick in das Innenleben der aus dem Sulzer-Clan gebildeten Führungsriege: «Das Resultat ist glücklicherweise gut, aber die Personalverhältnisse ungeheuerliche», schreibt Hans Sulzer seiner Frau Lili Sulzer-Weber 1918. Jakob, sein Onkel zweiten Grades, sei «nach übereinstimmenden Aussagen gar nicht mehr zu gebrauchen, eine Änderung muss da bald eintreten». Sogar sein Bruder Robert werde «täglich mehr zum unvernünftigen & gewohnheitsmässigen Polterer & Schimpfer». Hans selbst überstand alle innerfamiliären Machtkämpfe unangefochten. Am Ende seines Lebens sollte es ihm sogar gelingen, seinen Sohn Georg Sulzer als letzten Familienvorort zu hieven.

Minister in Washington

Hans Sulzers schnelle Auffassungsgabe und natürliche Autorität blieben auch andernorts nicht verborgen. Die Schweiz war mit Fortdauer des Ersten Weltkriegs dringend auf Lebensmittellieferungen der USA angewiesen. Gleichzeitig wurde ihre Neutralität in Washington zunehmend beargwöhnt. Bundesbern schickte deshalb den Quereinsteiger Sulzer 1917 erwartungsvoll als neuen Gesandten in die USA, zusammen mit einer vom freisinnigen Textilunternehmer John Szj geleiteten «Swiss Mission».

Um den latenten Vorwurf der Deutschfreundlichkeit auszuräumen, installierten sich Hans und Lili Sulzer öffentlichkeitswirksam als polyglotte Sympathieträger mit lateinischen Adern. Hans wurde zu «Jean» und in den Gesandtschaftsräumen hingen geliebte Bilder französischer Impressionisten vom Ableger einer Pariser Galerie. Begeistert berichteten die amerikanischen Zeitungen vom neuen Glamour-Paar im Botschaftsviertel Washingtons.

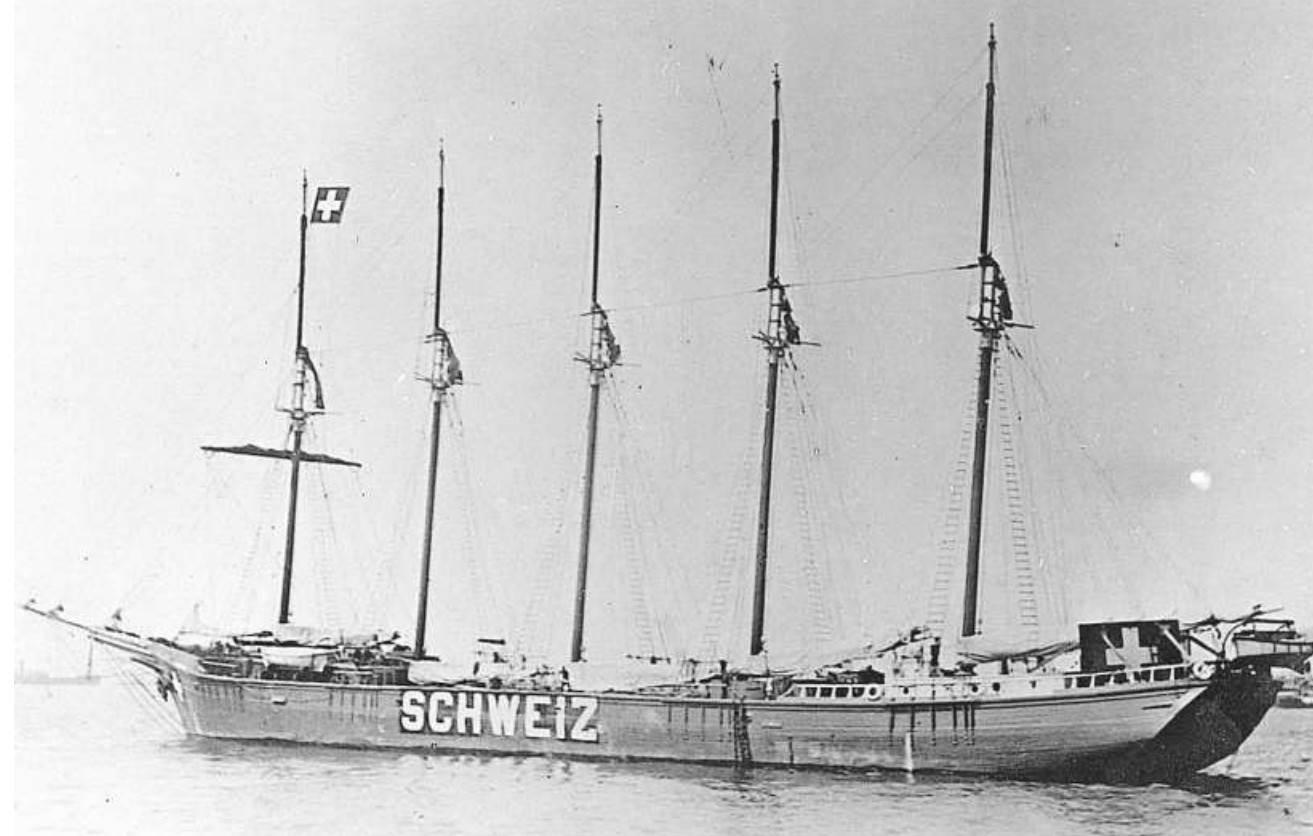
Grossen Anteil an der Neupositionierung der Schweiz als befreundete Nation der USA hatte Lili Sulzer. Sie blühte in der Rolle der Gesandtengattin auf und schrieb in späteren Briefen, die drei Jahre bis zur Rückkehr in die Schweiz seien die schönsten ihres Lebens gewesen. Ihren Erlebnisreue vermachte die anschließende Rolle der Industriellengattin im wenig mondänen Winterthur nicht zu stillen. «Im Grunde habe ich ja doch eine Zigeunernatur, sie wird nur meistens in der biedereren Umgebung unterdrückt», schrieb sie etwa dem Sohn Georg.

Für Hans Sulzer bedeutete der diplomatische Verhandlungserfolg betreffend Lebensmittellieferungen in Washington einen Karriereprung. Nach der Rückkehr in die Schweiz stieg er zum gefragtsten Wirtschaftsführer auf. Neben den Aufgaben bei Gebrüder Sulzer war er zeit-



Hans Sulzer im Oberen Alpgut, 1956. Auf dem Gemälde sein Vater, Heinrich Sulzer-Steiner.

ARCHIV FÜR ZEITGESCHICHTE ETH ZÜRICH



Frachtschiffe bringen 1918 für die Schweiz bestimmtes Getreide aus den USA nach Sète in Frankreich.

ARCHIV FÜR ZEITGESCHICHTE ETH ZÜRICH

weise in 15 verschiedenen Verwaltungsräten gleichzeitig aktiv, unter anderem in der Schweizerischen Bankgesellschaft, bei Von Roll oder der Schweizer Rück. Bei der Adolph Saurer AG amtierte er knapp 30 und bei der Winterthur-Versicherung knapp 45 Jahre als Präsident des Gremiums. Hinzu kamen Vorstandsmandate in den wichtigsten Verbänden der Maschinenindustrie und das Vizepräsidentium bei der Internationalen Handelskammer.

Dieses weitverzweigte Netzwerk diente in erster Linie dem eigenen Unternehmen. Von Sulzers Erfahrungs- und

Wissenstransfer profitierten aber auch die anderen Organisationen. Um an den Schalthebeln der Macht zu bleiben, gab von Roll oder der Schweizer Rück keine Alternative, wie er seinem Sohn Alfred in einem Brief deutlich vor Augen führte: «Wenn man da überall den Kontakt aufrechterhalten will, muss man eben dabei sein oder dann abtaukeln.»

Nicht zu vernachlässigen ist allerdings auch die finanzielle Abgeltung für die Verwaltungsratsmandate. In den Krisen der 1920er und 1930er Jahre gingen auch Hans Sulzers Vermögen und

Einkommen zurück. Die stattliche Residenz mit Umschwung am Winterthurer Lindberghügel und die hohen Lebenshaltungskosten verlangten nach anderweitigen Einkommensquellen.

Wenig Gehör «für das Gejammer der Herren Direktoren» hatten die kommunistisch organisierten Arbeiter, die in ihrer Zeitung «Sulzer Prolet» 1936 die Steuerdaten von Hans Sulzer veröffentlichten. Aufgrund seines im Vergleich mit einem Hilfsdreher angeblich fast 90 Mal höheren Stundenlohns (inklusive Zinsbeitrag aus Vermögen) verlangten sie eine 10-pro-



Montagehalle für Sulzer-Dieselmotoren. Wandgemälde im ETH-Hauptgebäude von 1928.

WILHELM LUDWIG LEHMANN



Ankunft der Gesandtenfamilie Sulzer im Hafen von New York am 15. August 1917.

ARCHIV FÜR ZEITGESCHICHTE ETH ZÜRICH

dieser umfassenden Weise an keiner anderen Stelle vorhanden sind.»

Der routinierte Multitasker Sulzer baute wohl auch diese zusätzliche Herausforderung in sein Wochenprogramm ein. Ein Beispiel aus einem Brief an seine Frau zeugt vom unermüdbaren Abarbeiten der Termine: «Bis zum Wochenende ist die Zeit nun wieder gut ausgefüllt, morgen Donnerstag Gonzensitzung [Eisenbergwerk Gonzen AG], Freitag unsere eigene Bilanzsitzung [...]. Samstag Saurer-Generalversammlung. Dann fahre ich also, voraussichtlich erst Mittwoch, nach Paris, absolviere dort am Donnerstag 3 Verwaltungsratsitzungen [bei den zwei französischen Tochtergesellschaften von Gebrüder Sulzer] und werde wohl Samstag früh wieder zurück sein. Montag darauf nach Ludwigshafen [Sulzer-Produktionsstätte in Deutschland] und wohl Mittwoch, 1. Mai, zurück.»

Seine Frau sah das «ewige Gerenn» weit kritischer, wie sie einem ihrer Söhne verriet: «Vater kann einfach seine Zeit nicht einteilen, er nimmt immer viel zu viel an, mit dem er dann nicht fertig wird. Und dann macht es ihn selbstverständlich nervös.»

Im Zweiten Weltkrieg reaktivierte man Hans Sulzer für den diplomatischen Dienst. Insbesondere eine Mission nach London vom Frühling bis Winter 1942 bot dabei Zündstoff. Die Schweiz hatte ihre Wirtschaftsbeziehungen mit dem Deutschen Reich 1941 trotz kritischen Stimmen, unter anderem auch von Sulzer selbst, nochmals intensiviert. Die Alliierten waren deshalb nicht mehr bereit, die Schweiz mit Rohstoffen und Waren zu beliefern. Der Bundesrat glaubte, Hans Sulzer sei aufgrund seiner Affinität zum angelsächsischen Raum der Richtige, um mit den Briten über das Ende der Blockade zu verhandeln. Doch die Schweizer Waffenexporte an die Deutschen gingen weiter, und die Verhandlungsposition von Sulzer wurde dadurch geschwächt.

Entnervt schrieb er an Lili: «Ich muss sagen, ich bin nicht gerade in glücklicher Stimmung; eigentlich hätte ich besser für eine fighting mission nach Berlin gepasst, als hier die Bihlre'sche Waffen- und Munitionsfabrikation für die Nazis zu verteidigen (das unter uns).» Schliesslich reiste die Delegation ohne zählbares Ergebnis aus London ab. Erst als die Schweiz den Alliierten im Sommer 1943 versprach, die Kriegsmaterialausfuhr nach Deutschland zu senken, schien sich die Lage zu beruhigen.

Doch zeigte die Ausfuhrstatistik der Schweiz just zu diesem Zeitpunkt einen ungewöhnlichen Anstieg der Maschinenexporte nach Deutschland. Dazu beigetragen hatten auch Sulzer-Dieselmotoren für deutsche Handelsschiffe, die aus einer älteren Bestellung herrührten. Die pikierten Alliierten beschlossen, ein wirksames Exempel zu statuieren. Im Oktober 1943 setzten sie die Gebrüder Sulzer AG auf die sogenannte schwarze Liste, dieses «Dokument der Unehre und der Schieber», so Hans Sulzer.

Neoliberales Engagement

Mit Sulzer als herausragendem Repräsentanten der Eidgenossenschaft war die gesamte Schweizer Politik- und Wirtschaftselite getroffen – ein wirksamer Schuss vor den Bug. Nach Zugeständnissen der Schweiz wurde wenige Monate später schliesslich auch die Winterthurer Firma von der Liste gestrichen. Hans Sulzer war rehabilitiert.

Seiner Verbundenheit mit den USA tat diese schmerzhaft Episode keinen Abbruch. Bereits im November 1944 reiste der überzeugte Transatlantiker an eine internationale Wirtschaftskonferenz nach New York, um die gegenseitigen Beziehungen wieder in Gang zu bringen.

Nach dem Zweiten Weltkrieg bereiteten Hans Sulzer die zunehmenden staatlichen Eingriffe in die Wirtschaftsorganisation Sorge. Man müsse, schrieb er seinem Sohn Alfred, «dem verfluchten staatlichen Dirigismus den Kampf ansagen». Er machte sich deshalb für Auftrittsmöglichkeiten von neoliberalen Ökonomen wie Friedrich August von Hayek und Wilhelm Röpke in der Schweiz stark. Als Netzwerker und Geldbeschaffer weibete Sulzer für den Aufbau der Abteilung für volkswirtschaftliche Studien am Schweizerischen Institut für Auslandsforschung (Siaf). Der freien Marktwirtschaft sollte damit auch in der Schweiz wieder mehr Gehör verschafft werden. Mit der Gründung der Mont Pelerin Society 1947, die

Sulzers Tod läutet den Niedergang einer Ära ein, in der Angehörige aus Unternehmerfamilien, die sich in der Gründerzeit des 19. Jahrhunderts etabliert hatten, den Ton angaben.

von Siaf administriert wurde, reifte die Schweiz tatsächlich zu einem internationalen Treffpunkt neoliberaler Geistesgrößen. Auf dem realpolitischen Feld dagegen blieb die frühere Freihandelspionierin weitgehend in protektionistischen Mustern stecken.

Tugendkanon und Arbeitsethik

Was trieb Hans Sulzer an, ein solches zwar in vielerlei Hinsicht reichhaltiges und erfolgreiches, oft aber auch mit Aufgaben und Pflichtterminen überfrachtetes Leben zu führen? Er selbst gibt Antworten dazu in seiner letztwilligen Verfügung. Er sei bestrebt gewesen, «ein nützliches Glied der menschlichen Gemeinschaft zu sein und, in Nachahmung meines unvergesslichen Vaters, der Familie durch Arbeit und Charakter den guten Namen zu erhalten.»

Auch wenn hier pathetisch der bürgerliche Tugendkanon beschworen wird, kann Hans Sulzer durchaus ein grosser Einsatz für die Belange der Schweiz attestiert werden, der in seinem Verantwortungsbewusstsein weit über Eigennutz hinausging.

Sulzers Tod im Jahr 1959 läutet den Niedergang einer langen Ära ein, in der Angehörige aus Unternehmerfamilien, die sich in der Gründerzeit des 19. Jahrhunderts etabliert hatten, den Ton angaben und weite Teile von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in der Schweiz dominierten. Die Machtkonzentration auf einer Handvoll Schweizer Familien begann zu bröckeln.

Spätestens ab den 1990er Jahren trat im Zuge der Globalisierung eine Fragmentierung der Eliten zutage, welche zunehmend heterogene Interessen und Prioritäten verfolgten. Heute wäre eine derart vielschichtige und glänzende Karriere in unterschiedlichen Bereichen und vereint in einer Person, wie sie Jenny Brown an ihrem Bruder Hans Sulzer so bewunderte, kaum mehr möglich.

Daniel Nerlich ist Archivar und Historiker. Er ist stellvertretender Leiter und Fachreferent für Wirtschaft des Archivs für Zeitgeschichte der ETH Zürich. Matthias Wiesmann ist Historiker und Autor. Er betreut das Historische Archiv der Zürcher Kantonalbank.

Ein vielschichtiger Patron

zau. Ein neues Buch widmet sich dem einflussreichen Winterthurer Industriellen, Wirtschaftsexperten und Diplomaten Hans Sulzer. Die Herausgeber Daniel Nerlich und Matthias Wiesmann versammeln insgesamt sieben Beiträge von verschiedenen Historikerinnen und Historikern. Der Band bietet Überblicksthesen, Elitenforschung und biografische Zugänge von der Geschichte der Schweizer Wirtschaftsverbände über die Verbundenheit mit Amerika als Sprungbrett von Sulzers Laufbahn und Lili Sulzer-Weber als «Partnerin auf Augenhöhe» bis hin zur «zweiten Gründungs» der Schweiz zwischen 1914 und 1945.

Daniel Nerlich, Matthias Wiesmann (Hg.): «Weltengänger» in krisenhaften Zeiten. Der Winterthurer Industrielle und Diplomat Hans Sulzer (1876–1959). Chronos-Verlag, Zürich 2023. 240 S., Fr. 40.–.

zentige Lohnerhöhung. Solcherlei Forderungen wies Hans Sulzer mit Blick auf die Konkurrenzfähigkeit der exportorientierten Metall- und Maschinenindustrie meist zurück. In Arbeiterkreisen galt er – zumindest bis zum «Friedensabkommen» 1937 – als einer der sogenannten «Harten».

Vom Tod des Bruders profitiert

Der in der breiten Öffentlichkeit angesehene Industrielle – auch nach seinem Einsatz in Washington weiterhin mit dem diplomatischen «Minister»-

Titel angesprochen – wurde 1935 zum Präsidenten des Vororts des Schweizerischen Handels- und Industrie-Vereins gewählt. Was auf den ersten Blick folgerichtig scheint, erstaunt bei näherer Betrachtung der historischen Umstände.

So war er mit 59 Jahren für dieses Amt eine Spur zu jung. Auf nationaler Ebene hatte er trotz der obligaten Mitgliedschaft bei der FDP keine politische Aktivität entwickelt und sich zuvor auch nicht wie üblich im Leitungsgremium des Vororts engagiert. Tatsächlich war sein 69-jähriger Bruder Carl, Nationalrat und langjähriges

Mitglied im Vorort, für das Präsidium des Wirtschaftsverbands vorgesehen. Dessen plötzlicher Tod kurz vor Amtsantritt hob deshalb etwas überraschend den jüngeren Bruder auf den Schild.

Die oft kolportierte Bedeutung des Vororts bestätigte Hans Sulzer seinem Sohn Alfred einige Jahre nach Amtsantritt schriftlich. Der Verband spiele in volkswirtschaftlichen, insbesondere handelspolitischen Fragen eine «ganz prominente Rolle». Er eröffne «Einkblicke in die gesamte schweizerische Staats- und Privatwirtschaft, wie sie in