



Christian Brückner
unter Mitwirkung von Markus Brückner

Aus eigener Kraft

Rückblick auf 100 Jahre Firmengeschichte der Fr. Sauter AG, Basel





Christian Brückner
unter Mitwirkung von Markus Brückner

Aus eigener Kraft

Rückblick auf 100 Jahre Firmengeschichte der Fr. Sauter AG, Basel



ISBN 3-9522350-9-1

Gestaltung, Satz: BSSM Werbeagentur AG, Basel
Lithos: Sturm AG, Muttenz
Druck: Schaub Medien AG, Sissach
Einband: Buchbinderei Grollimund AG, Reinach

© 2010 Christian und Markus Brückner, Basel
Alle Rechte vorbehalten.

Bild auf Seite 1: Fritz Sauter (1877–1949), ca. 1900. Gründer der Fr. Sauter AG.

INHALT

- Vorbemerkung 8
- Quellen und Danksagung 10

Erstes Kapitel: 1910–1949 (Ära Fritz Sauter)

- Fritz Sauter: Jugend und Gesellenzeit 12
- Der Schritt in die Selbständigkeit: Entwicklung und Vertrieb eines eigenen Produkts im kleingewerblichen Betrieb (1910–1913) 17
- Beginn der industriellen Produktion bei der Wanduhrenfabrik Angenstein (1914–1916) 25
- Wegzug von Angenstein und neue Freiheit im eigenen Unternehmen (1916–1920) 27
- Verbindung mit der Familie Rudolf Gengenbacher als Geldgeber (1916) 28
- Boilerproduktion (ab 1917) und Umzug in eigene Fabrikräume am heutigen Standort (1919) 31
- Weiterer Kapitalbedarf und Gründung der Aktiengesellschaft 33
- Die Unternehmung von 1920–1949: Wachstum und Prosperität während der Ära Fritz Sauter 37

Zweites Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1949)

- Sortimentsentwicklung 1910–1949 44
- Zur Persönlichkeit von Fritz Sauter 46
- Das Lehrlingswesen in der Fr. Sauter AG 58

Drittes Kapitel: 1949–1956

- Turbulenzen nach Fritz Sauters Tod – Übernahmeveruche der Elektrowatt AG 60
- Gründung des Pools durch Walter Merker zur Abwehr der Elektrowatt AG (August 1955) 64
- Spaltung im Verwaltungsrat (Juli bis Dezember 1956) 65
- Letzter Anlauf zur grossen Kapitalerhöhung (Herbst 1956) 68
- Ende 1956: Die Gruppe Clavel/La Roche/Elektrowatt kehrt Sauter den Rücken 68

Viertes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1956)

- Adam Helfenstein 70
- Mangelnde Nachfolgeplanung und Überalterung als Ursachen für die Schwierigkeiten 75

Fünftes Kapitel: 1957–1999

- Die Ära Saxer/Bruggmann (1957–1970) 76
- Zur Persönlichkeit von Ernst Saxer 81
- Die Ära Fehr (1970–1989) 84
- Der dritte Finexport-Prozess (1978–1979) 87
- Gründung der Fr. Sauter Holding AG (1984) und erfolglose Entflechtungsbemühungen gegenüber Landis & Gyr 89
- Versuchter Börsengang (1987) 92
- Die Ära Brückner (1975–1999) 93

Sechstes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1999)

- Sortimentsentwicklung – zweiter Teil 100
 - Energietechnik – das Sauter-Sortiment für Elektrizitätswerke (1910–1992) 100
 - Ein kurzer Erfolg: Der vollelektronische, fernablesbare Zähler (1987–1992) 102
 - Bildung des neuen Bereichs «Components» (1993) 104
 - Wasserwirtschaft (1948–1996) 104
 - Memotime (ab 1981) 107
 - Das Kerngeschäft: Klimaregelung in grossen Gebäuden (1935 bis heute) 109
- Entwicklung des Vertriebs 114
- Die Tochtergesellschaften in Frankreich und Deutschland 116
 - Frankreich 116
 - Deutschland 121
- Schwarze Tage 128

Siebentes Kapitel: 1999–2010

- Die Ära Merker/Graf (1999–2009) 130
- Neue Aufstellung (August 2009) 135

Achtes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (2010)

• Umsatzentwicklung 1916 – 2009	136
- Jährliche Umsätze	136
- Auslandanteil	137
• Lehren aus der Geschichte	138
- Altersstrukturen	138
- Nepotismus	139
- Familiäre Rivalitäten	140
- Fremde Schicksale (Landis & Gyr, Elektrowatt AG)	140
• Ausblick	142

Genealogischer Anhang: Familiengeschichte Sauter	144
---	-----

Die Autoren	154
--------------------	-----

Personen- und Sachregister	156
-----------------------------------	-----

Vorbemerkung

Die dritte Aktionärs-Generation steht an der Schwelle zur Pensionierung. Seit über sechzig Jahren ist kein Nachkomme des Gründers Fritz Sauter mehr als CEO in der obersten operativen Führungsposition tätig. Seit zehn Jahren sind die Nachkommen auch nicht mehr in anderen operativen Funktionen im Unternehmen präsent. Die vierte Generation umfasst lauter strebsame junge Berufsleute, ohne dass bereits klar ist, wer die Aktionärsfamilien mittelfristig im Verwaltungsrat vertreten wird. Das 100-jährige Jubiläum muss Anlass sein, darüber nachzudenken, wie es mit der Fr. Sauter AG weitergehen soll und welche Rolle den Aktionären in Zukunft zukommt.

Ernst Saxer pflegte mit Blick auf die Firma Sauter zu sagen, eine selbständige Unternehmung sei «*etwas Schönes*». Aus dieser Überzeugung heraus hat er sich für die Selbständigkeit der Firma eingesetzt, obwohl er nicht zur Gründerfamilie gehörte. Er hat damit das Beispiel gegeben, dass die Aktienbeteiligung an der Firma Sauter nicht eine blossе Finanzinvestition ist und dass die Aktionäre nicht blossе Investoren, sondern Personen sind, denen das langfristige Wohlergehen der Unternehmung wichtiger ist als Dividenden und Kapitalgewinne. Der Firma geht es so lange gut, als die Aktionäre ihre Beteiligung vorwiegend als *Aufgabe*, nur sekundär als Kapitalanlage wahrnehmen.

In der nachfolgenden Firmengeschichte sind zwei negative Beispiele herausgearbeitet, nämlich die Schicksale der *Elektrowatt AG*, Zürich, und der *Landis & Gyr AG*, Zug. Beide Firmen haben nacheinander die Übernahme der Fr. Sauter AG angestrebt. Beide Firmen belegen mit ihren eigenen Schicksalen die Erfahrungstatsache, dass der Verkauf einer Unternehmung an eine andere Unternehmung der gleichen Branche meist zur Zerschlagung einer der beiden Unternehmungen führt. In der Regel ist es die *verkaufte* bzw. *übernommene* Gesellschaft, die untergeht und deren Mitarbeitende dann mehrheitlich auf der Strasse stehen. Bei Landis & Gyr dauerte es vom Verkauf an die Elektrowatt gerade ein Jahr, bis das Debakel begann, bei der Elektrowatt nach deren Verkauf an Siemens drei Jahre.

Auch die Firma Sauter sollte nach dem Willen einer Aktionärs-Minderheit ehemals an die Elektrowatt verkauft werden. Diese Angelegenheit liegt mehr als fünfzig Jahre zurück. Die Mehrheitsaktionäre haben damals einen Abwehrkampf geführt, obwohl niemand aus ihren Reihen operativ in der Firma tätig war und obwohl damals ungewiss war, ob jemand aus der Gründerfamilie nachrücken würde. Der Abwehrkampf wurde geführt aus Pflichtgefühl gegen-

über einer Unternehmung, die man geerbt hatte und für die man infolgedessen eine Verantwortung trug. Als Finanzinvestition hat Sauter damals für die Aktionäre nicht rentiert; in späteren Jahren oftmals auch nicht. Es gab aber immer auch Zeiten – und dazu gehört die Gegenwart –, in denen die Aktionäre sich sagen dürfen, dass ihr Vermögen nirgends sonst besser angelegt gewesen wäre als in der Fr. Sauter AG.

Dr. Andreas C. Brunner-Gyr, langjähriger Präsident der Landis & Gyr-Gruppe und in dieser Eigenschaft ein mächtiger Gegenspieler der Fr. Sauter AG, hat 1982 vorgerechnet, dass die Sauter-Aktionäre reicher geworden wären, wenn sie 1957 ihre Sauter-Aktien gegen Landis & Gyr-Aktien eingetauscht und fünf- undzwanzig Jahre später an der Börse verkauft hätten. Rechnerisch hatte Brunner Recht. Aber dieser Kapitalgewinn hat die Aktionäre der Fr. Sauter AG damals nicht interessiert. Ohnehin ist es müssig, die Empfehlungen zu Kapitalgewinnen aus der Rückschau zu formulieren.

Die *erste Aufgabe* der Sauter-Aktionäre besteht heute und in Zukunft darin, untereinander Solidarität zu üben und mit einer einheitlichen Eigentümerstrategie zusammenzustehen.

Die *zweite Aufgabe* ist es, der Firma jederzeit eine gute Führung zu gewährleisten, d.h. die personellen Entscheide auf der Ebene der Verwaltungsräte der Fr. Sauter Holding AG und der Fr. Sauter AG so zu treffen, dass diese Gremien über die nötigen Fachkompetenzen verfügen und konstruktiv zusammenarbeiten.

Als *Drittes* ist der mittlerweile gefundene Konsens zu erwähnen, dass aus den Aktionärsfamilien niemand mehr operativ in der Unternehmung tätig sein soll, solange die Rahmenbedingungen nicht klar definiert sind. Die Vereinigung von Eigentümer- und Arbeitnehmerinteressen kann bei der heutigen Streuung des Aktienbesitzes zu Interessenkonflikten führen, die dem Wohl der Unternehmung abträglich sind.

Die Firmengeschichte zeigt, dass viele Menschen Entscheidendes zum Wohl der Unternehmung beigetragen haben, jeder zu seiner Zeit. Sie sind gekommen, haben ihren Beitrag geleistet und sind wieder gegangen. Seit dem Tod von Fritz Sauter kann niemand mehr für sich in Anspruch nehmen, zum Unternehmen Sauter, wie es heute existiert und blüht, den alleinigen oder wichtigsten Beitrag geleistet zu haben. Das Unternehmen hat in 100 Jahren eine Kontinuität bewiesen und eine Gestalt angenommen, die über das Wollen und Können Einzelner weit hinausgeht.

Daraus ergibt sich die *vierte Aufgabe* der Aktionäre, nämlich Zurückhaltung in den Preisforderungen beim Ausscheiden aus dem Aktionärskreis. Diese Zurückhaltung war in der Vergangenheit bei Sauter Tradition. Sie ist eine Bedingung dafür, dass die Firma längerfristig selbständig bleibt. Die Familien Gengenbacher und Saxer und die Nachkommen der Stämme Hans und Ernst Bernet haben ihre Aktien den fortführungswilligen Aktionären durchwegs zu Familienpreisen überlassen, meist in der Höhe der jeweiligen Steuerwerte. Für die übernehmenden Aktionäre ergab sich daraus die Verpflichtung, entweder die Fortführung mitzutragen oder ihrerseits auch wieder zu Familienpreisen auszuscheiden. So blieb das Zusammenhalten des Kapitals für die fortführungswilligen erschwinglich.

Ob das in Zukunft immer gelingt, ist offen. Solche Ungewissheiten gab es schon in der Vergangenheit, zuweilen drängender als heute. Gerade deshalb lohnt es, auf dem mittlerweile hundertjährigen Weg weiterzugehen. Starke Menschen mit Integrationsfähigkeit kommen manchmal unvermutet. Nachdem tüchtige und loyale Persönlichkeiten in den vergangenen 100 Jahren immer wieder rechtzeitig bei Sauter ihre Posten bezogen und den richtigen Weg gewiesen haben, ist die Hoffnung berechtigt, dass die Firma ihre Kraft und Selbständigkeit auch in den kommenden Jahrzehnten bewahren wird.

Quellen und Danksagung

Wichtigste Quelle für die vorliegende Arbeit ist die Gedenkschrift für Fritz Sauter, die dessen Schwager Hans Roth-Bernet aufgrund von Dokumenten und Erinnerungen von Familienangehörigen im Jahr 1961 verfasst hatte.

Zu den Dokumenten, die schon Roth vorgelegen haben dürften und auf die sich auch die vorliegende Arbeit stützt, gehören zwei Manuskripte von Fritz Sauter, nämlich dasjenige vom Herbst 1937 zu einem Referat vor dem Rotary-Club Basel und dasjenige vom April 1944 zu einer Ansprache vor der damals neu gebildeten Arbeiterkommission. Es scheint, dass Fritz Sauter beide Texte vorwiegend aus dem Gedächtnis geschrieben hat, was zu entsprechenden Ungenauigkeiten geführt hat. So wird der Streik bei der Fr. Sauter AG im Referat vor der Arbeiterkommission dem Jahr 1921 zugeordnet, im Rotary-Referat dem Jahr 1922. – Wertvoll ist schliesslich ein weiterer Text unter dem Titel *«Geschichtliches und Allgemeines über die Firma Fr. Sauter A.G. Fabrik elektr. Apparate in Basel»*, der von Fritz Sauter etwa im Jahr 1947

verfasst worden sein dürfte¹ und im Folgenden als «Manuskript von 1947» zitiert wird.

Die vorliegende Arbeit stützt sich ferner auf die seit 1948 erscheinende Hauszeitung, auf die 1960 geschriebenen Lebenserinnerungen von Christian Bernet, auf Aufzeichnungen und Korrespondenzen des Verfassers sowie Gespräche mit Beteiligten, insbesondere mit der Mutter des Verfassers, Margaretha Brückner-Sauter, aus dem Jahr 2003, schliesslich auf Protokolle und Korrespondenzen aus den Firmenarchiven der Fr. Sauter AG, Basel, der Sauter-Cumulus GmbH, Freiburg i.Br. und aus dem Besitz von Walter Merker-Sauter sowie auf zahlreiche Hinweise und Dokumente, die der Verfasser von seinem Bruder Markus Brückner sowie von den Herren Christian Riesen, Ernst Fehr, Helmut Gilch, Franz Nick-Bernet, Franz Martin Nick-Imboden, Willy Langbein und dem Museum Grindelwald erhalten hat. Ihnen und den weiteren Helfern sei an dieser Stelle herzlich gedankt. – Ein Dank geht auch an Herrn Regierungsrat Hanspeter Gass für die Gewährung des gebührenfreien Zugangs zum Notariatsarchiv Basel-Stadt.

1 Stil und Eigenerinnerungen weisen auf Fritz Sauter als Autor hin. Da die 1944 gegründete Arbeiterkommission erwähnt wird, muss der Text nach 1944 entstanden sein. Der Hinweis auf den Boom, kraft dessen die Firma «heute» dreimal so gross sein sollte, um die enorme Nachfrage zu decken, weist auf die ersten drei Nachkriegsjahre hin. Die starke Gewichtung der sozialen Leistungen der Firma legt nahe, dass der Text die Grundlage zu einer Ansprache von Fritz Sauter vor der Belegschaft gewesen ist, vielleicht im Zusammenhang mit einem der beiden Ausflüge von 1947. – Fritz Sauter hatte am 5.7.1947 zur Feier seines 70. Geburtstages eine «Fahrt ins Blaue» nach Seelisberg mit einer Wanderung auf die Rütliwiese veranstaltet, wozu die ganze aktive Belegschaft eingeladen war, rund 1200 Personen. Mit den Pensionierten, die nicht zu kurz kommen durften, fuhr er im Herbst des gleichen Jahres via Grindelwald aufs Jungfrauojoch.

Erstes Kapitel: 1910–1949 (Ära Fritz Sauter)

Fritz Sauter: Jugend und Gesellenzeit

Fritz Sauter (17.7.1877–26.1.1949²) wuchs unter der elterlichen Obhut von Jakob und Susanna Sauter-Bohren zusammen mit der älteren Schwester Ida in Grindelwald im schweizerischen Berner Oberland auf³. Die Grosseltern väterlicherseits hatten sich dadurch hervorgetan, dass sie aus ihrer süddeutschen Heimat neue Formen des Obstbaus nach Grindelwald gebracht und in der Taltschaft eingeführt hatten. Fritz Sauters Mutter Susanna war «*ausserordentlich praktisch veranlagt, handwerklich geschickt, erfinderisch und voll Energie*»⁴. Der Vater betrieb neben der Landwirtschaft eine Ledergerberei. Fritz war dadurch von manchen Klassenkameraden, deren Eltern nur Landwirtschaft betrieben, etwas abgehoben und galt als vornehm. Er ging mit einer Ledermappe zur Schule, was für einen Gerber-Sohn nichts Besonderes war, in der Schule aber auffiel. Auch mit eigenen Schlittschuhen war er der Einzige unter den Schulkameraden⁵.

Die wenigen erhaltenen Briefe und Dokumente sowie die noch vorhandenen Erinnerungen zeigen Fritz Sauter als einen Menschen mit einer mathematischen und technischen Hochbegabung und einer weit überdurchschnittlichen praktischen Intelligenz. Der Sekundarlehrer Jakob Stump in Grindelwald erkannte die Begabung und riet dem jungen Fritz zum Studium der Elektrotechnik am Polytechnikum in Zürich (der heutigen ETH). Fritz Sauter hätte diesen Weg gerne eingeschlagen. Jedoch ging ein Universitätsstudium über die Zukunftsvisionen hinaus, die die Grindelwaldner Gerbersleute für ihren Sohn hatten. So beschränkte sich Sauters berufliche Ausbildung auf den Besuch des Technikums in Burgdorf, wo er 1897 das Diplom eines Maschinentechnikers und 1898 dasjenige eines Elektrotechnikers erwarb.

2 Das Geburtsdatum wird in der Gedenkschrift von Hans Roth von 1961, S. 26, mit dem 18.7.1877 angegeben, an den meisten andern Orten mit dem 17.7.1877. – Die Diskrepanz erklärt sich dadurch, dass die Familie den Geburtstag von Fritz Sauter am 17. Juli zu feiern pflegte. Fritz Sauter hat sein Geburtsdatum im Zivilstandsregister überprüft und dort den 18. Juli 1877 vorgefunden. So entstand eine Unsicherheit bezüglich seines Geburtsdatums. Der Geburtstag wurde fortan abwechselnd am 17. und am 18. Juli begangen.

3 Zur Vorgeschichte, Kindheit und Jugend von Fritz Sauter vgl. das im genealogischen Anhang abgedruckte Referat von Margaretha Brückner-Sauter vom 31.3.1990.

4 Vgl. die Schilderung von Fritz Sauters Eltern im genealogischen Anhang.

5 Vgl. Gedenkschrift Roth (1961), S. 27.

Mit unbeirrbarem Selbstvertrauen fasste er frühzeitig eine selbständige Tätigkeit als technischer Erfinder und selbständiger Unternehmer ins Auge. Damit war für ihn auch klar, dass er einen beruflichen Weg gehen wollte, für den es in Grindelwald keine Perspektiven gab. Ohne elterliche Unterstützung organisierte er einen Welschlandaufenthalt, um sich sprachlich auf seine Laufbahn vorzubereiten.

Fritz Sauters Interesse war seit der Sekundarschulzeit auf die *Elektrotechnik* gerichtet. Die Elektrifizierung in Europa hatte kurz nach Sauters Geburtsjahr eingesetzt. Stromnetze gab es ab ca. 1880 zunächst insular in einzelnen Städten im Nahbereich kleiner Gleichstrom-Kraftwerke. Die erste Applikation der Elektrizität war das Licht, sodass die Stromerzeuger zunächst nachts die Hauptlast hatten und ihren Tagstrom nicht absetzen konnten. Erst kurz vor 1900 überholte der Kraftstrom mit seinem Tagesbedarf den Konsum von nächtlichem Beleuchtungsstrom. Damit kehrte sich die Tarifstruktur: Der Tagstrom wurde knapp und teuer.

Die beiden grossen deutschen Elektrounternehmen *Siemens* und *AEG* wurden im Jahrzehnt zwischen 1880 und 1890 gegründet. In der Schweiz fasste die Elektroindustrie Fuss mit verschiedenen Gründungen, so mit *Brown Boveri & Cie.* in Baden (1891) und mit dem *Electrotechnischen Institut Theiler & Co* in Zug (1896), woraus 1905 die Firma *Landis & Gyr AG* hervorging.

1895 gründete die deutsche AEG mit einem Bankenkonsortium unter der Führung der Schweizerischen Kreditanstalt⁶ die *Bank für Elektrische Unternehmungen* mit Sitz in Zürich, die u.a. den Bau der deutsch-schweizerischen Wasserkraftwerke Rheinfelden (1898), Augst-Wyhlen (1912) und Laufenburg (1914) finanzierte, im Ersten Weltkrieg ganz ins Eigentum der Schweizerischen Kreditanstalt übergang, 1946 in *Elektro-Watt Elektrische und Industrielle Unternehmungen AG* umbenannt wurde und von 1953–1998 in der Geschichte der Firma Sauter eine Rolle gespielt hat.

Gemäss dem im Internet zugänglichen Historischen Lexikon der Schweiz war die Schweiz um 1900 das am meisten elektrifizierte Land der Welt mit dem grössten Kilowattverbrauch pro Kopf der Bevölkerung.

6 Heute CREDIT SUISSE.

Auch in Grindelwald hielt die Elektrizität Einzug. Zwar wurde die 1890 eröffnete Berner Oberland-Bahn erst 1914 elektrifiziert. Aber schon 1896 begann der Bau von Lütschinkenkraftwerken für den Betrieb der in Planung befindlichen Jungfraubahn, die in dem langen, steil ansteigenden Eigertunnel nicht mit Dampf fahren konnte (Baubeginn der Bahn 1900).

Fritz Sauter tat sich ab dem Antritt seiner ersten Stelle bei Brown Boveri & Cie. AG im Juli 1898⁷, d.h. ab seinem 21. Altersjahr, durch Vorschläge zu technischen Verbesserungen im Betrieb und an den Produkten der BBC hervor. Das wurde zum Teil als vorlaute Besserwisserie übel genommen⁸, trug ihm aber seitens der Firma rasch Anerkennung ein, nämlich nach dem ersten Jahr die Beförderung in die Konstruktionsabteilung, nach dem zweiten Jahr in den Aussendienst als selbständiger Inbetriebsetzungs-Ingenieur. In dieser Eigenschaft musste er die Anlagen der BBC bei den Kunden vor Ort zum Funktionieren und zur Abnahme bringen. Ganz auf sich selber gestellt, ohne ein Begleit-Team von Gehilfen und Spezialisten, erfüllte Fritz Sauter ab seinem 22. Lebensjahr bis zur Verselbständigung, d.h. während rund zehn Jahren, diese Aufgabe bei Kunden in aller Welt. Dabei kam er weit herum – in den Fernen Osten, nach Afrika, Nord- und Südamerika bis hinab nach Chile. Nie scheinen ihn dabei Zweifel oder Gefühle der Unsicherheit belastet zu haben. Immer war er sich seiner Fähigkeit gewiss, vor Ort die Lösung für jedes technische Problem zu finden, ja die aus der Schweiz gelieferten Apparate nötigenfalls selber umzubauen, bis sie funktionierten. Sein Bericht aus Santiago de Chile von 1906, wo er zwei aufeinanderfolgende heftige Erdbeben erlebte, zeigt ihn als einen unerschrockenen, auf das Sachliche konzentrierten jungen Mann.

Schon früh muss er auch entschlossen gewesen sein, sich selbständig zu machen, sobald die Zeit dazu reif war. Aus Chile erkundigte er sich im Jahr 1906 nach einer Ausschreibung des Wasserwerks in Interlaken, wo er auf eigene Rechnung in ein Projekt hätte einsteigen wollen. Ein an die Familie in Grindelwald geschriebener Brief gibt eine Ahnung vom Naturell Fritz Sauters:

7 Vgl. Hauszeitung Nr. 93, Juli 1985, S. 5: «Nach verschiedenen Praktiken und der Abschlussprüfung im Technikum beginnt er im Juli 1898 seine elf Jahre dauernde Laufbahn in der Maschinenfabrik Brown-Boveri in Baden.» – Die hier erwähnten elf Jahre sind wohl ein Irrtum. – Fritz Sauter selber hat in seiner Ansprache von 1944 vor der Arbeiterkommission den Austritt bei BBC vom 1.7.1910 «nach zwölfjähriger Tätigkeit» angegeben, was ebenfalls auf das Jahr 1898 für den Eintritt bei BBC zurückweist. Die Gedenkschrift Roth (1961), S. 32, datiert das Elektrotechniker-Diplom in Burgdorf auf den 20.8.1898, was darauf schliessen lässt, dass die Stelle bei BBC kurz vor dem Erhalt dieses Diploms angetreten wurde.

8 Vgl. Roth, S. 33.



Fritz Sauter (rechts aussen mit Schildmütze) als ca. 30-jähriger auf dem Deck eines Überseedampfers.

«Santiago, 6. Oct. 1906

Meine Lieben!

Soeben habe ich Eure Briefe vom 15. und 25. Aug. erhalten und ich beeile mich wieder zu schreiben, sonst bleibts wieder lange aufgeschoben.

Wie ich auch von anderwärts gehört habe, haben die europäischen Zeitungen das Erdbeben im ersten Moment sehr übertrieben. In Valparaiso war es wohl schlimm, viel schlimmer als San Francisco, es sollen ca. 10 000 Tote sein, jedoch Santiago ist nur leicht berührt worden im Verhältnis.

Das Erdbeben war wohl fürchterlich, es ist aber nicht begreiflich wie die Zeitungen verbreiten konnten, Santiago liege in Schutt und Asche.

Ich habe mir nachträglich Vorwürfe gemacht, dass ich nicht früher telegraphiert hatte; am Donnerstag abend war die Katastrophe und am Sonntag telegraphierte ich erst. In den ersten 2 bis 3 Tagen war aber so eine allgemeine Unordnung und die Telegraphen waren so überbürdet, dass man der Spedition der Depeschen nicht sicher sein konnte. Die Häuser haben grösstenteils schweren Schaden genommen

und es sind namentlich die massiven grossen Gebäude, welche am meisten litten. Wenn nochmals ein so starkes Erdbeben eintreten sollte, so würde auch Santiago zusammenfallen. Die Häuser werden wieder bestmöglich repariert, die Risse in den Zimmerwänden werden mit neuer Tapete überzogen und wenn einer seines Hauses nicht mehr ganz sicher ist, so schreibt er in der Zeitung ein erdbebenfestes Haus zum Verkaufe aus. So wirds gemacht, auch hier in Chile. Das Haus, in dem ich wohne, hat gar keinen Schaden genommen, es hat nur einen Stock und ist sehr sicher gebaut, nämlich Holzbalkengerüste ausgemauert. Diese Bauart hat sich am besten bewährt, weil die Holzbalken die ganze Geschichte zusammenhalten.

Wie so ein Erdbeben vor sich geht und die Empfindungen sind schwer zu beschreiben, schön ist's nicht. Ich war auf der Strasse und es befiel mich eine Angst, dass der Erdboden sich öffnen werde, weshalb ich mich denn auch auf das Strassenbahngeleise spreizte, hoffend an demselben hängen zu bleiben. Die Beine musste man schon spreizen um nicht umher zu stolpern. Wie man da leicht aufatmete, als nach 4 Minuten die Ruhe wieder eintrat. 8 Tage lang ging man nicht mehr zu Bett. In meiner Pension war in einem Zimmer nahe an der Haustüre jeweils das reinste Nachtlager nach Soldatenart. Abwechslungsweise wurde Posten gestanden. Der Posten hatte den Zweck, die Türen zu öffnen, sobald es wieder los ging. In den ersten 8 Tagen traten noch über 50 leichtere Erschütterungen auf.

Nun damit genug, das andere verspare ich auf mündlich, die Hauptsache ist, dass jetzt wieder Ruhe herrscht und alles seinen gewohnten Gang nimmt. Der Mutter habe ich die Sache nicht genau beschrieben, weil ich dachte, dass sie sich nur aufregt darob. Es wäre nun aber dumm, wenn sie sich abkümmeret. Solche Sachen können überall vorkommen und sind früher auch schon in Europa aufgetreten. Z.B. ist Lissabon im 17. Jahrhundert vollständig zerstört worden. Ich will damit sagen, dass für die Zukunft hier nicht grössere Gefahr herrscht als irgend anderswo.

Die Wasserwerkgeschichte in Interlaken interessiert mich und ich würde mich natürlich auf die Hetze machen, wenn die Nuss reif ist. Wenn eventuell diese Angelegenheit ernst werden sollte, so könntet Ihr mir telefonisch Mitteilung machen, damit ich rechtzeitig eine Eingabe machen könnte. Diese Depeschen sind zwar teuer, aber es würde sich in diesem Falle wohl lohnen. Das Telegramm, das ich seiner Zeit an Brown, Boveri & Co richtete: «Wohlauf, avisiert Eltern», bestand aus 7 Worten und kostete 52 frs 50. Deshalb richtete ich es auch an die Firma und nicht nach Hause, da ich es so verrechnen kann.

Über meine Rückkehr kann ich immer noch keine bestimmten Angaben machen, vor 2 Monaten wohl aber kaum.

Gegenwärtig mache ich für eine Salpetergesellschaft eine Vorstudie für eine elektrische Eisenbahn von 120 km Länge. Es ist ein Millionenproject. Ich arbeite natürlich daran, damit Brown, Boveri & Co die Ausführung bekommt, vielleicht würde für mich auch etwas abfallen, wenns auch nur 1 % wäre. Dies behaltet aber fein für Euch.

Die Maschine, die ich hier aufgestellt habe, ist seit 1. Sept. im Betriebe, ich muss aber noch eine kleine Abänderung machen. Im November werden die Abnahmeversuche stattfinden und nachher kann ich abrutschen. Die Rückreise mache ich über die Cordilleren, bis dahin sind sie schneefrei und gangbar, in 2½ Tagen ist man in Buenos-Aires. ...»

Aus dem Projekt des Wasserwerks in Interlaken wurde nichts für Fritz Sauter. So blieb er noch weitere vier Jahre im Dienst der BBC.

Auf den Reisen, die er für BBC machte, kam ihm die Idee zu jenem Produkt, für dessen Konstruktion und Vertrieb er sich 1910 dann endlich selbständig gemacht hat, nämlich das Konzept eines zuverlässigen und preiswerten Zeitschalters.

Der Schritt in die Selbständigkeit: Entwicklung und Vertrieb eines eigenen Produkts im kleingewerblichen Betrieb (1910–1913)

Auf Ende Juni 1910 kündete er seine Stelle bei BBC, kehrte nach Grindelwald zurück und begann dort seine selbständige unternehmerische Tätigkeit mit der Entwicklung eines Zeitschalters (auch «Schaltuhr» genannt). Es war ein einsamer Entschluss des 33-Jährigen zu einem Schritt, der von seiner Familie und seinen Bekannten in Grindelwald weder verstanden noch gebilligt werden konnte. Statt seine gute Position bei BBC auszubauen und mit einem gesicherten Angestellten-Lohn eine Familie zu gründen, zog er sich aus dem Erwerbsleben zurück, wurde arbeitslos und schloss sich in einen Hinterraum im Elternhaus ein, wo er mit technischen Versuchen, die niemand begriff, einem scheinbar brotlosen Hobby nachhing. In Grindelwald muss man ihn damals als einen Aussteiger wahrgenommen haben, der seinen Eltern fortab auf der Tasche liegen würde und der deshalb für kein anständiges Mädchen im Dorf als Liebhaber in Betracht kam. Niemand – auch nicht er selber – hätte damals vorausgeahnt, dass sein Rückzug nach Grindelwald in die vorläufige Erwerbslosigkeit hundert Jahre später von 2000 Menschen als das Jubiläum einer Unternehmung gefeiert werden würde, die Fritz Sauters Namen trägt.



Die alte «Gerbi» in Grindelwald (Aquarell), wo Fritz Sauter seinen ersten Zeitschalter entwickelte.

Immerhin gestaltete sich die Entwicklung und Erprobung seines ersten Zeitschalters wohl mühsamer und langwieriger, als er erwartet hatte⁹. Fast drei Jahre dauerte die Zeit, in der er keine greifbaren Resultate vorzuweisen hatte, kein Geld verdiente und in den Augen der Dorfbevölkerung als ein Fantast dastand, der mittlerweile den 35. Geburtstag hinter sich und nichts vor sich hatte.

Eine zusätzliche Belastung muss es für Fritz Sauter gewesen sein, dass er nicht wusste, ob ihm etablierte Elektronunternehmen, die über ganze Abteilungen von Ingenieuren und Labors verfügten, zuvorkamen, indem sie ebenso gute oder besseren Zeitschalter auf den Markt brachten, ehe er als Einzelgänger mit seinen bescheidenen Mitteln etwas Brauchbares liefern konnte. Mit der Entwicklung des Zeitschalters hatte er seine ganze unternehmerische Zukunft auf *eine* Karte gesetzt. Seine Ersparnisse hätten kaum ausgereicht, um bei einem Misserfolg noch einen zweiten Anlauf mit einem andern Produkt zu wagen.

9 Im Referat von 1937 vor dem Rotary-Club Basel, S. 4, schrieb Fritz Sauter über jene Zeit: «Durch viele Versuche, Konstruktionen und Umkonstruktionen gelang es mir erst nach langen mühevollen Anstrengungen, mit fertigen Apparaten aufzutreten. Die Konstruktionen waren für jene Zeit als neuartig zu bezeichnen und überragten das Gewohnte hinsichtlich Güte und Zweckmässigkeit.»

Doch er hatte Glück. Im Herbst 1912 fühlte er sich bereit, um mit der Produktion und dem Vertrieb zu beginnen – und noch immer war kein Konkurrent im Markt, der ihm den Rang ablief.

Ein Exemplar der ersten Zeitschalter-Generation ist heute im Grindelwald-Museum zu sehen. Es ist eine Schaltuhr mit Pendel und Handaufzug. Das Uhrwerk ist dasjenige einer so genannten Neuenburger Uhr, d.h. eines Typs, der in grossen Stückzahlen in viele Haushalte verkauft wurde. Die beiden durch die Federn getriebenen Werke – eines für die Zeiger, das andere für den Stunden-schlag – dienten in Fritz Sauters erstem Produkt dem Antrieb der Zeitmessung und der Auslösung der elektrischen Schaltimpulse. Fritz Sauter bezog die Uhrwerke als fertiges Serienprodukt von diversen Lieferanten.

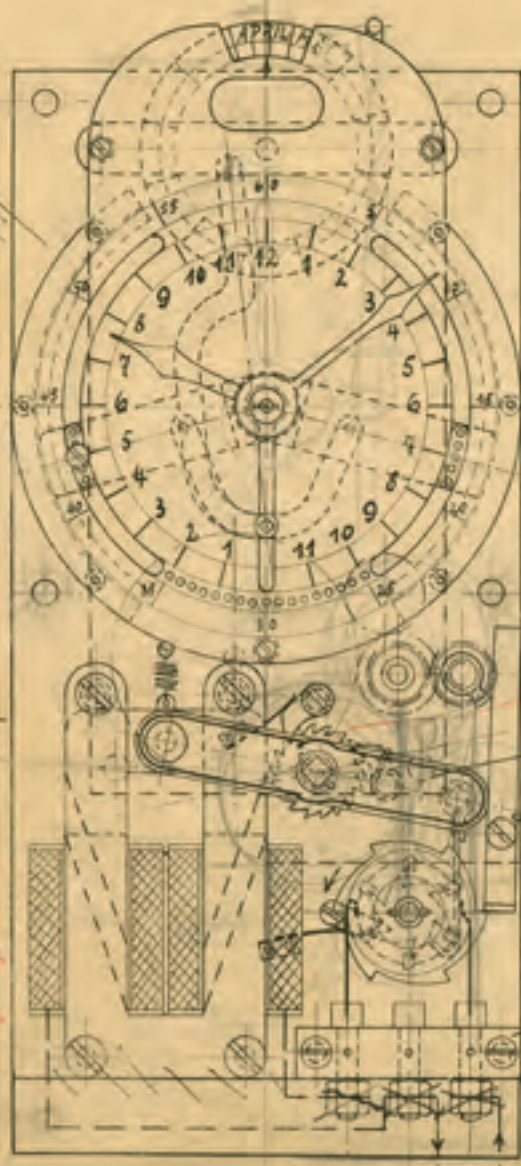
Schon sein erster Zeitschalter war keine Banalität. Es war eine so genannte astronomische Uhr für das An- und Abschalten städtischer Strassenbeleuchtungen. Mittels einer elliptoiden Scheibe, die sich im Kalenderjahr einmal um sich selber drehte, verschoben sich die Zeitpunkte des täglichen Ein- und Ausschaltens im Laufe der Jahreszeiten sukzessive so, dass die Schaltvorgänge abends und morgens stets zur jahreszeitlichen Dämmerstunde erfolgten.

Fritz Sauter hat diesen ersten Typ noch unverändert in einer gedruckten und wohl breit gestreuten Werbebroschüre unter dem Titel «Prospekt Nr. 1» vom November 1913 beschrieben und abgebildet (vgl. Abbildung S. 24).

Schon früh hatte Fritz Sauter aber offenbar die Technologie mit dem Handaufzug als mangelhaft erkannt. Beleuchtungsanlagen sollten nicht nur automatisch an- und abgeschaltet werden. Die betreffenden Schaltuhren sollten ihre Federn auch mit einem kleinen Elektromotor automatisch neu aufziehen, wenn sie leergelaufen waren. Eine heute noch erhaltene Zeichnung, die mit «Nr. 5» nummeriert und vom Dezember des Jahres 1910 datiert ist, zeigt eine Schaltuhr, die auf einen automatischen Elektroaufzug der Federwerke hindeutet (vgl. folgende Doppelseite). Offenbar war es aber nicht möglich, von Grindelwald aus Uhrwerke zu beschaffen, in die eine solche Vorrichtung hätte eingebaut werden können.

Fritz Sauter dürfte sich während zweier Jahre mit der Entwicklung seines ersten Gerätetyps befasst haben. Dann erst begann er mit der Produktion und dem Verkauf. Das ergibt sich aus den Lebenserinnerungen, die Christian Bernet im Jahre 1960 aufgeschrieben hat:

Länge der Kumbelot.



Sperren nur 16 jährig
 halt, auf gleicher Leistung
 wie jetzt Durchmesser wird also
 etwas kleiner als in der Zeichnung

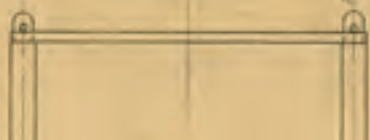
Größe der
 Platinen
 nicht neue
 Zeichnung

Form der
 Balance nicht
 neue Zeichnung

Kleinere
 Abbildung nicht
 neue Zeichnung



Sperre
 für den
 Kontakt



«Im Laufe des Sommers 1912 traf ich zufällig auf der Dorfstrasse von Grindelwald Fritz Sauter. Er erzählte mir von seinem Vorhaben, die Fabrikation von Zeitschaltern für die automatische Ein- und Ausschaltung der Strassenbeleuchtung aufzunehmen. Er befasste sich seit dem Sommer 1910 mit deren Konstruktion. Beiläufig sagte Fritz Sauter, ich könnte ihm dabei eigentlich helfen.

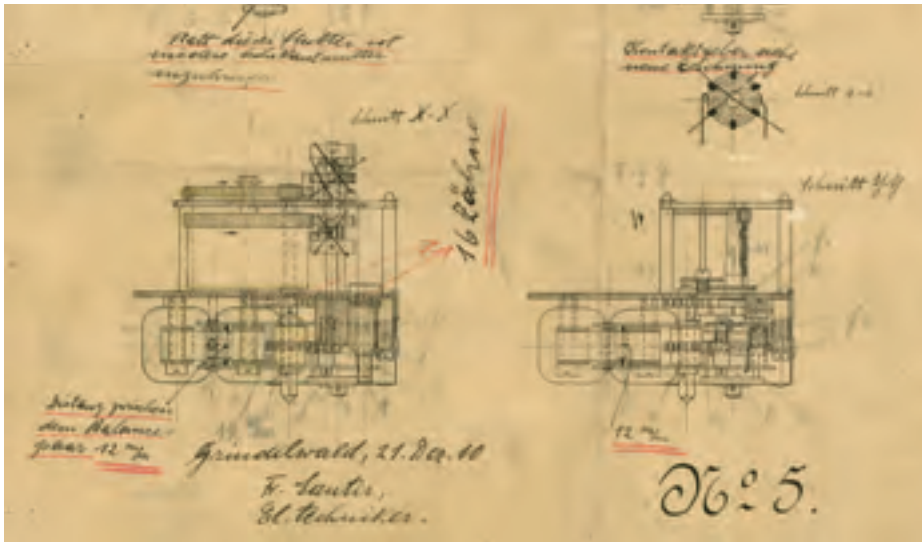
Am 1. September wanderte ich dann mit dem Übergwändli unterm Arm auf die Gerbi, das elterliche Haus von Fritz Sauter. Er wurde jetzt der Meister und ich sein erster Geselle als Werkzeugmacher und Kleinmechaniker.

Die maschinelle Einrichtung bestand aus einer Drehbank mit Tretpedal, einer Bohrmaschine mit Handantrieb, einer kleinen Handstanze und einer Stockschere. Mit dieser einfachen Ausrüstung begann meine Lebensarbeit bei Sauter. Bis Ende 1913 stellten wir ca. 150 Apparate her, die guten Absatz fanden. Dann siedelten wir in die Nähe von Basel über, denn es war nicht möglich, in Grindelwald Berufspersonal auf diesem Gebiet zu finden.»

Fritz Sauter hat in den ersten zwei Jahren seiner Selbständigkeit, d.h. während der Entwicklungsarbeit an seinem ersten Gerätetyp, als lediger Mann ohne Einkommen bei seinen Eltern gelebt. Die notwendigen Anschaffungen bezahlte er wohl aus den Ersparnissen, die er während der vorangehenden Anstellungszeit bei BBC gemacht hatte. Fritz Sauter scheint derart von seiner technischen Begabung erfüllt gewesen zu sein, dass ihn deren Verwirklichung voll in Anspruch genommen hat und ihm für Ablenkungen keinen Raum liess.

Mit der Anstellung seines künftigen Schwagers Christian Bernet¹⁰ im September 1912 begannen die Produktion und der Vertrieb. Christian Bernet blieb zeit lebens Sauters rechte Hand. In den 16 Monaten, in denen die beiden Männer nebeneinander auf der alten Gerbi in Grindelwald arbeiteten, dürften sie gemäss Bernets Erinnerung 150 Stück, d.h. ca. zehn Zeitschalter pro Monat

10 Fritz Sauters künftige Gattin, Rosalie (genannt Rosa) Bernet (1884–1965), war das vierte, Christian Bernet (1890–1979) das fünfte der acht Kinder des Peter Bernet und der Elisabeth, geb. Brawand an Stotzhalten in Grindelwald. – Christian Bernet beteiligte sich später am Kapital der Fr. Sauter AG. Seine Tochter Hanni verheiratete sich mit einem Mitarbeiter der Firma, Franz Nick, der von 1943–1963 bei der Fr. Sauter AG arbeitete. Franz Martin Nick, Sohn des Franz und der Hanni Nick-Bernet, gehört seit 1995 dem Verwaltungsrat an und hat von 1999–2000 zusammen mit Markus Brückner den Pool präsidiert.



Zeichnung Nr. 5 vom Dezember 1910 (Ausschnitt Plankopf).



Fritz Sauters erster Zeitschalter von 1912.

Auch der Einkauf der Uhrwerke erwies sich bald als schwierig. Die Uhrenfabriken in Süddeutschland hielten sich zurück. Fritz Sauter vermutete einen absichtlichen Boykott¹¹. Im Laufe des Jahres 1913 fand er in der *Wanduhrenfabrik Angenstein* eine verlässliche Lieferantin. Die Klus von Angenstein auf dem Gebiet der Gemeinde Duggingen lag damals an der nördlichen Grenze des Kantons Bern, also noch in Fritz Sauters Heimatkanton, zugleich aber nahe bei der Stadt Basel, zu deren Elektrizitätswerk Fritz Sauter wohl schon 1912 einen besonderen und persönlichen Kontakt geknüpft hatte.

Beginn der industriellen Produktion bei der Wanduhrenfabrik Angenstein (1914–1916)

Fritz Sauter verband sich Ende 1913 mit der Wanduhrenfabrik Angenstein. Unter dem Datum des 23.11.1913 schloss er zwei Verträge ab. Mit dem einen, der als «Übernahmevertrag» betitelt war, brachte er seine Betriebsmittel, Erfindungen sowie die Produktion in die Wanduhrenfabrik ein, und zwar zum Anrechnungswert von CHF 3000.–¹². Der andere Vertrag war ein Anstellungsvertrag, der einen Monatslohn von CHF 300.– und eine mengenabhängige Umsatzprovision auf Sauters Verkäufen vorsah.

Das Vertragswerk eröffnete Sauter zwar die Möglichkeit industrieller Serienproduktion, stellte bezüglich der Konditionen aber eine eigentliche *Knebelung* dar. Aus einem undatierten Revers und der späteren Auflösungsvereinbarung ergibt sich, dass die Wanduhrenfabrik die im Übernahmevertrag vereinbarte Barzahlung nicht erbrachte, sondern Sauter stattdessen mit nicht handelbaren Schuldtiteln (Obligationen) der Wanduhrenfabrik im Wert von CHF 5000.– abfand.

11 Vgl. Referat 1937 vor dem Rotary-Club Basel, S. 4 f.: «Eine Hauptschwierigkeit war damals die Beschaffung der Uhrwerke, selbst konnte ich an diese Fabrikation nicht denken, die Taschenuhrenfabriken zeigten kein Interesse, sich mit Herstellung von Grossuhren zu befassen und so war ich auf die Schwarzwälderuhrenfabriken angewiesen. Diese machten freundliche Gesichter, waren aber, durch deutsche und schweiz. Zeitschalterfabrikanten, die schon ihre Kunden waren, instruiert, mir, dem Anfänger, das Handwerk gleich zu legen. Meine Bestellungen wurden wohl gerne notiert, aber ohne Lieferverpflichtung und zu horrenden Preisen, die Lieferungen erfolgten nur tropfenweise. – Ich nahm dann Fühlung mit der Wanduhrenfabrik in Angenstein, welche damals im Besitze von Rotarier Hässig war. Diese besass die Einrichtung für die Uhrwerkefabrikation, ein grosses Hindernis schien mir damit beseitigt zu sein. – Mit Angenstein wurde dann schliesslich eine vertragliche Vereinbarung des Zusammenarbeitens abgeschlossen, und ich siedelte auf Neujahr 1914 nach dorthin. In der Nähe Basels war die Fühlungnahme mit Verbraucherkreisen, Handel und Industrie besser gegeben, als in den Bergen.»

12 Der Schweizerfranken hatte damals ungefähr den zehnfachen Wert der Währung von 2010, sodass CHF 3000.– von damals CHF 30000.– von heute entsprachen.

Sauters Zeitschalter wurden in den Räumen und mit Personal der Wanduhrenfabrik unter Sauters Verantwortung fabriziert, aber im Namen und auf Rechnung der Wanduhrenfabrik vertrieben. Der Arbeitsvertrag war bis Ende 1916 unkündbar und enthielt zu Lasten von Sauter ein *Konkurrenzverbot* für volle zwei Jahre ab Vertragsende. Während dieser Frist hätte Sauter keine Schaltuhren auf eigene Rechnung herstellen und vertreiben dürfen! – Seine Einwilligung in die ungünstigen Vertragskonditionen zeigt die Zwangslage, in der er sich damals befand, und zugleich seine Entschlossenheit, als Fabrikant eigener Produkte um jeden Preis vorwärts zu kommen.

Anfangs 1914 transferierte Sauter seinen Zweimannbetrieb von Grindelwald zur Wanduhrenfabrik Angenstein, wo ihm nun eine kleine Abteilung unterstellt wurde, die er leitete und die ausschliesslich für ihn arbeitete. Christian Bernet begleitete ihn bei diesem Wohnsitzwechsel.

Im Juni 1914 verheiratete sich Fritz Sauter mit Rosa Bernet¹³, einer älteren Schwester von Christian Bernet. Die junge Familie Sauter-Bernet wohnte zunächst in gemieteten Räumen in Aesch, nahe bei Sauters Arbeitsort.

Der Ehe Sauter-Bernet entsprang 1915 die Tochter Margaretha (später verheiratet mit Roland Brückner), 1917 die Tochter Susanna (später verheiratet mit Walter Merker). – Rosa Sauter-Bernet hat die unternehmerische Tätigkeit ihres Mannes von Anfang an tatkräftig unterstützt. In der ersten Zeit der Ehe führte sie die Buchhaltung.

Äussere Umstände kamen Sauter zu Hilfe, um sich aus dem vertraglichen Korsett vorzeitig zu lösen: Im August 1914 brach der Erste Weltkrieg aus. Die meisten Mitarbeitenden der Wanduhrenfabrik wurden zum Militär eingezogen, auch Fritz Sauter. Die Wanduhrenfabrik stellte ihren Betrieb auf unbestimmte Zeit ein und kündete am 2. September Fritz Sauters Vertrag, womit das Konkurrenzverbot dahinfiel¹⁴.

13 Rosa Sauter-Bernet (1884–1965) war das vierte der acht Kinder des Peter Bernet und der Elisabeth, geb. Brawand an Stötzhalten in Grindelwald. – Aus dem Nachruf von 1965: «... Sie musste im Haus und auf dem Feld bald tüchtig mithelfen. Die Schulen besuchte sie in Grindelwald. Sechzehnjährig kam sie ins Welschland, ein Jahr später nach England. Nach ihrer Rückkehr übernahm sie mit der älteren Schwester Elisabeth zusammen die Leitung des väterlichen Sportgeschäftes in Grindelwald. Ihre organisatorische Begabung kam ihr dabei gut zustatten. Im Jahre 1914 verheiratete sie sich mit Fritz Sauter.»

14 Arbeitsvertragliche Konkurrenzverbote wurden schon nach damaligem Recht nur wirksam, wenn der Vertrag vom Arbeitnehmer oder aus Gründen aufgelöst wird, die der Arbeitnehmer zu vertreten hat.

Der Stillstand in der Wanduhrenfabrik dauerte nicht allzu lange. Fritz Sauters Einrichtungen blieben stehen, wo sie bis zu seiner Entlassung gestanden hatten. Schon im Januar 1915 kehrten viele Wehrmänner an ihre Arbeitsplätze zurück, mit ihnen auch Fritz Sauter. Er und die Wanduhrenfabrik Angenstein profitierten jetzt vom Boom der inländischen Nachfrage, nachdem die deutsche Konkurrenz wegen des Krieges vom Markt verschwunden war. In vertragslosem Zustand setzte sich die bisherige Zusammenarbeit mit der Wanduhrenfabrik fort, wobei Fritz Sauter immer wieder zu kürzeren Aktivdienstleistungen einrücken musste. Im Kriegsjahr 1915 dürfte sich seine Zeitschalterproduktion trotz dieser Absenzen derart erfolgreich entwickelt haben, dass die betriebliche Umgebung in der Wanduhrenfabrik für ihn zu eng wurde.

Wegzug von Angenstein und neue Freiheit im eigenen Unternehmen (1916–1920)

Im Januar 1916 schloss Fritz Sauter mit der Wanduhrenfabrik einen zweiten Vertrag, der seinen Weggang regelte. Von der Wanduhrenfabrik kaufte er seine Werkzeuge und Maschinen zurück und nahm sie mit nach Basel, wo er anfangs Februar 1916 in gemieteten Räumen an der Angensteinerstrasse 32 seinen eigenen Betrieb eröffnete¹⁵. Im gleichen Haus mietete er auch die Wohnung für seine Familie. Den gegenüber der Wanduhrenfabrik geschuldeten Preis tilgte er durch die Rückgabe der Obligationen, die er zwei Jahre zuvor an Zahlungen statt hatte akzeptieren müssen. (Aufgrund der starken Geldentwertung während des Krieges hatten die Obligationen 1916 aber nur noch zwei Drittel des Wertes von 1913).

Noch im gleichen Jahr 1916 erhielt Sauter vom Elektrizitätswerk Basel den Auftrag, einen Boiler zu konstruieren. Angesichts der akuten Energieknappheit ging es darum, den überschüssigen Nachtstrom des Elektrizitätswerks für die Warmwasser-Bereitung in den Haushalten zu nutzen. Sauter löste die Aufgabe in kürzester Zeit hervorragend und eroberte ab 1917 mit seinen Boilern unter der Marke «Cumulus» zunächst den schweizerischen Markt, nach dem

15 Fritz Sauter hat in dem von ihm anfänglich eigenhändig geführten Verzeichnis seiner Mitarbeitenden den ersten Eintritt eines Angestellten, nämlich denjenigen von Christian Bernet, auf den 1.2.1916 datiert. Fritz Sauter dürfte das Datum des 1.2.1916 demgemäss als den massgebenden Stichtag für den Beginn seiner neuen Rolle als Arbeitgeber betrachtet haben (in Angenstein waren Sauter und die für ihn arbeitenden Leute Angestellte der Wanduhrenfabrik gewesen). – Auch der Kommanditgesellschaftsvertrag mit Karl Schetty ist vom 1.2.1916 datiert.

Krieg auch ausländische Märkte. Der Erfolg des Produktes war so durchschlagend, dass die Marke mancherorts zur Sachbezeichnung, das Wort «Cumulus» gleichbedeutend mit Boiler wurde. Das neue Produkt verschaffte Sauters Unternehmung einen ersten Höhenflug, längerfristig einen Viertel des Gesamtumsatzes, wogegen drei Viertel des Umsatzes auf das Zeitschaltersortiment entfielen.

Verbindung mit der Familie Rudolf Gengenbacher als Geldgeber (1916)



Rudolf Gengenbacher und seine Frau, ca. 1950 (Quelle: Hauszeitung 1952).

Fritz Sauter dürfte schon 1912 bei seinen ersten Anfragen bei Elektrizitätswerken die besondere Aufmerksamkeit eines Mannes gefunden haben, der später für Sauter eine wichtige Rolle spielen sollte, nämlich von Rudolf Gengenbacher. Gengenbacher war damals Chef des Betriebs-Inspektorats des Elektrizitätswerks Basel. Auf Gengenbachers Rolle als Förderer von Fritz Sauter mag es zurückgehen, dass Sauter sein Unternehmen in Basel und nicht in einer

anderen schweizerischen Industriestadt etabliert hat. Die Vermutung wird gestützt durch Fritz Sauters Aufzeichnungen von 1947¹⁶, in denen er schrieb: «Im Jahre 1915 (Anm. Verfasser: richtig 1916) wurde der Betrieb nach Basel verlegt, weil der nahe Kontakt mit einem Grossverbraucher an Zeitschaltern und Schaltuhren, wie es das Elektrizitäts-Werk der Stadt Basel war, wertvoll erschien.»

In die gleiche Richtung deutet der Nachruf auf Rudolf Gengenbacher in der Sauter-Hauszeitung von 1952:

«Als nach Inbetriebsetzung des Kraftwerks Augst im Jahre 1912 die Elektrizitätsproduktion sich stark vermehrte, suchte Rudolf Gengenbacher für diese entsprechende Absatzmöglichkeiten, was ihm in vollem Umfange gelang. Herr Gengenbacher wurde so zu einem Pionier für die Verwendung der elektrischen Energie in Industrie, Gewerbe und Haushalt. Seinem Weitblick ist es zu verdanken, dass der Elektroboiler unter Verwendung des billigen Nachtstroms in kurzer Zeit eine grosse Verbreitung fand. Nach seiner Pensionierung wurde Rudolf Gengenbacher als Nachfolger von Dr. V.E. Scherer in unseren Verwaltungsrat gewählt.»¹⁷

In einem Prospekt der Sauter Appareils Automatiques SA von ca. 1984, S. 3, hiess es mit Bezug auf Fritz Sauter: «*Son principal client étant la Société de Distribution d'Electricité de Bâle, il s'installe donc dans cette ville et crée la Société «Fritz Sauter S.A.».*»

Tatsache ist, dass Fritz Sauters erster bedeutender Geldgeber Gengenbachers Schwager Karl Schetty war. Schetty beteiligte sich im Februar 1916 mit einer substanziellen Kommandite an Sauters Unternehmen. Ob Schetty dabei eigene Mittel investierte oder ob er treuhänderisch für Gengenbacher handelte, lässt sich nicht mehr ermitteln. Für die zweite Alternative spricht der Umstand, dass Rudolf Gengenbacher diese Kommandite nach Schettys Tod aus dessen Nachlass übernahm, obwohl Gengenbacher im Erbgang seines Schwagers zweifellos nicht erbberechtigt war. Jedenfalls legten die Beteiligten Wert auf diskrete

16 Manuskript von 1947 «Geschichtliches und Allgemeines über die Firma Fr. Sauter A.G. Fabrik elektr. Apparate in Basel». Vgl. hiezu vorn, S. 11, Anm. 1.

17 Sauter-Hauszeitung Nr. 59, 1952, S. 4. – Der von Paul Riesen unterzeichnete Nachruf erwähnt Gengenbachers Eintritt in den Sauter-Verwaltungsrat nach Gengenbachers Pensionierung beim EWB im Jahre 1939, lässt aber die private Kapitalbeteiligung der Familie Gengenbacher an Fritz Sauters Unternehmen seit 1916 unerwähnt. Auch Fritz Sauter selber hat diese Beteiligung und den fördernden Einfluss Gengenbachers später nie erwähnt. In der Firmenbroschüre von 1935, S. 12, und in der Gedenkschrift Roth (1961), S. 39, wird lediglich der EW-Direktor Oppikofer erwähnt, und zwar im Zusammenhang mit dem Elektroboiler, den Sauter 1917 ins Sortiment aufgenommen hat.

Behandlung dieser Beteiligung und gestalteten sie als *stille* Kommandite. Die Kommanditgesellschaft Sauter/Schetty (später Sauter/Gengenbacher) wurde nicht im Handelsregister eingetragen. Dem Diskretionsbedürfnis der Beteiligten entsprach es, dass zwar sporadisch auf die enge Verflechtung zwischen dem Elektrizitätswerk Basel (als Kunde) und der Firma Sauter hingewiesen wurde, nie aber auf die private Kapitalbeteiligung eines EW-Direktors bei Sauter.

Dem ersten Kommanditgesellschaftsvertrag zwischen Fritz Sauter und Karl Schetty vom 1.2.1916 lässt sich entnehmen, dass Schetty Geld brachte, Sauter hingegen seine Arbeitskraft und Kreativität. Der Vertrag sah vorweg einen Lohn und eine Tantième für Fritz Sauter, im übrigen hälftige Gewinnbeteiligung vor.

Nach Schettys Tod übernahm Rudolf Gengenbacher die Beteiligung. Bei der Gründung der Aktiengesellschaft zeichnete Gengenbacher ein entsprechend substanzielles Aktienpaket. Nach seiner Pensionierung beim EWB im Jahr 1939 trat er in den Sauter-Verwaltungsrat ein, dem er bis zu seinem Tod im Jahre 1953 angehörte.

Schon zuvor, nämlich 1932, war sein Sohn, *Erwin Gengenbacher* (1910–1995), in die Fr. Sauter AG eingetreten, in der er entsprechend der Kapitalbeteiligung seines Vaters unter der persönlichen Protektion von Fritz Sauter rasch Karriere machte und 1947 zum Verkaufs-Chef für das Gesamtunternehmen im Range eines Direktors aufstieg. Er übte diese Funktion bis zu seiner Pensionierung 1975 aus und gehörte anschliessend bis 1988 dem Verwaltungsrat an.



Erster Fabrikbau von 1918/19
am heutigen Standort.

Boilerproduktion (ab 1917) und Umzug in eigene Fabrikräume am heutigen Standort (1919)

Dass Fritz Sauters zweites Produkt, der Elektroboiler, auf einen Anstoss des Elektrizitätswerks Basel zurückging, ist mehrfach bezeugt. 1917 lief die Boilerproduktion an. Nun wurden auch die Räume an der Angensteinerstrasse zu eng.

Im Frühjahr 1917 kaufte Sauter Bauland am heutigen Firmenstandort nördlich des Badischen Bahnhofs¹⁸. Für den Grunderwerb bezahlte er ca. CHF 60 000.–. Im Oktober 1918 begann er mit der Errichtung des ersten Fabrikbaus, wobei er bis Jahresende ca. CHF 85 000.– investierte, im folgenden Jahr nochmals rund CHF 280 000.–. Die totale Bausumme belief sich auf CHF 368 176.55¹⁹. 1919 bezog er mit seinem Unternehmen die neuen Fabrikräume.

Kurz nach dem Baubeginn, am 18.11.1918, starb Karl Schetty. Die Abwicklung des Erbgangs zog sich bis ins Jahr 1920 dahin. Von nun an übernahm Rudolf Gengenbacher die Rolle des Geldgebers.

Fritz Sauters Start als selbständiger Unternehmer ab Februar 1916 war geradezu fulminant verlaufen. Das junge Unternehmen wuchs in den ersten drei Jahren explosionsartig. Inmitten der wirtschaftlichen und sozialen Finsternis,

18 Die Strasse hiess seit 1908 Hintere Bahnhofstrasse. So lautete die Adresse der Fr. Sauter AG noch 1921 in der Korrespondenz mit dem Advokaten V.E. Scherer. Gemäss Sauters wohl ungenauer Erinnerung (Referate vor dem Rotary-Club von 1937 und vor der Arbeiterkommission von 1944) hiess die Strasse schon bei seinem Einzug Schorenweg. In Wirklichkeit dürfte die Bezeichnung «Schorenweg» erst nach 1921 und nur während kurzer Zeit gegolten haben. Wenig später wurde die Strasse erneut umbenannt in Gotterbarmweg. Dieser Name stand im Zusammenhang mit einer nahe gelegenen mittelalterlichen Richtstätte. Seit 1941 heisst die Strasse Im Surinam, was abgeleitet ist von dem ehemals an der Riehenstrasse gelegenen Landgut «Im kleinen Surinam». Dieses verdankte seinen Namen den Erinnerungen der alten Basler Familie Faesch an deren früheren, durch die Heirat mit einer Holländerin erworbenen Plantagen- und Sklavenbesitz an der Nordküste von Südamerika. Die Niederlande hatten diese Kolonie 1667 durch einen Tauschhandel von den Engländern erworben, denen sie dafür die Halbinsel «Nieuw Amsterdam» auf dem nördlichen Kontinent überliessen, wo später die Stadt New York entstanden ist. – Die Adresse «Gotterbarmweg» war für die Fr. Sauter AG derart peinlich, dass das Wort aus der Geschäftskorrespondenz ferngehalten wurde. Der Briefkopf lautete anfangs der 1930er-Jahre: «FABRIK ELEKTR. APPARATE FR. SAUTER A.-G./Tramhaltestelle Hirzbrunnen/Telefon: Safran 16.72/Telegrammadresse: Automat Basel/Bentleys Code: Western Union.» – Der rätselhafte Strassenname «Im Surinam» war Gegenstand einer längeren Betrachtung in der ersten Nummer der Sauter-Hauszeitung von 1948.

19 Um diese Beträge auf den Wert des Schweizerfrankens von 2010 umzurechnen, sind sie mit einem Faktor von etwas mehr als 5 zu multiplizieren.

die während des Ersten Weltkriegs in der Schweiz herrschte, war Fritz Sauter damals eine eigentliche Lichtgestalt. Die enorme Teuerung während des Krieges²⁰ wurde nicht durch entsprechende Lohnerhöhungen kompensiert und führte zur Verarmung der unteren Gesellschaftsschichten. Es gab in der Schweiz noch keine Arbeitslosenversicherung und keine AHV. Die zum Militär einberufenen Wehrmänner wurden zuhause mehrheitlich arbeitslos und nach ihrer Dienstentlassung mitsamt ihren Familien armengenössig. Im letzten Kriegsjahr 1918 waren in der Schweiz beinahe 700 000 Menschen armen-genössig²¹. Dies führte zu sozialer Unrast, die im November 1918 zum Landesgeneralstreik eskalierte. Über eine Viertelmillion Arbeiter gingen damals während einiger Tage auf die Strasse und legten den Verkehr und die Wirtschaft im ganzen Land lahm. Der Bundesrat setzte die vom Krieg her noch immer unter den Waffen stehende Armee mit ca. 100 000 Soldaten zum «Ordnungsdienst» gegen die demonstrierenden Arbeiter ein. In Zürich kam ein Wehrmann ums Leben, in Grenchen starben drei unbeteiligte Zivilisten durch Schüsse aus Armeegewehren, worauf die Streikenden landesweit kapitulierten und nach Hause gingen. Die Streikführer wurden wegen Landfriedensbruchs mit Gefängnis bestraft. Die für die Schüsse verantwortlichen Militärpersonen wurden nicht verfolgt, die Familien der Getöteten vom Bund nicht entschädigt²². Begünstigt durch die Ansteckung unter den kasernierten Soldaten wütete gleichzeitig die Spanische Grippe, die binnen eines halben Jahres in der Schweiz 25 000 Todesopfer forderte (darunter mehr als 1500 junge Wehrmänner).

20 Der Schweizerfranken verlor von 1914 bis 1918 die Hälfte seines Wertes. Mit anderen Worten stiegen die Konsumentenpreise in dieser Zeit vom Indexstand 100 auf 200.

21 Gemäss dem Schweizer Lexikon von 1991 (Stichwort «Erster Weltkrieg») gab es im Juni 1918 insgesamt 692 000 Fürsorgeberechtigte in der Schweiz, und dies bei einer Wohnbevölkerung von knapp 3,8 Mio..

22 Der Landesgeneralstreik war gemessen an den wenigen Todesopfern eine historische Episode von Bagatelldimensionen, gemessen am Langzeitschaden, den die Reputation der Armee damals nahm, und an der Traumatisierung der sozialpartnerschaftlichen Beziehungen in der Schweiz eine nationale Katastrophe. Seither und bis heute wird die Armee von der politischen Linken immer wieder als ein Unterdrückungsinstrument in der Hand des Bürgertums empfunden und abgelehnt. Zur Entschuldigung des Bundesrats für die unverhältnismässige Militäraktion mag gelten, dass in jenen Tagen die Novemberrevolution in Deutschland ausgebrochen und ihr Ausgang nicht abzusehen war. Die russische Oktoberrevolution lag gerade ein Jahr zurück und hatte nicht nur den Streikführern in der Schweiz Mut, sondern dem Bürgertum auch Angst gemacht. Die Streikführer huldigten teilweise einer bolschewistischen Rhetorik, indem sie von Klassenkampf und Revolution redeten. Immerhin enthielt das Streikplakat vom 11.11.1918 keine solchen Wörter, sondern forderte lediglich eine «Regierungsumbildung». – Aus der Sicht der Arbeiterschaft entpuppte sich der gescheiterte Streik im Nachhinein als Meilenstein des sozialen Fortschritts, indem die eidgenössische Politik die Forderungen der Streikenden in den folgenden 30 Jahren Punkt für Punkt erfüllt hat.

In diesem Umfeld arbeitete Fritz Sauter mit seiner rasch wachsenden Zahl von Mitarbeitenden angestrengt an der Herstellung von Zeitschaltern und Boilern und gleichzeitig an der Ausweitung des Unternehmens durch Landkauf, Fabrikneubau und Umzug.

Obwohl Sauter von der kriegsbedingten grossen Nachfrage nach seinen Produkten profitierte, zählte er nicht zu den moralisch anrühigen Kriegsgewinnlern, die aus dem Elend der Gesamtbevölkerung persönliche Vorteile zogen. Er verdiente sein Geld weder mit Waffen noch mit dem Verkauf knapp gewordener Rohstoffe, sondern mit innovativen Ideen und guten Produkten, die der Bevölkerung das tägliche Leben erleichterten.

Weiterer Kapitalbedarf und Gründung der Aktiengesellschaft

Das Jahr 1920 war geprägt von der Suche nach Geldgebern. Hievon zeugt ein professionell redigierter Werbetext «*Allgemeine Orientierung über die technische Leistungsfähigkeit und die Zukunftsaussichten der Fabrik elektrischer Apparate Fr. Sauter, Basel*» mit Angaben über das bisherige Wachstum und die technischen Erfolge. Im Gegensatz zu einem heutigen «Business Case» fehlten in dem zwölfseitigen maschinengeschriebenen Dokument jedoch Angaben zum Finanzbedarf und Gewinnprognosen für die Zukunft.

Am 15.5.1920 übernahm Rudolf Gengenbacher aus dem Nachlass seines Schwagers alle Rechte und Pflichten gegenüber Fritz Sauter. Im Juni 1920 wurde der Gesellschaftsvertrag zwischen Fritz Sauter und Rudolf Gengenbacher neu geschrieben. Fritz Sauters Kapitalanteil wurde jetzt mit CHF 83 554.– angegeben, Gengenbachers Kapital mit CHF 203 720.–. Das Kapital war zu 6% zu verzinsen. Im Übrigen sah der Vertrag für Sauter einen Lohn von CHF 1500.– pro Monat, eine Vorausbeteiligung am Gewinn (Tantième) von 10% und anschliessend hälftige Gewinnbeteiligung zwischen den Partnern vor.

Der Geldbedarf blieb aber unvermindert bestehen. Dies führte zur Umwandlung der Unternehmung in eine Aktiengesellschaft. Diese Rechtsform erleichterte die Aufnahme von neuem Kapital.

Am 6.11.1920 fand die Gründungsversammlung der *Fr. Sauter AG Fabrik elektrischer Apparate* statt. Die fünf Gründer waren Fritz Sauter, Rudolf Gengenbacher-Schetty, Alexander Clavel-Respinger, Rudolf La Roche-Respinger und Dr. Viktor



Fritz und Rosa Sauter-Bernet 1920 mit den Töchterchen Margaretha (geb. 1915) und Susanna (geb. 1917).

Emil Scherer. Scherer war Sauters damaliger Rechtsberater. Mit ihm war Sauter freundschaftlich verbunden.

Das Gründungskapital von CHF 500 000.–, eingeteilt in 500 voll liberierte Inhaberaktien zu CHF 1000.–, wurde zur Mehrheit (64%) von Fritz Sauter, seinem bisherigen Partner Rudolf Gengenbacher und seinem Freund Viktor Emil Scherer übernommen. Eine kalkulierte Sperrminorität von 36% wurde von den beiden Basler Patriziern Clavel und La Roche übernommen.

Sauter und Gengenbacher liberierten ihre Kapitalanteile (vermutlich je 30%) durch die Sacheinlage, Scherer (4%), Clavel und La Roche (zusammen 36%) durch Barzahlung.

Gemäss der Sachübernahmeklausel in den ehemaligen Statuten haben Sauter und Gengenbacher die bisherige Einzelfirma zum Preis von CHF 300 000.–

(entsprechend 60% des Kapitals) an die neu gegründete Aktiengesellschaft verkauft. Die Gründungsdokumente sind nicht mehr erhalten. Aber in den Statuten der Fr. Sauter AG hiess es bis 1990: *«Die Gesellschaft hat das früher unter der Firma «Fabrik elektrischer Apparate Fr. Sauter» geführte Unternehmen in dem Umfang, wie es in der Bilanz per 31. Dezember 1919 enthalten ist, mit Gebäulichkeiten, Maschinen, Mobilien, Materialien etc. unter Übernahme der Passiven, und zwar die Aktiven mit Fr. 1033.983.88 und die Passiven mit Fr. 776.709.21 zum Preise von Fr. 300000.– käuflich erworben.»* – Da der genannte Preis den Buchwert der Sacheinlage überstieg, das Kapital aber von Anfang an voll liberiert war, müssen Scherer, Clavel und La Roche ein Agio von CHF 300000.– einbezahlt und sich damit in die stillen Reserven des Unternehmens eingekauft haben²³.



Alexander Clavel,
Verwaltungsratspräsident
1920–1956



Rudolf La Roche,
Verwaltungsrats-Vizepräsident
1920–1953



Viktor E. Scherer,
Verwaltungsrat
1920–1939

23 In der Broschüre «25 Jahre Sauter Zeitschalter 1910/1935» wird das anfängliche Kapital mit CHF 800000.– angegeben (S. 14: «... das Unternehmen wurde dann im Jahre 1920 in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von Fr. 800000.– umgewandelt»). – Da diese Angabe kaum auf einem Irrtum beruht, das nominelle Aktienkapital von 1920 aber im Notariatsarchiv Basel-Stadt unzweideutig mit CHF 500000.– belegt ist, muss eine Erklärung des Widerspruchs gesucht werden. Denkbar ist, dass in der Broschüre von 1935 die gesamten anfänglichen Eigenmittel genannt wurden, einschliesslich des Aufpreises, der von einzelnen Gründern bezahlt und von der Aktiengesellschaft als einbezahlte Reserve (Agio) verbucht wurde. – Die Zahl von CHF 800000.– findet sich später nochmals in der Gedenkschrift Roth (1961), S. 40, hier mit der Qualifikation «Aktienkapital», was unzutreffend ist und wohl auf einer Fehlinterpretation der Angabe von 1935 beruht.

Der vierköpfige Verwaltungsrat wurde zusammengesetzt aus den Gründern ohne Rudolf Gengenbacher. Gengenbacher blieb weiterhin im Hintergrund. Verwaltungsratspräsident wurde Alexander Clavel. Er übte dieses Amt während 36 Jahren aus, d.h. bis Ende 1956. Fritz Sauter wurde Delegierter des Verwaltungsrates und blieb in dieser Funktion bis zu seinem Tod im Januar 1949.

Im August 1921 erwog Sauter, von einem deutschen Erfinder in München, Wilhelm Burri, Patente für einen elektrischen Kochherd mit Wärmeakkumulation zu erwerben. Der Preis von CHF 500 000.– wäre durch die Ausgabe von 500 neuen Aktien der Fr. Sauter AG zu erbringen gewesen. Burri wäre zum grössten Aktionär geworden. Der von Burri am 18.8.1921 unterzeichnete Vertrag wurde in Basel aber nicht gegengezeichnet und kam nicht zum Vollzug.

Das im Handelsregister Basel-Stadt vermerkte Datum einer Statutenänderung vom 7.10.1921 lässt vermuten, dass damals das Aktienkapital ein erstes Mal erhöht wurde²⁴. Dies deutet auf einen Finanzbedarf des Unternehmens hin, der die Finanzierungskraft oder den Finanzierungswillen der bisherigen fünf Aktionäre teilweise überstiegen haben dürfte – in erster Linie die Möglichkeiten von Fritz Sauter selber. Nun sprangen wohl jene Verwandten seiner Ehefrau ein, von denen gesagt wurde, sie hätten ihre letzten Ersparnisse zur Verfügung gestellt, nämlich der älteste Bruder Hans Bernet, der jüngere Bruder Christian Bernet und der jüngste Bruder Ernst Bernet. Hans war Bauer, Gemeindepräsident und Sektionschef von Grindelwald, Bergführer und Betreiber eines Bazars an der Dorfstrasse in Grindelwald (heute «Bernet Sport»). Christian war leitender Mitarbeiter in Sauters Unternehmung. Ernst hatte sich zum Tierarzt ausgebildet, war Berufsoffizier geworden und stand im Begriff, zum Oberpferdearzt der Armee im Rang eines Brigadiers aufzusteigen.

Auch die beiden Basler Patrizier Clavel und La Roche mochten gezögert haben, diese Kapitalerhöhung im Rahmen ihrer Bezugsrechte ganz mit eigenen Mitteln mitzutragen. Stattdessen brachten auch sie Verwandte und Freunde – durchwegs Kunden der Bank La Roche & Cie. – zu Sauter, die nun kleinere und grössere Tranchen des Erhöhungskapitals zeichneten. Der einzige aus-

24 Firmenbroschüre 1935, S. 14: «Später (d.h. nach der Gründung) wurde das Aktienkapital unter zwei Malen erhöht auf den heutigen Betrag von Fr. 1 500 000.–». – In der Gedenkschrift Roth (1961), S. 40, ist eine dritte, nach 1935 erfolgte Kapitalerhöhung auf CHF 2 000 000.– erwähnt. Im Oktober 1956 wurde das Kapital sodann auf CHF 3 500 000.– erhöht, am 1.2.1967 auf CHF 5 000 000.–. Bei diesem statutarischen Aktienkapital ist die Fr. Sauter AG bis heute geblieben. Ihre Reserven sind hingegen ständig angewachsen.

ländische Bankkunde, der sich beteiligte, war der Franzose Jean-Marie Claué. Er war nach der Kapitalerhöhung mit 13,3% am Aktienkapital der Fr. Sauter AG beteiligt und damit der bedeutendste Aktionär innerhalb der Gruppe La Roche. Sein Besitz von mehr als 260 Sauter-Aktien überstieg die Zahl jener 180 Aktien, die Alexander Clavel und Rudolf La Roche zusammengezählt anlässlich der Gründung übernommen hatten.

Die ursprünglichen Gruppierungen und ihre relativen Quoten am Kapital dürften insofern unverändert geblieben sein, als nach dieser Kapitalerhöhung Fritz Sauter mit den ihm nahestehenden Personen zusammen weiterhin 64% hielt, wogegen sich die Sperrminorität von 36% nun auf Alexander Clavel, die Bank La Roche & Cie. und deren neu dazugekommene Kunden verteilt hat. Innerhalb der Mehrheitsgruppe dürfte Fritz Sauter mit seinen Verwandten jetzt in eine Minderheitsposition gegenüber dem finanzstärkeren Rudolf Gegenbacher geraten sein. (Dies ergibt sich als Rückschluss aus der Tatsache, dass der von der Gruppe Gegenbacher zu zeichnende Betrag anlässlich der Kapitalerhöhung vom Oktober 1956 denjenigen überstieg, den die Gruppe Sauter übernehmen musste).

Die Unternehmung von 1920–1949: Wachstum und Prosperität während der Ära Fritz Sauter

Nach der explosionsartigen Ausweitung des Geschäfts in den ersten drei Jahren von Fritz Sauters Selbständigkeit, d.h. von 1916 bis 1918²⁵, bewegte sich das Unternehmen nach dem Ersten Weltkrieg in ruhigeren Gewässern. Vom Gründungsjahr der Aktiengesellschaft bis zu Fritz Sauters Tod (1920–1949) erfolgte teuerungsbereinigt eine Verzehnfachung des Umsatzes²⁶.

Im Jahr 1921²⁷ gab es bei der Fr. Sauter AG einen vierzehntägigen Streik. Er ist bis heute der einzige geblieben, von dem die Firma betroffen wurde.

25 Die teuerungsbereinigten Umsätze der ersten drei Jahre waren CHF 0,3 Mio., CHF 2,0 Mio. und CHF 5,8 Mio., also von 1916 zu 1917 eine Zunahme um das Sechsfache, von 1917 zu 1918 um das Dreifache.

26 Vgl. hinten, S. 136, Tabelle «Umsatzentwicklung 1916–2009».

27 Fritz Sauter gab in seiner Ansprache von 1937 vor dem Rotary-Club als Jahr des Streiks 1922, in der Ansprache von 1944 vor der neu gebildeten Arbeiterkommission 1921 an. Die zweite Angabe (1921) dürfte die richtige sein. Als Grund für den Streik nannte er Befürchtungen der Arbeiterschaft vor einer Lohnkürzung. Das Geschäftsjahr 1921 war erstmals seit 1916 durch einen Umsatzrückgang geprägt, was solche Befürchtungen erklären kann, wogegen 1922 wieder ein sehr erfolgreiches Jahr mit stark wachsendem Umsatz war.



Fritz Sauter, ca. 1930

1922 stellte Sauter in der Person von Paul Riesen (1894–1957) einen begabten jungen Kaufmann an, der die Funktion des kaufmännischen Chefs und nach Sauters Tod von 1949–1954 die Gesamtleitung der Firma übernahm. Der von Fritz Sauter handgeschriebene Arbeitsvertrag sah einen Anfangslohn Riesens von CHF 1250.– pro Monat und eine Beteiligung von 5 Prozent am Unternehmensgewinn vor.

Ganz ähnlich war der 1923 erstmals schriftlich dokumentierte Arbeitsvertrag von Fritz Sauter selber gestaltet, nämlich mit einem Festlohn von CHF 18000.– pro Jahr, was den Lohn Riesens nur geringfügig überstieg. Hingegen wurde der Bonus (*«eine weitere angemessene Entschädigung»*) mit Fritz Sauter nicht als Prozentsatz des Jahresgewinns vereinbart, sondern stand im Ermessen des Verwaltungsrats.

Die Kompetenzen von Fritz Sauter waren umfassend:

«Die Gesellschaft überträgt Hrn. Sauter (...) die verantwortliche Führung der Geschäfte der Gesellschaft. Hr. Sauter übt in seiner Eigenschaft als Delegierter des Verwaltungsrates die Kompetenzen des Verwaltungsrates aus, soweit dieser nicht durch generellen oder speziellen Beschluss die Entscheidung sich selbst vorbehalten hat.»

Die Firma breitete ihren Vertrieb rasch über ganz Europa aus, vorwiegend mit vertraglichen Vertretern. Tochtergesellschaften wurden zunächst nur in Frankreich und Deutschland gegründet, nämlich im Jahr 1923 die Boilerfabrik *Procédés Sauter* im nahen St. Louis, 1925 die *Cumulus-Werke GmbH* in Freiburg im Breisgau (im Folgenden «SCU»²⁸). Das Boilergeschäft stand bei beiden Ausland-Töchtern im Zentrum, womit die Firma Sauter jetzt ihren Verkauf nicht mehr nur auf Elektrizitätswerke, sondern auch auf Privathaushalte ausrichtete und das Sortiment entsprechend ausweitete. Ein Prospekt von *Procédés Sauter* aus dem Jahr 1948 zeigt unter den Produkten der Frühzeit neben den Boilern auch Kochplatten, Kochherde, Backöfen für Bäckereien, Elektroheizkörper und anderes.

1927 schuf Fritz Sauter eine berufliche Vorsorge, die damals einzigartig war und in praktisch allen Belangen dem späteren BVG entsprach, ja darüber hinausging (Altersrenten in Höhe von 60% des letzten Lohnes, zwei Drittel der Finanzierung zu Lasten der Arbeitgeberin, ein Drittel zu Lasten des Arbeitnehmers). Überliefert ist sein Ausspruch in der Familie nach der Errichtung des Sozialwerks: «Jetzt ist mir wohler.»

Auf die erste Umsatz-Spitze im Jahr 1929 folgten die sieben Krisenjahre mit einer Deflation in der Schweiz und wechselkursbedingtem Rückgang des Exports bis zur erlösenden Abwertung des Schweizerfrankens um 30% gegenüber den ausländischen Währungen im Jahr 1936.

Der nach 1936 folgende Aufschwung kulminierte 1941. Die Kriegsjahre 1942–1944 brachten hingegen einen Rückgang bis zur Talsohle von 1944. Nach Kriegsende, d.h. ab 1945, gab es zunächst ein rasantes, ab 1947 ein flaches Wachstum bis zum Spitzenjahr 1952, dann wieder eine Schrumpfung²⁹.

28 Die Gesellschaft wurde später in «Sauter-Cumulus GmbH» umbenannt und deshalb betriebsintern meist mit «SCU» abgekürzt.

29 Vgl. die Grafiken über die Umsatzentwicklung und den Auslandanteil 1916–2009 hinten, S. 136 f.

Das Jahr 1939 mag als ein Jahr der Wende bezeichnet werden. Damals erlitt Fritz Sauter seinen ersten Herzinfarkt³⁰. Es ist davon auszugehen, dass er fortan nicht mehr über die gleiche Tat- und Innovationskraft verfügte, die er als Dreissig- und Vierzigjähriger besessen hatte. Vielmehr überliess er die Führung des Betriebs und die Lösung einfacherer konstruktiver Aufgaben fortan dem tüchtigen Adam Helfenstein, der gerade damals aus Frankreich nach Basel zurückgekehrt war und sich bei der kurzfristigen Entwicklung einer Elektro-Kochplatte, später eines Armeescheinwerfers für die schweizerische Fliegerabwehr als ein wahrer Tausendsassa für rasche und praktikable Problemlösungen erwies. Die Produkteinnovation für die technisch anspruchsvollen Regelgeräte lag hingegen nun wohl insgesamt bei den dafür angestellten Entwicklungsingenieuren, alles Kaufmännische in den Händen des bewährten Paul Riesen. Fritz Sauter selber dürfte sich in die Rolle des Seniors zurückgezogen haben, der überall in der Firma präsent war, den Gang der Dinge aufmerksam verfolgte und bei Bedarf da und dort intervenierte – in jene Rolle, die ihm bei seinen Leuten nun den Titel «*Papa Sauter*» eintrug. Formell blieb Sauter der oberste Chef, der bei allen wichtigen Entscheidungen das letzte Wort hatte.

In ähnlicher Weise dürfte sich Sauters erster und immer treuer Adlat Christian Bernet sukzessive zurückgezogen haben auf die Betreuung von Bau- und Einrichtungsfragen und die Beaufsichtigung des Lehrlingswesens³¹.

Zu Fritz Sauters Lebzeiten wurden die Räume am Surinam schrittweise erweitert (Bauphasen von 1925, 1935, 1942, 1947). Der Personalbestand belief sich 1935 auf 520 Mitarbeitende und stieg auch später stetig an. 1947 waren es 1200³², 1961 waren es 1300 Mitarbeitende. Die Unternehmung hat während der Wirtschaftskrisen nach dem Ersten Weltkrieg und während des Zweiten Weltkriegs keine Leute entlassen. Eine Schrumpfung der Mitarbeiterzahl kraft natürlicher Abgänge dürfte ab 1942 eingesetzt und 1944 die Talsohle erreicht

30 Vgl. Hauszeitung Nr. 93 Juli 1985, S. 10: «... hat Fritz Sauter einen Herzinfarkt erlitten. Er hat sich langsam erholt und seine frühere Arbeitslast wieder auf seine Schultern genommen.»

31 Dies waren die Funktionen, die Alexander Clavel laut Verwaltungsratsprotokoll vom 25.6.1956 angesichts des bevorstehenden Ausscheidens Bernets aus dem Verwaltungsrat lobend hervorgehoben hat.

32 Die Zahl 1200 wird genannt in dem vermutlich aus dem Jahr 1947 stammenden Manuskript mit dem Titel «Geschichtliches und Allgemeines über die Firma Fr. Sauter A.G. Fabrik elektr. Apparate in Basel».



Fabrikhalle der Fr. Sauter AG, ca. 1930.

haben³³, worauf der Bestand wieder anstieg, in den Boomjahren nach dem Krieg sogar rasant bis zu ca. 1200 wuchs, ab 1950 aber langsam wieder unter 1000 zurückfiel.

Trotz seiner relativ schwachen eigenen Kapitalbeteiligung betrachtete Fritz Sauter die Firma stets als *seine* Firma. Alles darin war direkt oder indirekt sein Werk und seine Leistung. Seine nächsten Angehörigen halfen mit, am Anfang die Ehefrau Rosa Sauter als Betreuerin der Buchhaltung in Heimarbeit, nach 1935 die beiden Töchter Margaretha und Susanna als Bürokräfte in der Firma. Susanna war während sieben Jahren die Sekretärin von Paul Riesen. Verschiedentlich besetzte Fritz Sauter auch Kaderpositionen mit Verwandten

33 In dieses Jahr fällt die Gründung der zweiten Arbeiterkommission, nachdem Fritz Sauter die erste nach dem Streik von 1921 aufgelöst hatte. Jetzt, 1944, erkannte er den Wert eines solchen Organs, das es ihm ermöglichte, mit der Arbeiterschaft in Zeiten der Anspannung in einem Geist des gegenseitigen Vertrauens zu kommunizieren.

(Christian Bernet, Ekkehart Brückner, Jakob zum Wald³⁴). Als Nachfolger für die Gesamtleitung des Unternehmens hoffte er auf den Schwiegersohn Walter Merker – eine Hoffnung, die nicht in Erfüllung ging, weil Walter Merker von seiner Familie in Baden gebraucht wurde³⁵.



Fritz Sauter, ca. 1939



Margaretha Brückner-Sauter (1915–2003), Verwaltungsratsmitglied 1970–1980, ca. 1985



Susanna Merker-Sauter (geb. 1917), ca. 1953

-
- 34 Die Brüder Jakob und Oswald zum Wald, geboren 1920 und 1921, waren die Enkel von Fritz Sauters älterer Schwester Ida (1874–1924), die sich als 21-Jährige mit dem verwitweten Arnold zum Wald, Landwirt, Handelsmann und Wirt in Erlenbach im Simmental, verheiratet hatte und in ihrem 50. Lebensjahr an Tuberkulose gestorben war. – Vgl. den genealogischen Anhang zur vorliegenden Schrift. – Jakob zum Wald übernahm als Nachfolger Christian Bernets ab Mai 1954 die Leitung des Betriebs (vgl. Hauszeitung Nr. 27 vom Oktober 1954, S. 4), eine Funktion, die er bis zu seiner Pensionierung Ende 1985 ausübte, ab 1970 im Range eines stellvertretenden Direktors (ab 1986 lag die Betriebsleitung in der Hand von Ulrich Brückner, einem Enkel von Fritz Sauter). Oswald zum Wald war Patenkind von Fritz Sauter und arbeitete zeitlebens in der Firma, erreichte aber keine Kaderstellung.
- 35 Walter Merker (geb. 1916) gehörte dem Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG von 1956–1988 an. Auf ihn folgte sein ältester Sohn Dr. Rudolf Merker, der zunächst in beiden Verwaltungsräten der Fr. Sauter AG und der Fr. Sauter Holding AG das Vizepräsidium innehielt, ab 1999 beide Verwaltungsräte präsidierte, denjenigen der Holding bis zu seinem Unfalltod am 12.8.2009. Das Präsidium der Fr. Sauter AG wurde im September 2000 von Ulrich Graf übernommen. – Von 2000–2008 gehörte Walter Merkers ältere Tochter, Frau Sibylle Hausammann-Merker, dem Verwaltungsrat der Holding an. Auf sie folgte 2008 der jüngere Sohn Fritz Merker, der nach Rudolf Merkers Tod im August 2009 zudem in den Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG gewählt wurde. Rudolf Merkers Witwe Katharina Merker-Voser wurde 2010 in den Verwaltungsrat der Holding gewählt.



Fritz Sauter, 1947

Zweites Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1949)

Sortimentsentwicklung 1910–1949

In den Augen von Fritz Sauter waren der Zeitschalter und die damit verwandten Thermostaten der Kern des Fabrikationsprogramms. Bei beiden Produkten handelte es sich um Geräte für das *An- und Abschalten von elektrischen Einrichtungen*, bei den Zeitschaltern gemäss Uhrzeit, bei den Thermostaten gemäss dem Über- oder Unterschreiten vorgegebener Temperaturen.

Fritz Sauter verschloss sich aber nicht der Aufnahme anderer Produkte ins Sortiment, wenn sich damit Gewinn erzielen liess. Dabei war er derart offen, dass das Sortiment zuweilen kaum Schwerpunkte erkennen liess. Das wichtigste Nebenprodukt war der *Boiler*, der ab 1917 zu einem starken Umsatzträger wurde und in der französischen Tochtergesellschaft während Jahrzehnten, in der deutschen Tochter bis 1936 das Hauptprodukt darstellte.

In Basel wurden die Cumulus-Boiler noch bis 1965 hergestellt, der Vertrieb aber schon 1958 und die Fabrikation 1965 an Adam Helfenstein übertragen³⁶.



Boilerfabrikation bei Procédés Sauter SA in St. Louis.

36 Vgl. hiezu hinten, S. 75.



Rheo-Differentialregler:
Solche Regler für Klima-
anlagen wurden ab ca. 1940
über mehr als 20 Jahre
etwa baugleich fabriziert.



Raumthermostat 1935

Weitere Nebenprodukte, die zu Lebzeiten von Fritz Sauter hergestellt wurden, waren Wärmeschränke für Industrie und Gewerbe, Wasserdestillierapparate, kleine Dampfkessel, Calanderheizungen für Textilfabriken, Relais, Fernschalter, Magnetventile, Motorventile und vieles andere. Als Kuriosum ist eine Bestellung im Wert von CHF 1,2 Mio. für Fliegerabwehr-Scheinwerfer zu erwähnen, die während des Zweiten Weltkriegs für die schweizerische Armee abgewickelt wurde. In einem Referat von 1937 vor dem Rotary-Club Basel äusserte sich Fritz Sauter zum Sortiment: *«Die Zahl der listenmässigen Apparate reicht heute an die 2000, dazu kommen noch einige Hundert Spezialkonstruktionen, welche nur für gewisse Kunden bestimmt sind oder nur als Einzelstücke bestellt werden.»*

Besonders zu erwähnen ist die 1935 aus den Boilerthermostaten hervorgegangene Entwicklung eines Geräts unter der Bezeichnung «Reflex». Der «Reflex» diente nicht bloss dem An- und Abschalten einer Heizung oder Lüftung, sondern er *regelte* die Raumtemperatur, d.h. er stellte sicher, dass die Temperatur auf dem eingestellten Sollwert verblieb, indem er «reflexartig» bei Temperaturunterschreitung für mehr Wärmezufuhr, bei Überschreitung für weniger Wärmezufuhr sorgte, und dies so rechtzeitig und so genau dosiert, dass die Raumtemperatur praktisch immer gleich war. Aus dem «Reflex» gingen der «Rheo-Differentialregler», später der «Equitherm» und der «Flexotron» hervor.



Equitherm mit Stellventil, 1960



Flexotron

Es ist davon auszugehen, dass die Fr. Sauter AG ab ca. 1940 über ein breites Sortiment von Regelgeräten verfügte. Fritz Sauter beschrieb dies in dem vorne erwähnten Manuskript von 1947 folgendermassen:

«Nach dem Jahre 1930 wurden auch noch die Regulierprobleme für Dampf- und Heisswasserumformung für Ventilations- und Klimatisierungsanlagen ins Studium genommen und zweckmässige Apparaturen dazu konstruiert. Wir besitzen heute ein Steuersystem, die sogenannte «Rheo-flexregulierung» mit elastischer Rückführung, mit welcher wohl jedes vorkommende Steuerproblem pendelfrei gelöst werden kann, genau und zuverlässig. Dieses System hat sich bereits in einer sehr grossen Anzahl zum Teil grosser und interessanter Anlagen aufs Beste bewährt und als richtig erwiesen.»

Mit «pendelfrei» wollte gesagt sein, dass der Istwert nicht um den Sollwert herum pendelte, sondern dass der Sollwert gradlinig erreicht und dann beibehalten wurde. Die Konstruktion pendelfreier Regelgeräte war damals etwas technisch Anspruchsvolles.

Die Regeltechnik für den Gebäudebereich fand hier ihren Anfang. Sie hat sich zum späteren Kerngeschäft der Firma entwickelt.

Zur Persönlichkeit von Fritz Sauter

Fritz Sauter hat sein Heimatdorf Grindelwald verlassen, weil er dort seine besondere Begabung nicht verwirklichen konnte. Um dieser Begabung willen ist er in die Welt hinausgezogen und hat Kontakte geknüpft mit Menschen aller

Gesellschaftsschichten. Dabei hat er weder Reichtum noch Ehre gesucht, sondern diese Dinge, als sie sich mit seinem unternehmerischen Erfolg von selber einstellten, als Selbstverständlichkeiten hingenommen. Nach 1920 passte er seinen Lebensstil dem eingekehrten Wohlstand an und lebte im Kreise seiner Familie komfortabel. 1922 kaufte er ein Einfamilienhaus an der Engelgasse in Basel, unweit von der bisherigen Mietwohnung an der Angensteinerstrasse, später ein stattlicheres Haus am St. Alban-Ring. Fortab verfügte die Familie auch über eine ständige Hausangestellte, Anna Krieg, die bis zu ihrem Lebensende (1984) alle Familienschicksale teilte. 1932 liess Fritz Sauter das Elternhaus in Grindelwald abbrechen und baute am gleichen Ort die heutige «Gerbi», ein geräumiges, damals hochmodernes Chalet mit zwei Wohnungen, von denen die eine zur Vermietung an eine einheimische Familie, die andere als Ferienwohnung für Fritz Sauter und seine Angehörigen bestimmt war. Auf der «Gerbi» beherbergte und bewirtete Fritz Sauter im Laufe der Zeit die meisten ausländischen Vertreter und weitere Geschäftsfreunde, manche von ihnen in wiederkehrender Regelmässigkeit. Schon während des Zweiten Weltkriegs besass er einen grossen olivgrünen Chevrolet als Familienauto. Zur Arbeit fuhr er jedoch in seinem Zweitwagen, einem kleinen Fiat Topolino.

Man hat sich daran gewöhnt, Fritz Sauter als einen würdigen, etwa siebzehnjährigen Mann zu sehen, wie er auf einer vielfach reproduzierten Foto (vgl. S. 43) und einem nach dieser Foto gemalten Ölgemälde von Pellegrini zu sehen ist, mit runden Brillengläsern, Anzug, Krawatte, Uhrenkette und einem etwas ausdruckslos nach der Seite gewendeten Blick. Dabei gerät die Erscheinung des dreissig- und vierzigjährigen Pioniers und «Machers» aus dem Blickfeld, der er war, als er am Anfang seiner unternehmerischen Laufbahn stand.

Den grossen Schritt tat er 1916, als er vom Angestelltenverhältnis ins selbständige Unternehmertum hinübertrat, sich mit einem Geldgeber verband, in Basel eine Liegenschaft mietete und ein halbes Dutzend Arbeiter anstellte. Nun war er vierzigjährig und von einem Tag auf den andern auf sich selber gestellt. Er hatte keine Offiziersschule absolviert und keine Management-Seminare zur Unternehmens- und Menschenführung besucht. Aus angeborener Begabung heraus gerieten ihm die Führungsaufgaben wie von selber. Das Unternehmertum war seine Berufung.

In Basel war er ein Zugewanderter – ein Mann vom Lande. Er konnte nicht darauf hoffen und hat sich nie darum bemüht, von der höheren Gesellschaft in Basel als einer der Ihrigen akzeptiert zu werden. Die vom urbanen Patriziat gepflegten Standesdünkel kümmerten ihn nicht, weil er von Grindelwald her

keine ständische Gliederung der Gesellschaft kannte und in seiner Seele stets ein Grindelwaldner blieb. Dass er in seiner Heimat als Handwerkerssohn zu den wohlhabenden Familien gezählt worden war, in der gleichen Eigenschaft in Basel aber zur Mittelklasse gehörte, berührte ihn nicht. Schliesslich waren die Basler nicht blind: Sie wussten Leistung, Tüchtigkeit und Geld auch dann zu schätzen, wenn die Herkunft eines Mannes wenig Glanz ausstrahlte.

Mit der Intuition des geborenen Unternehmers assoziierte er sich von Anfang an mit seinem damals wichtigsten Auftraggeber, dem Elektrizitätswerk Basel, indem er dessen Betriebs-Direktor an seiner Unternehmung finanziell beteiligte. Ab 1920 verband er sich zudem mit dem städtischen Patriziat, wenn auch nur finanziell, indem er die älteste eingesessene Familienunternehmung, die Privatbank La Roche & Co., samt einigen ausgewählten Kunden als Investoren an sich band und den aus einer klangvollen Industriellenfamilie stammenden Alexander Clavel zu seinem Präsidenten machte. Clavel residierte im Wenkenhof – in einem Schloss, das in den Augen der Basler Bevölkerung etwa das darstellte, was für die Franzosen die Loire-Schlösser sind. Clavel vereinigte in seiner Person die beiden Eigenschaften, die Fritz Sauter brauchte, nämlich hohen Status und umgängliches Wesen. Mit Clavel ist Fritz Sauter aber nie in eine private Beziehung getreten, ebensowenig mit den übrigen Aktionären aus dem alt-baslerischen Umfeld der Bank La Roche. Die gesellschaftliche Distanz wurde von beiden Seiten immer respektiert.

Gerade deshalb kann es Fritz Sauter auch nicht bekümmert haben, dass er nach den Massstäben der Humanistenstadt Basel an einem gewissen Bildungsdefizit litt. Er hatte keine Matur und konnte weder Lateinisch noch Griechisch. Sein «Schulsack» beschränkte sich auf das, was er in Grindelwald in der Primar- und in zwei Jahren Sekundarschule von guten Lehrern mitbekommen hatte³⁷. Dabei war er nicht unkultiviert. Für den Schmuck seines Hauses kaufte er von zeitgenössischen Schweizer Künstlern Bilder, die ihm gefielen, unter anderem von Cuno Amiet, den er förderte und zu dem er in eine freundschaftliche Beziehung trat.

37 Die beiden zu Fritz Sauters Schulzeit an der neu gegründeten Sekundarschule in Grindelwald wirkenden Lehrer Jakob Stump und Andreas Fischer waren starke Gestalten (vgl. Roth, S. 24 f.). Fritz Sauter hat zweifellos beide Lehrer erlebt. Fischer wurde von Grindelwald ans Basler Mädchengymnasium berufen, an dem später auch Dr. Ernst Saxer unterrichtet hat. Fischers alpinistische Schriftstellerei wurde weitherum beachtet, desgleichen seine Ausstrahlung im Schulunterricht. Sein allzu früher Tod hat alle, die ihn gekannt haben, tief betroffen. Auf dem Abstieg vom Aletschhorn ist er im Schneesturm erfroren. Das Aletschhorn galt seither in der Sauter-Familie als ein Berg mit einem verhängnisvollen Nimbus.

Im persönlichen Umgang war Fritz Sauter schlagfertig und wusste spontan das rechte Wort zu finden – so seine Dankesworte vor versammelter Belegschaft am Tag der deutschen Kapitulation (8.5.1945)³⁸. Aber er hielt nicht gerne lange Reden. Er war ein Mann der Tat, nicht der Rede. Sein Referat von 1937 vor dem Rotary Club Basel ist ihm nach der Erinnerung der Tochter Margaretha schwer gefallen. Das Manuskript zeigt einen sachlichen, trockenen Stil. Auch der Auftritt von 1947 im «Echo der Zeit» von Radio Beromünster zeigt Fritz Sauter als einen Redner mit wenig rhetorischer Brillanz³⁹.

Der zu seinem 70. Geburtstag verliehene Ehrendoktor der Universität Basel⁴⁰ hat ihn gefreut. Aber die Welt, vor der er sich zu bewähren hatte, war, wie gesagt, weder die Basler Gesellschaft noch die Zunft der Akademiker, sondern die Welt seiner Herkunft. So haben Fritz Sauter und seine Frau Rosa nie ihren Grindelwaldner Dialekt abgelegt. Die häufigen Aufenthalte auf der Gerbi waren nicht gewöhnliche Ferien, sondern immer eine Art von Heimat-Urlaub. Auf dem kleinen Friedhof bei der Dorfkirche von Grindelwald liessen sich Fritz und Rosa Sauter bestatten.

Fritz Sauter gehörte mit seiner Familie zeitlebens der reformierten Kirche an. Alle Familienfeste – Konfirmation, Hochzeit, Taufen, Bestattungen – wurden kirchlich begangen. Daneben entfalteten Fritz und Rosa Sauter wenig kirchliche Aktivitäten. Sie waren keine sichtbar bekennenden Christen.

An militärischen Beförderungen zeigte sich Fritz Sauter nicht interessiert, obwohl er fürs Militär zweifellos geeignet gewesen wäre und dort Prestige hätte

38 Vgl. hiezu hinten, S. 55.

39 Der Beitrag ist auf Veranlassung von Franz Nick-Bernet und Max von Rohr im Studio Basel nachträglich vom Tonband auf eine Schallplatte übertragen worden. Diese Platte, die in einem einzigen Exemplar hergestellt und von Franz Nick aufbewahrt wurde, ist von Markus Brückner digitalisiert worden. Die Audio-Datei befindet sich auf der CD im hinteren Umschlagdeckel der vorliegenden Schrift. Sie ist das einzige Tondokument, in dem die Stimme von Fritz Sauter heute noch zu hören ist.

40 Der Ehrendoktor der philosophisch-historischen Fakultät wurde Fritz Sauter nicht, wie sonst üblich, am Dies academicus, sondern ohne Vorankündigung von einer Delegation der Universität an seinem Arbeitsplatz in der Firma Sauter überbracht. Gemäss der Laudatio wurde er geehrt als ein Mann, «... der mit seltenem Geschick den Bau elektrischer Apparate entwickelt und die Anwendung der Elektrizität ausgestaltet hat, der von bescheidenen Anfängen aus, durch rastlosen Fleiss und besonnenen Wagemut, zu den grössten Leistungen gelangt ist und mit der Begründung seiner erfolgreichen Apparate-Fabrik auch der Allgemeinheit einen bedeutenden Dienst erwiesen hat, der voll Verständnis für die geistigen Werte stets auch die reine Wissenschaft gefördert hat und insbesondere für die Basler Universität als vornehmer und gütiger Helfer besorgt gewesen ist.»

erwerben können. Aber die mit einer Offizierslaufbahn verbundenen Dienste hätten ihn behindert bei dem, was ihm das Wichtigste war: bei der Verwirklichung seiner technischen Begabung im Aufbau eines innovativen Unternehmens.

Auch politisch war Fritz Sauter nicht aktiv. Er trat keiner Partei bei. In Grindelwald hatte er einer Familie selbständiger Handwerker mit eigenem Grundbesitz angehört. Mit diesen Attributen etablierte er sich in Basel – nicht als Kapitalist, sondern als Unternehmer mit eigenem Betrieb und damit als Arbeitgeber für eine wachsende Zahl von Menschen, die von ihm abhingen. Seine Grundeinstellung war demgemäss eine bürgerliche.

Gemäss seiner Grindelwaldner Denkart fühlte er sich verantwortlich für seine Mitarbeitenden. Leute zu entlassen, weil nicht genug Arbeit da war, wäre ihm schwer gefallen. Aber seine Fürsorge war patriarchalisch, nicht sozialpolitisch motiviert. Sozialer Fortschritt dürfte für ihn ein leeres Wort gewesen sein. Wenn er an einen Fortschritt glaubte, dann an den technischen. Der anständige Umgang mit seinen eigenen Leuten war alles, wofür er sich verantwortlich fühlte, dies aber voll und ohne Ausreden. Zum sozialen Unrecht, das während des Ersten Weltkriegs in der Schweiz immer greller zu Tage trat, hat er sich nie geäussert. Den vierzehntägigen Streik, der ihn im Jahr 1921 selber betraf, kommentierte er später mit Unmut und Unverständnis. Vor dem Rotary-Club sagte er dazu im Jahre 1937 (wobei er in seinem Unmut auch das Jahr des Streiks verwechselte):

«An bedeutsamen Anständen mit der Arbeiterschaft haben wir nur einen 14 Tage dauernden Streik im Jahre 1922 (Anm. Verfasser: richtig 1921) zu verzeichnen, welcher im Übermut von ihr ausgelöst wurde, aber dann ohne irgend einen Erfolg eingestellt werden musste.

Dieser Streik war auf das mangelhafte Verhalten der Betriebsarbeiterkommission zurückzuführen, welche die Sticheleien von Seiten der Arbeiterschaft, mehr Aktivität und Resultate ihrer Tätigkeit zu zeigen, nicht zu parieren wusste. Sie glaubte ihre Ehre durch einen spontan eröffneten Streik retten zu können, es kam aber anders.

Wir haben damals erkannt, wie eine Arbeiterkommission, die nicht standfest ist, für den Arbeitsfrieden gefährlich werden kann. Deshalb lehnten wir seit jener Zeit jeden Versuch zur Neubildung einer Arbeiterkommission strikte ab.

Gegen die kommunistischen Umtriebe, die sich während mehreren Jahren rege machten, haben wir uns entschlossen entgegen gestellt und Säuberungen vorgenommen,

mit dem Resultat, dass wir heute im Betriebe absolute, sagen wir politische Ruhe haben.»

Gäbe es nur diesen Text, so müsste man glauben, die Arbeitervertretung sei schuld gewesen an einem völlig grundlos veranlassten Streik – einem Streik von immerhin zwei Wochen Dauer!

Liest man Fritz Sauters spätere Darstellung des gleichen Ereignisses, so verschiebt sich das Bild. Vor der neu gebildeten Arbeiterkommission von 1944 sagte er:

«In der ganzen Zeit des Bestehens des Unternehmens sind Differenzen mit der Arbeiterschaft nicht aufgetreten, mit Ausnahme eines 14-tägigen Streiks im Jahre 1921. Dieser ist aber nicht wegen irgend einer Beanstandung im Arbeitsverhältnis ausgebrochen, sondern lediglich eines unverantwortlichen Gerüchtes wegen, die Firma beabsichtige einen Lohnabbau, das unter der Arbeiterschaft in Gang gesetzt wurde.

In diesem Falle wäre es Pflicht und Aufgabe der Arbeiterkommission gewesen, das gefährdende Gerücht zu überprüfen und den Betriebsfrieden zu retten. Die Arbeiterkommission, die damals kurze Zeit bestand, hat es nicht getan und sah sich gezwungen, den Streik mangels eines tatsächlichen Grundes nach 2 Wochen abzubrechen.

Früher war allgemein die Kampf Stimmung gross. Es galt sozusagen als Prestigesache, Meinungsverschiedenheiten durch Kampf ansage zu bereinigen. Durch Arbeitsaussetzungen und Streiks am laufenden Bande wurden der Volkswirtschaft grosse Schäden zugefügt. Nicht wieder einbringbare Unsummen gingen an Arbeitslöhnen verloren, grosse Stockungen und finanzielle Einbussen schwächten die industriellen Unternehmen und mussten im gesamten betrachtet die ausländische Konkurrenz begünstigen.

Das ist anders geworden, man ist zur Einsicht gekommen, dass mit diesem Kampfsystem schlussendlich gerade das Gegenteil erreicht wurde von dem, was bezweckt war. Es wirkte im Sinne der Steigerung der Lebenshaltungskosten, dadurch Verteuerung der Produkte, Abwanderung von Aufträgen an das Ausland und Verringerung des Arbeitsvolumens im eigenen Lande.

Man hat erkannt, dass das Miteinanderreden zu einem besseren Abschluss führt, dass der Friede dem Wohlergehen aller dient, nach dem Spruche: Friede ernährt, Unfriede verzehrt. Aus dieser Einsicht heraus ist man in der Maschinen und Metallindustrie dazu übergegangen, sich zu verständigen und Friedensabkommen abzuschliessen. Es hat sich erwiesen, dass dieser Weg sich segensreich auswirkt. Es ist Aufgabe der Arbeiterkommission, im Rahmen dieser Verständigung dem Frieden

zu dienen. Sie ist dazu berufen, der Arbeiterschaft beratend zur Seite zu stehen, ihre wahren Interessen im Auge zu halten und das gegenseitige Vertrauen zu pflegen. Sie muss sich bewusst sein, dass auch den Lebensmöglichkeiten des Betriebs Rechnung getragen werden muss, soll dessen Fortbestand und Entwicklung gesichert bleiben.

Möge es der Arbeiterkommission unseres Betriebes vergönnt sein, sich dieser Aufgabe stets im richtigen Sinne zu entledigen.»

Hier wird der Anlass des Streiks von 1921 deutlich: Die Arbeiter befürchteten einen Lohnabbau. Fritz Sauter führt diese Befürchtung zwar auf ein blosses Gerücht zurück. Aber die Befürchtung war im Jahr 1921 kaum eine grundlose, war es doch das erste Geschäftsjahr seit 1916 mit einem rückläufigen Umsatz. Es ist nicht auszuschliessen, dass Fritz Sauter damals signalisiert hat, er müsse bei den Personalkosten sparen, und dass er seine diesbezüglichen Andeutungen während des zweiwöchigen Streiks zurückgenommen hat – worauf die Arbeiter wieder an die Arbeit zurückkehrten. Die Rügen an die Adresse der Arbeitervertretung von 1921, die er nach dem Streik offenbar aufgelöst hat, und die Erwartungen an die neu gebildete Arbeiterkommission 1944 entsprangen einer patronalen Sicht: Fritz Sauter hoffte, dass das neu gebildete Gremium als Sprachrohr der Arbeitgeberin deren personalpolitische Massnahmen bei den Arbeitnehmern populär machen würde. Es war kein Zufall, dass die Neubildung der Arbeitervertretung ins Jahr 1944 fiel: Von den rückläufigen Geschäftsjahren (seit 1942) war es dasjenige mit dem schwächsten Umsatz.

Fritz Sauter war überzeugt, dass er selber am besten wusste, was für seine Mitarbeitenden gut und nötig war. Mit dieser Überzeugung lag er nicht völlig daneben. Sein persönliches Engagement für die Mitarbeitenden wurde in der Firma in späteren Jahren durch den Ehrentitel «*Papa Sauter*» honoriert – eine Bezeichnung, die man verwendete, wenn man in seiner Abwesenheit über ihn redete. Bei seinen Rundgängen durch die Firma achtete er wie ein Familienvater auf alles und hielt die Mitarbeitenden zu Fleiss und Ordnung an, bis hin zu Kleinigkeiten wie zum Auflösen von Büroklammern.

Die väterliche Sorge Fritz Sauters um seine Leute wurde besonders deutlich in der Zeit des Zweiten Weltkriegs. Um zu zeigen, was die Person des Patrons und dessen Anwesenheit in der Firma für die Mitarbeitenden damals bedeutete, ist es nötig, die allgemeine Zeitgeschichte mit einer gewissen Ausführlichkeit zu schildern, so dass nicht nur Fakten, sondern auch die Atmosphäre von damals nachvollziehbar werden.

Seit der Annexion Tschechiens im März 1939 bestand die Befürchtung, dass der nächste Übergriff Hitlers den Krieg in Europa bedeuten werde. Hitler proklamierte während des Jahres 1939 mit wachsender Lautstärke, die Freie Stadt Danzig müsse dem Deutschen Reich angegliedert werden. So stand der Krieg scheinbar unmittelbar bevor. In der Schweiz herrschten Angst und Kleinmut. In dieser Situation, d.h. im Juli 1939, machte Fritz Sauter mit seiner ganzen Belegschaft einen Ausflug zur Schweizerischen Landesausstellung in Zürich. Die Ausstellung war darauf angelegt, den Schweizern Mut zu machen.

Sechs Wochen später, am 1.9.1939, brach der Krieg aus. Von nun an liess Fritz Sauter technische Zeichnungen und Abschriften der Buchhaltung⁴¹ in sein Ferienhaus «Gerbi» nach Grindelwald bringen, wo sich die Kisten mit den evakuierten Unterlagen stapelten. Aber der Krieg war vorerst weit weg – in Polen, dann in Norwegen. Im übrigen Europa herrschte «*Drôle de guerre*» – der merkwürdige Krieg, der formell erklärt war, aber nicht stattfand. Abgesehen von den häufigen Militärdiensten der jüngeren Männer und der gedrückten Stimmung ging das Leben in der Schweiz seinen gewohnten Gang.

Dann, plötzlich, ging es los:

Am 10. Mai 1940 überfiel die deutsche Wehrmacht Frankreich und die Benelux-Staaten. In der Schweiz wurde die zweite Generalmobilmachung verfügt (nach der ersten vom September 1939). Alle Basler Rheinbrücken wurden zur Sprengung vorbereitet. Die Stadt war plötzlich voll von Soldaten. Am 12. Mai verkündete der deutsche Propagandaminister Goebbels in einer Radioansprache, binnen 48 Stunden werde es in Europa keine neutralen Staaten mehr geben. Wer in Basel wohnte oder arbeitete, erst recht wer im Kleinbasel war, musste sich fragen, was nun konkret bevorstand. Deutsche Fallschirmtruppen, die die Rheinbrücken besetzten, bevor sie gesprengt waren, und ein rascher deutscher Vorstoss über den Rhein in Richtung Süden waren eines der Szenarien⁴². Erwog man die Achse, auf der die deutschen Panzer am ehesten zu erwarten waren, so führte der direkteste Weg von Deutschland nach Basel über die Riehenstrasse, also unmittelbar an der Firma Sauter vorbei. Wenn sich das alliierte Kommando zum Ziel setzte, diesen Vormarsch durch Bombenangriffe zu behindern und bei

41 Erinnerung von Susanna Merker-Sauter, der jüngeren Tochter von Fritz Sauter, die damals als Sekretärin in der Firma angestellt war und bei den Kopierarbeiten mithalf. Damals gab es noch keine Fotokopierer. Alles Wichtige musste von Hand abgeschrieben werden.

42 So Franz Nick-Bernet, der sich erinnert, man habe gedacht, die Deutschen würden sofort zu den Rheinbrücken und nach Grossbasel vorstossen und Riehen und das Kleinbasel unbehelligt lassen.

dieser Gelegenheit auch gerade den Badischen Bahnhof auszuschalten, so stand die Firma Sauter an einem besonders gefährdeten Ort. Der Badische Bahnhof war ein Scharnierpunkt für die Versorgung Italiens mit deutscher Kohle. Italien hing wegen der englischen Seeblockade diesbezüglich voll von Deutschland ab.

Viele Leute in der Nordwestschweiz verloren damals die Nerven. Die Massenhysterie zeigte sich etwa daran, dass eine Wolkenformation über Waldenburg im Kanton Basel-Landschaft am Abend des 13. Mai 1940 von der Bevölkerung einhellig als die schützende Hand des Niklaus von Flüe wahrgenommen wurde⁴³. Das eigentliche Evakuationsfieber packte die Basler zwischen dem 14. und dem 16. Mai⁴⁴. Besser situierte Basler, die ein Auto und eine Ferienwohnung im Landesinnern besaßen, verliessen die Stadt fluchtartig. Eine Autokolonne, bepackt mit Hausrat aller Art, wälzte sich langsam über den Hauenstein. Am Bahnhof SBB herrschte Hochbetrieb.

Arbeiterfamilien, die weder ein Auto noch ein Ferienhaus hatten, mussten notgedrungen in der Stadt zurückbleiben. Zur Angst kam das bittere Gefühl sozialer Ungerechtigkeit hinzu⁴⁵.

Fritz Sauter und Christian Bernet gehörten damals zu den besser Situierten, die über eigene Autos und über Häuser im Landesinnern verfügten. Auch sie hätten weggehen können. Aber sie liessen ihre Leute nicht im Stich, sondern blieben auf ihren Posten in der Firma⁴⁶. Dabei musste sich Fritz Sauter jeden Morgen, wenn er von seiner Wohnung am St. Alban-Ring über die Wettsteinbrücke zur Arbeit fuhr, die Frage stellen, ob er abends noch heimkehren könne. Wären die Rheinbrücken gesprengt worden, so wäre er von seiner Familie abgeschnitten gewesen.

43 Das «Wunder von Waldenburg» wurde von der katholischen Kirche nie als Wundertat des Niklaus von Flüe anerkannt, wurde aber neuestens wieder, nämlich am 13.5.2010, in einer stark besuchten Jubiläumsfeier in Flüeli Ranft in Anwesenheit eines katholischen Bischofs gefeiert.

44 Christian Brückner, Das Stadtkommando Basel 1939–1989, Festschrift zum 50-jährigen Jubiläum, S. 31 ff.: «Das Stadtkommando rechnete bereits am Abend des 14. Mai 1940 stündlich mit dem deutschen Angriff und traf in höchster Alarmbereitschaft die nötigen Abwehrmassnahmen.»

45 Vgl. Markus Somm, General Guisan – Widerstand nach Schweizer Art, 2. Aufl. Bern 2010, S. 15: «In der Bevölkerung brach Panik aus. Wer in der Nähe der Grenze wohnte, in Basel oder Schaffhausen, und ein Auto hatte, packte und floh in das Innere der Schweiz. Kolonnen von Autos wälzten sich im Schritttempo über den Bözberg oder den Mutschellen. ... Da damals nur reiche Leute ein Auto besaßen, war es im Wesentlichen eine Flucht der Oberschichten in die Berge, wo sie sich in ihrem Ferienhaus vor den Deutschen in Sicherheit bringen wollten.»

46 Briefliche Mitteilung von Walter Merker vom 19.5.2010.

Am Ende des Kriegs, am 8. Mai 1945, hat Fritz Sauter die Belegschaft im Fabrikhof versammelt, in einer Ansprache seine Anerkennung für das Durchhalten ausgedrückt und dafür gedankt, dass die Schweiz vom Krieg verschont geblieben war. Dann gab er den Leuten für den Rest des Tages frei⁴⁷.

So war es auch kein Zufall, dass er als Ziel für den Firmenausflug, den er zu seinem 70. Geburtstag anfangs Juli 1947 veranstaltete, die Rütliwiese wählte. General Guisans Rütli-Rapport vom 25.7.1940 war damals noch in frischer Erinnerung und galt als das Schlüsselereignis, das der Schweiz die Unabhängigkeit während des Krieges und damit auch den Wohlstand in der Nachkriegszeit inmitten eines zerstörten Europas gesichert hatte.

Im Manuskript von 1947, das möglicherweise als Disposition zu einer Ansprache im Zusammenhang mit dem Betriebsausflug aufs Rütli oder mit dem wenig später unternommenen Ausflug mit den Pensionierten aufs Jungfraujoch entstanden sein mag, drückte sich Fritz Sauter in einer Weise aus, die von Stolz und zugleich von Bescheidenheit und vom Willen zum Masshalten geprägt war. So sagte er:

«Das Unternehmen beschäftigt heute an Angestellten und Arbeitern über 1200 Personen. Der Nachfrage entsprechend sollte es zur Zeit 3 mal so gross sein, aber wir haben die Absicht, es auf der derzeitigen Grösse zu halten, denn wir wollen keine Expansion verfolgen, die in der sicher eintretenden internationalen Ueberindustrialisierung der künftigen Zeit nicht der friedlichen Arbeit dienen kann, sondern den unfairen Konkurrenzkampf eines Unternehmens gegen das andere heraufbeschwören muss.»

Durch Fritz Sauters tägliche Präsenz in der Firma, seine Sorge für die Mitarbeitenden und seinen patronalen Charakter wurde er auch zur moralischen Autorität. Manche Betriebsangehörigen standen unter dem Eindruck, dass sie sich vor Fritz Sauter nicht nur durch die Leistung am Arbeitsplatz, sondern in ihrer ganzen Lebensführung zu bewähren hatten.

Diese Autorität übertrug sich nach Fritz Sauters Tod auf seine Witwe, Rosa Sauter-Bernet. Sie war es, die ab 1953 durch ihr stilles Wirken aus dem Hintergrund den Widerstand gegen die Übernahmeveruche der Elektrowatt AG, später

⁴⁷ Erinnerung von Bruno Helfenstein, der 1945 Lehrling bei Sauter war; dem Verfasser mündlich mitgeteilt am 14.5.2010.

der Landis & Gyr anführte⁴⁸. Noch im Jahre 1958, neun Jahre nach Sauters Tod, schrieb ein Prokurist von SCU, der entlassen wurde, weil er eine ehewidrige Beziehung zu einer Mitarbeiterin aufgenommen und ihr ein Darlehen aus der Firmenkasse verschafft hatte, an den pensionierten Senior-Chef Willi Becker, dem er sich in seiner Seelennot anvertraut hatte: *«Eines bitte ich Sie in diesem Schreiben, korrespondieren Sie bitte einstweilen nicht mit Frau Dr. Sauter, es würde mir und meiner Familie nur schaden.»*⁴⁹

Unter Fritz Sauters Einfluss entwickelte sich ein starkes Gemeinschafts- und Solidaritätsgefühl in der Firma. Willi Becker, der soeben erwähnte Leiter der SCU von 1925–1955, prägte in einem Brief von 1947 das Wort von der *«Sauter-Gemeinde»*⁵⁰. Dem Wohlwollen der Arbeitgeberin für ihre Leute entsprach deren Treue gegenüber der Firma. Sie kam in der grossen Zahl langjähriger Anstellungsverhältnisse zum Ausdruck. 1985 blickte die Firma auf 466 fünf- und zwanzigjährige Dienstjubiläen zurück, ferner auf 116 vierzigjährige und auf 14 fünfzigjährige⁵¹. Wer sein 50. Jubiläum bei der Fr. Sauter AG feiern wollte, musste spätestens als 15-Jähriger, d.h. als Lehrling, eingetreten und der Firma bis zur Pensionierung ohne Unterbruch treu geblieben sein!

Im Familienkreis ist Fritz Sauter in Erinnerung geblieben mit seinem trockenen Humor und seiner schöpferischen Nachdenklichkeit, aus der heraus er zu beliebigen Zeiten auf einem Stück Papier oder einer Serviette eine Idee festhielt oder vom Tische aufstand und sinnend umherging, wobei er seine Hände auf dem Rücken verschränkt hielt.

Der Verfasser hat seinen Grossvater nur in undeutlicher Erinnerung. Der Enkel war sechsjährig, als der Grossvater starb. Fritz Sauter lebt in der Erinnerung als ein gütiger und ruhiger Grossvater. Aber er konnte auch schnell reagieren. So

48 Vgl. die diesbezüglichen Äusserungen von Andreas C. Brunner in der weiter unten wiedergegebenen Besprechung vom 12.10.1982: «Nach Brunners Beurteilung wurde die ablehnende Haltung gegenüber Landis & Gyr nach Fritz Sauters Tod von dessen Witwe weitergetragen, als eine Art Vermächtnis des verstorbenen Ehemannes, dem sie auf diese Weise weiterhin die Treue hielt. Von Frau Sauter übertrug sich die Animosität dann auf Dr. Ernst Saxer.»

49 Brief vom 17.12.1958 an Willi Becker (Archiv SCU).

50 Brief vom 12.7.1945 von Willi Becker an die Direktion der Fr. Sauter AG (Archiv SCU).

51 Vgl. Hauszeitung Nr. 93, Juli 1985, S. 7. – Der erste Jubilar, der auf fünfzig Jahre Betriebszugehörigkeit zurückblicken konnte, Ernst Bachmann, war zugleich der erste Lehrling, den Fritz Sauter als 15-Jährigen eingestellt und in dem damals eigenhändig geführten «Verzeichnis der Arbeiter» unter der Nummer 17 mit Eintrittsdatum vom 23.10.1916 eingetragen hatte. In der Rubrik «Art der Beschäftigung» hatte Fritz Sauter bei Bachmann ursprünglich «Hilfsarbeiter» vermerkt. Von fremder Hand wurde später «Lehrling» darüberschrieben.

gibt es die Erinnerung an eine Fahrt im kleinen, zweiplätzigem Stadttauto an der Seite des Grossvaters. Auf dem Trottoir standen Jugendliche, die im Übermut kleine Gegenstände – Nusschalen oder etwas Ähnliches – gegen das Auto warfen. Fritz Sauter schaltete mit einem Griff zum Zündungsschlüssel den Motor kurz aus und gab Gas. Das verursachte eine Fehlzündung und einen lauten Knall. Die Jugendlichen erschrakten, als ob auf sie geschossen worden wäre. Fritz Sauter schaltete die Zündung wieder ein und fuhr mit einem vernünftigen Lachen weiter.

Fritz Sauter war ein guter Ehemann und Familienvater und seinen Verwandten und Freunden in Hilfsbereitschaft zugetan, wie es alter Grindelwaldner Tradition entsprach.

Bezüglich seiner eigenen Person blieb er immer bescheiden. Von 1920 bis 1949 war er im Handelsregister nur als «Delegierter des Verwaltungsrats» eingetragen. Den Titel des Direktors oder gar Generaldirektors hat er sich nie zugelegt. Gegenüber Paul Riesen äusserte er einmal scherzhaft, in der Firma Sauter gebe es keine Direktoren – und es gehe auch so⁵². Fritz Sauters Prokuristen Paul Riesen und Christian Bernet wurden erst in den 1940er-Jahren mit Direktortiteln ausgestattet.

Sauters Verhältnis zum Geld blieb immer ein bodenständiges, gewissermassen bäurisches. Er war ein exakter Rechner und ging mit dem Geld sparsam um. Bei Handelsgeschäften war er ein harter Verhandler, der seine Interessen umsichtig zu wahren wusste.

Hingegen strebte er als Unternehmer keine Profitmaximierung an. Mochte der ungünstige Vertrag mit der Wanduhrenfabrik Angenstein von 1913 noch einer Notlage entsprungen sein, so zeugten die Gesellschaftsverträge mit Karl Schetty und Rudolf Gengenbacher von 1916 und 1920 (je mit hälftiger Gewinnbeteiligung der Partner), der beabsichtigte Vertrag mit Wilhelm Burri von 1921, der Anstellungsvertrag mit Paul Riesen von 1922 (mit einer fünfprozentigen Gewinnbeteiligung) und die Schaffung der Personalvorsorge von 1927 von einer ausgesprochenen Grosszügigkeit und von der Bereitschaft, die finanziellen Früchte seiner unternehmerischen Begabung mit anderen zu teilen.

⁵² Mündliche Mitteilung von Paul Riesens Sohn, Dr. Christian Riesen, vom 23.12.2009, gegenüber dem Verfasser.

Fritz Sauters Verhältnis zu Geld und Vermögen entsprach den Auffassungen, wie sie in landwirtschaftlichen Verhältnissen und in der industriellen Gründerzeit um 1900 in der Schweiz allgemein verbreitet waren. Die Ausweitung und langfristige Prosperität des Besitzes, d.h. von Land und Betrieb, gab dem Leben Sinn und Inhalt, nicht das grosse Geld auf einem Konto. Die Devise des «*making money*» und das daraus fliessende Streben nach Bargeld, wobei die berufliche und industrielle Tätigkeit blosser Mittel zum Zweck, die abkassierten Geldbeträge zum Lebensziel wurden, kam erst in der 2. Hälfte des 20. Jahrhunderts von den USA her nach Europa herüber und war für Fritz Sauter nicht begleitend.

Das Lehrlingswesen in der Fr. Sauter AG

Die Berufsausbildung junger Menschen war ein besonderes Anliegen von Fritz Sauter. In dem bereits mehrfach erwähnten Manuskript von 1947 schrieb Fritz Sauter:

«Der Heranbildung unseres Kleinmechanikerstabes schenken wir besondere Aufmerksamkeit. Jährlich werden 10 ausgewählte Lehrlinge aufgenommen. Diese machen eine 4-jährige Lehrzeit durch und erhalten während den zwei ersten Lehrjahren in der Lehrlingsabteilung, unter einem Meister stehend, einzeln eine gründliche berufliche Ausbildung. Während den zwei letzten Lehrjahren durchlaufen sie die verschiedenen Abteilungen in der Fabrik, um am Schlusse durch eine staatliche Prüfung den Nachweis ihrer Berufskenntnisse zu erbringen. Die meisten unserer Lehrlinge schliessen mit einem Preis oder mit Auszeichnung ab, ein Beweis dafür, dass unsere Lehrmethode auf dem richtigen Wege ist.»



Willy Langbein (geb. 1917), Lehrmeister 1945–1982

Der in der Fr. Sauter AG bisher am längsten aktive Lehrmeister, Willy Langbein, wirkte von 1945 bis zu seiner Pensionierung 1982⁵³. Langbein bemühte sich unter Einsatz all seiner Kräfte, für die Lehrlinge gute Ausbildungsprogramme zu entwickeln und die jungen Menschen mit aufbauender, nie kränkender Kritik für ihren künftigen Beruf positiv zu motivieren. Er war seinen Lehrlingen auch in menschlicher Hinsicht bezüglich Genauigkeit, Fleiss und Aufrichtigkeit ein Vorbild und fasste die Klasse zu einer Gemeinschaft zusammen, die am Arbeitsplatz, in der Freizeit, in Ausflügen und Skilagern Freud und Leid teilte. Fast in jeder Hauszeitung gab es Berichte und Bilder von den Lehrlingen, sodass das Lehrlingswesen in der Wahrnehmung der übrigen Betriebsangehörigen einen hohen Stellenwert hatte. Die Sauter-Lehrlinge erzielten an den Abschlussprüfungen in der Regel Ergebnisse, die um rund eine Note über dem kantonalen Durchschnitt lagen. Franz Nick-Bernet erinnert sich an die Lehre unter Langbein als eine so spannende Zeit, dass er sich am Sonntag auf die Arbeitswoche gefreut hat, nicht umgekehrt.

Die Abteilung umfasste in der Regel ca. 40 Lehrlinge, zuweilen aber auch wesentlich mehr – bis zu 100⁵⁴. Die grosse Tradition des Lehrlingswesens bei der Fr. Sauter AG fand unter Langbeins Nachfolger Peter Nebel ihre Fortsetzung⁵⁵.

53 Langbein gehörte zu jenen Mitarbeitenden, die in der Fr. Sauter AG ein fünfzigjähriges Dienstjubiläum erreichten (1932–1982).

54 Mündliche Angabe von Willy Langbein gegenüber dem Verfasser vom 21.5.2010.

55 Davon konnten sich die Besucher am Tag der Offenen Tür am 12.6.2010 überzeugen, wo Lehrlinge bei den Präsentationen an verschiedenen Orten eine wichtige Rolle spielten. – Anlässlich der Feier vom 25.3.2010 zur Einweihung des Minergie-Neubaus hat Regierungsrat Brutschin die grossen Leistungen der Firma Sauter für das Lehrlingswesen hervorgehoben und namens des Regierungsrats des Kantons Basel-Stadt verdankt.

Drittes Kapitel: 1949 – 1956

Turbulenzen nach Fritz Sauters Tod – Übernahmeveruche der Elektrowatt AG

Bei Fritz Sauters überraschendem Tod im Januar 1949 befand sich die Unternehmung möglicherweise bereits in einem gewissen technischen Rückstand gegenüber der Konkurrenz. Dank der klaren Führungsverhältnisse war dies bis dahin aber kaum wahrgenommen worden. Jedoch fehlte es an einer angemessenen Nachfolgeregelung.

Am 11.11.1949 wurde die Umwandlung der Inhaberaktien in vinkulierte Namenaktien beschlossen. Es dürfte sich um eine Präventivmassnahme des damaligen Verwaltungsrats gehandelt haben, der nach dem Wegfall der integrierenden Gründerfigur befürchtete, dass sich einzelne Aktionäre von ihrem Engagement lösen und nach Käufern Ausschau halten könnten. Als Käufer fielen in erster Linie Konkurrenzfirmen in Betracht.

Alle Aktionäre liessen sich damals in die Vinkulierung einbinden, mit einer Ausnahme: Jean-Marie Claoué hielt sich die Möglichkeit des jederzeitigen Verkaufs offen, indem er bei einem Genfer Notar einen Aktienmantel, d.h. die inaktive kleine



Paul Riesen (1894–1957),
Kaufmännischer Leiter
1922–1949, Delegierter des
Verwaltungsrates und Vor-
sitzender der Geschäftsleitung
1949–1955



Christian Bernet (1890–1979),
Mitarbeiter von Fritz Sauter
seit 1912, später Betriebs-
leiter und Direktor (bis 1953),
Mitglied des Verwaltungsrats
bis 1955

Aktiengesellschaft *Finexport SA*, erwarb, seine vinkulierten Sauteraktien in diese Gesellschaft einbrachte und sich auf diesem indirekten Weg das freie Verfügungsrecht über seine Sauter-Beteiligung sicherte. Kraft Vinkulierung konnte die *Finexport SA* zwar ihre Sauter-Aktien nicht frei verkaufen, aber Clauoué konnte die *Finexport* nach seinem Belieben verkaufen. – So jedenfalls dürfte er sich das vorgestellt haben.

Das Unternehmen verblieb nach Sauters Tod bis auf Weiteres unter der Oberleitung von Paul Riesen, der zum Delegierten des Verwaltungsrates avancierte. Christian Bernet, als Direktor im gleichen Rang wie Paul Riesen, und Adam Helfenstein führten den Betrieb.



Ernst Lais, Verwaltungsrats-
Vizepräsident 1953–1956



Gottlieb Steiner, CEO
1955–1957



Kurt Strässler, Technischer
Direktor 1954–1958

Ab 1953 stellten sich beim Verwaltungsratspräsidenten Alexander Clavel und bei seinem Vizepräsidenten, Ernst Lais von der Bank La Roche & Cie., Zukunftsorgen ein. Worin diese Sorgen begründet waren, lässt sich heute nicht mehr mit Sicherheit ermitteln. Möglicherweise war die Ertragslage ungünstig, oder es fehlte der Firma an Zukunftsperspektiven.

Die Bankkunden der La Roche & Cie., die als Investoren bei der Fr. Sauter AG engagiert waren, verhielten sich geduldig abwartend. Nur Clauoué tanzte aus der Reihe. Als die Firma 1952 eine Schiedsgerichtsklausel in ihre Statuten einfügte und dadurch die Bindung der Aktionäre straffer gestaltete, liess Clauoué den betreffenden Generalversammlungsbeschluss gerichtlich anfechten, und zwar nun durch die ihm gehörende *Finexport SA*.

Der Schiedsgerichtsprozess war noch am Laufen, als Claoué im Frühling 1953 die Finexport SA mit den darin enthaltenen 13,3% des Sauter-Kapitals hinter dem Rücken des Verwaltungsrats an die Elektrowatt AG verkaufte – angeblich aus Ärger über die niedrigen Sauter-Dividenden. Die Elektrowatt wurde damit schlagartig zu einer indirekten Aktionärin bei Sauter.

Die Elektrowatt gehörte seit dem Ersten Weltkrieg der Schweizerischen Kreditanstalt. Sie war deren Industrie-Holdinggesellschaft und hatte die Aufgabe, unter der Oberleitung der Bank ein Imperium von massgeblichen Beteiligungen in der Elektroindustrie aufzubauen, schwache Unternehmungen flott zu machen und durch den Handel mit solchen Unternehmungen und Beteiligungen, durch Fusionen und andere derartige Transaktionen Gewinne für die Bank zu erzielen.

Die Herren Clavel und Lais sahen im unerwarteten Eintritt der Elektrowatt in den Aktionärskreis einen Hoffungsstrahl für Sauter. Geradezu enthusiastisch baten sie den Vizepräsidenten und Delegierten der Elektrowatt AG, Arthur Winiger, in den Verwaltungsrat. In der Person Winigers hielt die Elektrowatt anlässlich der ordentlichen Generalversammlung des Jahres 1954 Einzug bei Sauter.

Der damals noch pendente Finexport-Prozess um die statutarische Schiedsklausel wurde umgehend beigelegt. Die Elektrowatt hatte kein Interesse an diesem Prozess und liess die Klage zurückziehen.

Winiger führte sich im Verwaltungsrat von der ersten Sitzung an wie ein Kommandeur auf. Es begann mit Kleinigkeiten: Er verlangte, dass das Papierformat der Verwaltungsratsprotokolle geändert wurde (nämlich A4, nicht das bisher verwendete Hochformat). Die Zustellung der Protokolle musste beschleunigt werden. Da der bisherige Protokollführer Walter Merker für Winigers Geschmack nicht schnell genug arbeitete, verlangte Winiger, dass die Protokollführung jemand anderem übertragen werde. Schon in einer der ersten Sitzungen kam Winiger aber zur Sache: Er behauptete, das Aktienkapital müsse substanziell erhöht werden.

Auf Veranlassung von Winiger, aber unter der operativen Verantwortung von Paul Riesen, wurde Christian Bernet in der zweiten Jahreshälfte 1954 vom Ingenieur Kurt Strässler abgelöst. Strässler erhielt den Titel des «Technischen Direktors». Christian Bernet blieb noch zwei weitere Jahre im Verwaltungsrat. Beim Ablauf seiner Amtsdauer im Juni 1956 wurde er entgegen seinem

Wunsch nicht wiedergewählt, wobei ihm damals auch die Familie Sauter die Unterstützung entzog. Dies führte zu einer vorübergehenden Abkühlung der Beziehungen.

Im Verwaltungsrat hatte Winiger bei allem, was er tat und sagte, den Support von Clavel und Lais. Die beiden sahen in der Elektrowatt die Retterin. Von Winiger gewärtigten sie die unternehmerischen Impulse, die ihnen selber mangels Branchenkenntnis und technischer Kompetenz fehlten. Eine substantielle Kapitalerhöhung, bei der die Elektrowatt die Mehrheit erlangt hätte, war aus der Sicht der Bank La Roche & Cie. höchst wünschenswert. Das Thema der grossen Kapitalerhöhung wurde von Winiger in fast jeder Verwaltungsratssitzung angesprochen, mit zunehmender Penetranz. (Der Verwaltungsrat setzte sich damals zusammen aus Alexander Clavel, Präsident, Ernst Lais, Vizepräsident, Paul Riesen, Christian Bernet, Erwin Gengenbacher und Arthur Winiger. Walter Merker war noch nicht Mitglied, führte jedoch weiterhin das Protokoll, trotz Winigers Kritik.)

Mitte 1955 drängten Winiger, Clavel und Lais durch sorgfältig orchestrierte und mit der Kontrollstelle abgestimmte Angriffe, d.h. durch ein eigentliches Mobbing, Paul Riesen aus der Firma hinaus. Die von Winiger geäusserten Grobheiten umfassten Schlagwörter wie «Sauordnung» und «Augiasstall» sowie die Behauptung: «Es gehören Sachen vor den Strafrichter». – Paul Riesen war in seiner diskreten Noblesse und mit seinem Glauben an das Gute im Menschen nicht der Mann, um die Anrempelien in gleicher Münze heimzuzahlen. Zutiefst verletzt quittierte er den Dienst und verbat sich anlässlich seines letzten Arbeitstages am 30.6.1955 jegliches Wort des Abschieds und des Dankes seitens des Verwaltungsrats⁵⁶.

Auf ihn folgte Gottlieb Steiner, ein von der Elektrowatt portierter Mann. Steiner trat am 1.8.1955 als Direktor ein. Steiner behielt seinen Wohnsitz in Zürich bei, versah seine Aufgaben bei Sauter mithin als Pendler.

56 Clavel und Lais zeigten insofern Stil, als sie mit einem gemeinsam unterzeichneten Brief vom 30.6.1955 Riesen baten, ihn trotz seiner ostentativen Abkehr vom Verwaltungsrat zu einer Abschiedsvisite aufsuchen und den persönlichen Dank überbringen zu dürfen. – Ob die Visite stattgefunden hat, ist aus den Akten nicht ersichtlich.

Gründung des Pools durch Walter Merker zur Abwehr der Elektrowatt AG (August 1955)

Mit dem Ausscheiden von Paul Riesen aus der operativen Geschäftsleitung und dem Eintritt von Gottlieb Steiner, der von den Familienaktionären als eine unvertraute, von der Elektrowatt ferngesteuerte Persönlichkeit empfunden wurde, fühlten sich die Familienaktionäre an die Wand gedrückt. Im Familienkreis begann ein Zusammensitzen und Beratschlagen in gedrückter Stimmung. Dabei übernahm Rosa Sauter-Bernet die geistige Führung. Ihre Führungsrolle ergab sich nicht aus einer besonderen taktischen Erfahrung oder Routine – die hatte Rosa Sauter nicht, nachdem sie ein Leben lang Hausfrau gewesen war –, sondern aus ihrem festen Willen, das Werk Fritz Sauters zu bewahren und sich nicht über den Tisch ziehen zu lassen, solange dies mit Standfestigkeit und gesundem Menschenverstand verhindert werden konnte. Manche Familiensitzungen fanden in ihrem Haus am St. Alban-Ring 233 in Basel statt. Unter Rosa Sauters massgeblichem Einfluss tagten dort Ernst Bernet, Walter Merker, Margaretha Brückner und Paul Riesen als eine Art von Schattenkabinett abseits der offiziellen Verwaltungsratssitzungen. Rosa Sauter war es auch, die sich 1956 bei Willi Becker mehrmals nach Referenzen über Siegfried Alter erkundigte, jenen Mann, den Gottlieb Steiner als Chef für die Sauter-Technik anheuern wollte.

Es lag in ihrem Sinne, dass der damals 38-jährige Schwiegersohn Walter Merker am 21.8.1955 den Zusammenschluss der Familienaktionäre der Gruppen Sauter und Gengenbacher zu einem Pool vorschlug mit dem Ziel, die von Elektrowatt angestrebte Kapitalerhöhung abzuwenden. Bis zum Oktober 1955 waren alle Unterschriften unter diesem ersten Poolvertrag beisammen.

Anfangs 1956 verlangten die im Pool zusammengeschlossenen Aktionäre eine Neugestaltung des Verwaltungsrats, wobei der Pool fortan mit einer Mehrheit von vier Personen in dem siebenköpfigen Gremium vertreten sein wollte. Spannungsgeladene Vorbesprechungen im Hause von Rosa Sauter-Bernet und bei der Bank La Roche & Cie. brachten Konfrontationen nicht nur bezüglich der künftigen Zusammensetzung des Verwaltungsrats, sondern auch bezüglich der Person Steiners, der von den Poolaktionären in wachsender Masse verdächtigt wurde, die Firma gezielt in eine Situation der Illiquidität hineinzuführen und dadurch der Elektrowatt in die Arme zu treiben.



Rosa Sauter (1884–1967),
ca. 1960



Ernst Bernet, ca. 1930



Walter Merker, ca. 1953

An der Generalversammlung vom 9.7.1956 setzte der Pool eine Zusammensetzung des Verwaltungsrats durch, die neben den bisherigen Präsidenten und Vizepräsidenten Clavel und Lais sowie dem Vertreter der Elektrowatt fortab eine Mehrheit von vier Poolmitgliedern umfasste, nämlich den bisherigen Erwin Gengenbacher sowie drei neu gewählten Herren: Dr. Ernst Saxer, Dr. Robert von Steiger und Walter Merker. Damit war die Gruppe La Roche/Elektrowatt in dem siebenköpfigen Gremium in der Minderheit.

Angesichts des Machtwechsels zog die Elektrowatt ihren hochrangigen Vertreter zurück und schickte eine untergeordnete Person, Willy Bänninger, zu Sauter. Clavel blieb aber zunächst noch Präsident, Lais Vizepräsident.

Spaltung im Verwaltungsrat (Juli bis Dezember 1956)

Seit der Generalversammlung vom 9.7.1956 war der Verwaltungsrat in zwei Lager gespalten. Die Energien wurden in fruchtlosem Gezänk verbraucht. Misstrauen, gegenseitige Verdächtigungen und Vorwürfe prägten das Geschehen. Zwei Begebenheiten waren signifikant für die desolante Situation, nämlich ein Briefwechsel zwischen Ernst Bernet und Ernst Lais im August 1956 und das Seilziehen um die Anstellung von Siegfried Alter.

Der *Konflikt zwischen Ernst Bernet und Ernst Lais* nahm seinen Anfang an einer Krisensitzung vom 1.5.1956 im Hause von Rosa Sauter-Bernet. Anwesend

waren Alexander Clavel, Ernst Lais, Rosa Sauter, Ernst Bernet, Walter Merker und Margaretha Brückner. Clavel und Lais schilderten die Situation der Firma in dunkeln Farben und begründeten die Notwendigkeit einer baldigen Kapitalerhöhung. Nebenher berichteten sie über die von Christian Bernet und Paul Riesen gestellten Forderungen auf Abgangsentschädigungen. Angesichts der (von Clavel und Lais behaupteten) Management-Fehler und der ungünstigen Finanzlage der Firma äusserten sie Zweifel an der Begründetheit dieser Forderungen. Ernst Bernet sagte, solche Dinge könnten bei der Verhandlung über die Höhe der Entschädigungen mit den beiden Herren berücksichtigt werden.

In der Folge besprach Ernst Lais nacheinander mit Christian Bernet und mit Paul Riesen deren Abgangsentschädigungen (je in der Grössenordnung eines dreifachen Jahresalärs). In diesen Gesprächen akzeptierte er die gestellten Forderungen ohne Abstriche, versuchte aber Zwietracht zwischen den Poolaktionären zu säen, indem er behauptete, Ernst Bernet, der jüngere Bruder von Christian Bernet, habe ihn, Lais, dazu ermuntert, die Abgangsentschädigungen von Christian Bernet und Paul Riesen herunterzumarkten, wogegen ihm, Lais, solche Kleinlichkeit fremd sei und er als echter Gentleman den beiden Herren das zukommen lasse, was ihnen gebühre.

Als Ernst Bernet hiervon erfuhr, verwahrte er sich in einem Brief vom 14.8.1956 gegen das Vorgehen von Lais. Lais retournierte den Brief an den Absender, begleitet von süffisanten Belehrungen über die Einhaltung des Dienstwegs⁵⁷.

Die Angelegenheit um *Siegfried Alter* war komplexer. Nach einhelliger Meinung des Verwaltungsrats genügte der 1954 eingestellte Ingenieur Kurt Strässler seiner Aufgabe als technischer Direktor nicht. Steiner schlug vor, zur Verstärkung den deutschen Ingenieur Siegfried Alter von Wuppertal nach Basel zu holen. Im Mai 1956 unterzeichnete der Verwaltungsrat – damals noch unter der Dominanz von Clavel, Lais und Elektrowatt – den Arbeitsvertrag mit Alter.

Im Pool befürchtete man nun, die Elektrowatt (bzw. Steiner als deren Handlanger) wolle mit der Anstellung Alters die Position der Elektrowatt innerhalb des Managements verstärken.

57 Diese und die nachstehend erwähnten Korrespondenzen und Protokolle wurden von Walter Merker aufbewahrt und befinden sich heute im Besitz des Verfassers.

Die leitenden Techniker bei Sauter wandten sich in einem kollektiv unterzeichneten Brief, den sie an den Verwaltungsratspräsidenten adressierten, gegen Alters Anstellung als Technischer Direktor im Stammhaus Basel. Einzelne Unterzeichner, insbesondere Bruno Junker, drohten ihre Kündigung an, falls Alter in die genannte Funktion eintreten sollte.

In der Verwaltungsratssitzung vom 17.8.1956 rügten Clavel, Lais und Bänninger das «insubordinative» Vorgehen der Techniker, die mit ihrem Brief Direktor Steiner umgangen und den Dienstweg missachtet hatten. Das Wort «Komplott» wurde gebraucht. Ernst Saxer wurde verdächtigt, die Briefschreiber zu ihrem Vorgehen angestiftet zu haben. Saxer bestritt dies, musste aber zugeben, dass er die Briefschreiber beraten hatte. In der Sache selber wurde ein Kompromiss gesucht, den Saxer (als Protokollführer des Verwaltungsrats) folgendermassen festhielt:

«Die weitere Diskussion ergibt eine Annäherung der gegenseitigen Standpunkte. Schliesslich wird Einigkeit darüber erzielt, dass Herr Alter entweder als Konstrukteur in Basel oder als Direktor in Freiburg eingesetzt werden soll, und damit im Zusammenhang die technische Abteilung umorganisiert werden soll.»

In der Folge führte Ernst Saxer mit Siegfried Alter Gespräche, um ihn zu veranlassen, entgegen dem Wortlaut des bereits unterzeichneten Vertrags den Standort Freiburg, nicht Basel, als Dienstort zu akzeptieren. Alter stimmte spontan zu, benützte die vorgeschlagene Vertragsänderung dann aber überraschenderweise, um sich gänzlich zurückzuziehen. Er trat seine Stelle bei Sauter nicht an. Dies führte zu einem Disput im Verwaltungsrat über Saxers Protokollierung einerseits, seine Verhandlungsführung andererseits. Die Gruppe Clavel, Lais und Bänninger behauptete, man sei sich (entgegen dem Wortlaut des Protokolls) keineswegs einig darüber gewesen, Herrn Alter entweder den Titel des Technischen Direktors abzusprechen oder ihn von Basel fernzuhalten. Saxer habe eigenmächtig und mit böser Absicht Alter verscheucht. Saxer bestritt beides.

Wenig später gelangte das Protokoll der Anhörung einer Mitarbeiterin aus der Technischen Abteilung an den Verwaltungsrat. Unter der Leitung von Kurt Strässler hatte Dr. Nicolas Hodel bestimmte Aussagen dieser Mitarbeiterin aufgezeichnet, worin diese die Verhältnisse in der Technischen Abteilung scharf kritisierte. Das Protokoll enthielt insbesondere Angaben über heimliche Besprechungen in der Technischen Abteilung mit dem Ziel, Herrn Alter zu Fall zu bringen, falls er als neuer Chef nach Basel kommen sollte. – Saxer vermutete hinter diesem Protokoll eine Intrige von Lais.

So war das Klima im Verwaltungsrat spätestens ab September 1956 vollkommen vergiftet und eine konstruktive Arbeit kaum mehr möglich.

Letzter Anlauf zur grossen Kapitalerhöhung (Herbst 1956)

Ende 1956 versuchten die Herren Clavel, Lais und Bänninger ultimativ, die von Elektrowatt angestrebte Kapitalerhöhung durchzusetzen, indem die Bank La Roche & Cie. kurzfristig ihren Betriebskredit von CHF 1 Mio. kündete. Ernst Lais deponierte bei anderen Banken, insbesondere bei der Schweizerischen Volksbank, negative Informationen über Sauter, um die kurzfristige Refinanzierung des gekündigten Kredits zu torpedieren.

Trotz dieser Obstruktion konnte Ernst Saxer die nötigen Bankkredite rechtzeitig organisieren. Die Liquidität der Firma war damals aber so angespannt, dass Walter Merker zur Bezahlung von Löhnen in der Firma kurzfristig einen Betrag von CHF 100 000.– aus seinem Privatvermögen zur Verfügung stellen musste (der Betrag entsprach unter Berücksichtigung der Indexentwicklung einem Wert von CHF 430 000.– des Jahres 2010).

Ende 1956: Die Gruppe Clavel / La Roche / Elektrowatt kehrt Sauter den Rücken

Statt der grossen Kapitalerhöhung um CHF 4 Mio. bei einem beabsichtigten Emissionskurs von 150%, also einem Volumen von CHF 6 Mio. (der Schweizerfranken hatte 1957 den 4,3-fachen Wert gegenüber heute), half der Pool unter Saxers Führung der Firma mit einer Kapitalerhöhung von CHF 1,5 Mio. über die Runden, ausgegeben zum Nennwert. Diese Dimension ermöglichte es den Poolaktionären, das ganze Erhöhungskapital zu übernehmen.

Als unmittelbare Reaktion verkauften Clavel, die Gruppe La Roche und die Elektrowatt gleichzeitig ihre sämtlichen Sauter-Aktien (insgesamt jene 36% des Aktienkapitals, die von der Gründung an als Sperrminorität ausgestaltet worden waren) zum ca. 3,5-fachen Nennwert an die Erbgemeinschaft des Karl Heinrich Gyr in Zug. Die Erbgemeinschaft gab die Aktien am 6.6.1957 an die Landis & Gyr AG weiter.

Saxers Versuch, den nicht im Aktienregister eingetragenen Aktienkäufern das Bezugsrecht bei der laufenden Kapitalerhöhung zu verweigern, scheiterte in

einem Schiedsprozess, den Landis & Gyr gewann. (Nach dem ersten «Schiedsklausel-Prozess» von 1952 – 1954 war der hier erwähnte «Bezugsrechtsprozess» von 1957 der zweite Prozess, bei dem die Finexport SA als Klägerin gegen Sauter auftrat).

Viertes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1956)

Adam Helfenstein

Adam Helfenstein hat die Firma Sauter 1956 verlassen, aber mit seiner eigenen Unternehmung, der *Flanschenfabrik Angenstein AG*, weiterhin den Vertrieb von Sauter-Produkten, insbesondere von Boilern, betreut. Die Bedeutung Helfensteins für die Entwicklung der Fr. Sauter AG gibt Anlass, an dieser Stelle einen Blick auf diese aussergewöhnliche Persönlichkeit zu werfen⁵⁸.



Adam Helfenstein (1894 – 1979)

Der 1894 im luzernischen Kriens geborene Adam Helfenstein war eine halbe Generation jünger als Fritz Sauter. Als Vierzehnjähriger war Helfenstein zu seiner Schwester nach Paris gegangen und hatte dort eine Mechanikerlehre absolviert, anschliessend Arbeit in London gesucht, um von dort nach Kanada auswandern zu können. Der Erste Weltkrieg hatte diese Pläne zunichte gemacht. Helfenstein erfüllte während des Krieges in der Schweiz seine Militärdienstpflicht, heiratete als 24-Jähriger und trat in die Dienste der Metallwerke Dornach. Dort erregte er mit seinem initiativen und anpackenden Wesen Ärgernis und erhielt die Kündigung. Nach kurzer Stellensuche in Basel bewarb

58 Die folgenden Angaben stützen sich auf das unpublizierte Manuskript von Klaus Kocher, korrigierte Fassung vom 31.7.2007, «Adam Helfenstein und die Anfänge der Flanschenfabrik Angenstein», sowie auf mündliche Mitteilungen des Sohnes Bruno Helfenstein vom 14.5.2010. – Die Angaben bei Kocher gehen wohl überwiegend auf persönliche Erinnerungen der Nachkommen des 1979 verstorbenen Adam Helfenstein zurück.

er sich bei Fritz Sauter – nicht wegen Sauters Reputation, sondern weil der Betrieb an der Angensteinerstrasse 32 für den in Aesch domizilierten Helfenstein bequem zu erreichen war, nämlich in Gehdistanz zum Tram der Linie 11.

Helfenstein trat am 25.7.1918 als Werkzeugmacher bei Sauter ein. In dem von Fritz Sauter seit Februar 1916 eigenhändig geführten Register der Arbeiter wurde er unter der Nummer 204 vermerkt (die Nummer 1 in diesem Register war Christian Bernet gewesen).

Nach dem Ausbruch einer Krise bei der französischen Tochtergesellschaft *Procédés Sauter SA* um 1930 wurde Helfenstein als Liquidator nach St. Louis gesandt. Dort bewährte sich Helfenstein aber als überaus tüchtiger Betriebsleiter. Er führte die notleidende Gesellschaft in die Gewinnzone zurück. Gemäss Erinnerungen der Familie Helfenstein soll *Procédés Sauter SA* im Jahr 1939 ca. 500 Mitarbeitende gezählt haben. Helfenstein war Angestellter der *Procédés Sauter* und bezog seinen Lohn von dort.

Beim Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wurde die *Procédés Sauter* auf Befehl der französischen Militärbehörden aus der Grenzzone ins Landesinnere verlegt. Adam Helfenstein machte diesen Schritt nicht mit, sondern gab bei *Procédés Sauter* die Kündigung und widmete sich fortan dem Aufbau einer eigenen Unternehmung, der *Flanschenfabrik Angenstein AG*. Zufälligerweise, d.h. ohne Zusammenhang mit Sauter, mietete Helfenstein von 1939–1948 für sein eigenes Unternehmen die gleichen Fabrikhallen der ehemaligen Wanduhrenfabrik Angenstein, in denen Fritz Sauter 25 Jahre zuvor Angestellter gewesen war (die Fabrikhallen sind in den 1950er-Jahren abgebrannt; nur das Verwaltungsgebäude nahe der Birsbrücke existiert noch und wird heute als Wohnraum genutzt). Wegen des Standorts nannte Helfenstein seine Firma «Flanschenfabrik Angenstein». Unter der verkürzten Bezeichnung «*Angenstein AG*» hat die Firma 2009 ihr 70-jähriges Jubiläum gefeiert.

Im gleichen Jahr 1939, in dem sich Helfenstein selbständig machte, erlitt Fritz Sauter seinen ersten Herzinfarkt. Nun wurde Helfenstein auch in der Fr. Sauter AG wieder gebraucht. Er trat als Angestellter bei der Fr. Sauter AG ein und übernahm die Leitung des Betriebs in Basel. Mit Christian Bernet ergab sich eine Aufgabenteilung, bei der Bernet das Lehrlingswesen sowie Bau- und Einrichtungsfragen, Helfenstein die übrigen Funktionen der Betriebsleitung betreute. Bernet war im Range des Direktors und mit dem Titel des Betriebsleiter formell der Vorgesetzte, Helfenstein mit dem Titel des Fabrikationsleiters derjenige, der die Fabrik führte.

Bei der Verknappung von Kochgas zu Beginn des Krieges verlangte das Elektrizitätswerk Basel die Bereitstellung elektrischer Kochplatten. Helfenstein war es, der aufgrund seiner Erfahrungen in Frankreich ein solches Produkt innert weniger Wochen zur Serienreife brachte, worauf die Fr. Sauter AG sogleich mit der Auslieferung begann⁵⁹.

Auch das Verhältnis der Fr. Sauter AG zu Helfensteins eigener Flanschenfabrik Angenstein AG gestaltete sich konfliktfrei. Auf Wunsch von Fritz Sauter verzichtete Helfenstein darauf, in seiner eigenen Firma die operative Leitung zu übernehmen, solange er bei der Fr. Sauter AG im Anstellungsverhältnis stand. So musste in Angenstein die Gattin, Frau Marie-Louise Helfenstein-Kunz, zum Rechten sehen. Adam Helfenstein arbeitete vormittags und nachmittags bei Sauter als Angestellter, während der Mittagspause in Angenstein auf eigene Rechnung. Fritz Sauter pflegte zur Mittagszeit auf Helfenstein zu warten, führte ihn im Auto zum Aeschenplatz, von wo Helfenstein mit dem Tram nach Aesch und Sauter mit dem Auto zum Mittagessen nach Hause fuhr. Helfenstein arbeitete auch über die Mittagszeit rastlos und verpflegte sich nebenher aus einem «Chänneli», das ihm seine Frau bereitstellte⁶⁰.

Adam Helfenstein war nach der übereinstimmenden Erinnerung seines Sohnes Bruno Helfenstein und von Franz Nick-Bernet ein «Chrampfer», der ohne Unterbruch arbeitete.

Helfenstein lieferte seit 1939 Flanschen, zunächst an die Fr. Sauter AG, dann auch an andere Kunden. Flanschen sind Metallscheiben, die zum Zusammenfügen von Röhren und bei der Montage von Ventilen gebraucht werden. Boiler wurden mit Flanschen an die Hausleitungen angeschlossen. Während des Krieges bestand die Kunst der Flanschenherstellung vor allem in der Beschaffung des Rohmaterials. Helfenstein reiste durch die ganze Schweiz, um Altmetall aufzutreiben. Er fand es insbesondere in den Kantonen Wallis und Graubünden, wo er ausrangierte Kraftwerk-Druckleitungen von mehreren Metern Durchmesser erwarb, die sich für die Flanschenproduktion eigneten. Auch die alte, aus Stahl gebaute Birsbrücke bei Aesch gelangte nach ihrem Abbruch in Helfensteins Fabrik und wurde dort zu Flanschen verarbeitet.

59 Erinnerung von Franz Nick-Bernet, mitgeteilt am 13.5.2010.

60 Vgl. Kocher (zitiert in Anmerkung 58, S. 70), S. 8.

Die Fr. Sauter AG bezog die Flanschen von Helfenstein zu Marktpreisen. Helfenstein hat nach der Erinnerung seines Sohnes in den ersten zehn Jahren seiner Flanschenfabrikation viel Geld verdient. Dass er daneben als Betriebsleiter bei Sauter segensreich wirken konnte, erscheint aus der Rückschau wie ein Wunder. Die persönlichen Beziehungen zwischen Helfenstein und Sauter waren vertrauensvoll und partnerschaftlich. Helfenstein war mit seiner Familie oft auf der Gerbi in Grindelwald ferienhalber zu Gast. Eine eigentliche Freundschaft hat nach der Erinnerung des Sohnes Bruno Helfenstein allerdings nicht bestanden.

Als Sauter 1948 die Beteiligung an der *Procédés Sauter* an Garnier verkauft und damit Garnier die Fabrikation der Boiler und Haushaltgeräte für den französischen Markt überlassen hat, übernahm Helfenstein die Leitung der von Sauter gegründeten Nachfolgefirma *Sauter Appareils Automatiques SA* (im Folgenden «SAA»).

Ein Jahr zuvor, 1947, hatten die Flanschenfabrik Angenstein AG und die Fr. Sauter AG Bauland in unmittelbarer Nachbarschaft, nämlich östlich der Hauptstrasse in Aesch gekauft. Helfenstein errichtete auf seinem Grundstück ein neues Fabrikationsgebäude, wogegen Sauter das eigene Land bis auf Weiteres – bis heute – brach liegen liess und stattdessen Räume in Helfensteins Bau anmietete, in denen ganze Abteilungen der Fr. Sauter AG untergebracht wurden. Denn in Aesch war es leichter als in Basel, die benötigten Mitarbeitenden, insbesondere Frauen, für die Fabrikarbeit zu gewinnen. So war Adam Helfenstein in seinem eigenen Fabrikationsgebäude zeitweilig Chef der dort eingemieteten Sauter-Abteilungen, Helfensteins Ehefrau die Chefin von Helfensteins Flanschenfabrik, die Flanschenfabrik die Vermieterin der von der Fr. Sauter AG benützten Räume und die Fr. Sauter AG ihrerseits die Arbeitgeberin von Adam Helfenstein.

Daneben hat Helfenstein seine Leitungsfunktion bei SAA in St. Louis bis zu seinem Austritt aus der Sauter-Gruppe, d.h. bis 1956, ausgeübt, am Schluss wohl mit reduziertem Schwung, denn nach einem Herzversagen im Jahr 1954 musste er sein Pensum abbauen. Zu Helfensteins Austritt bei Sauter mag auch beigetragen haben, dass die neuen Herren – Winiger und Lais – Helfensteins Doppelrolle mit Skepsis wahrgenommen haben⁶¹. Es war in der Tat eine Konstellation weitab vom Standard kuranter Management-Lehrbücher – möglich

61 Vgl. die Protokollnotizen von Walter Merker zur Verwaltungsratssitzung vom 19.8.1955, wo ohne Nennung von Einzelheiten von einer «Angelegenheit Helfenstein» gesprochen wurde, die bei Sauter zur fristlosen Entlassung des Buchhalters Jecker führen müsse. Paul Riesen hatte damals repliziert, die Sache sei in Ordnung. Die Entlassung Jeckers war fortan kein Thema mehr.



und erfolgreich nur im Zusammenwirken von Persönlichkeiten, die sich ihrer eigenen Integrität und derjenigen des Partners völlig sicher und zu rückhaltlosem gegenseitigem Vertrauen fähig waren.

Ab 1958 überliess die Fr. Sauter AG das Boiler-Geschäft in zwei Schritten der Flanschenfabrik Angenstein, zunächst den Vertrieb, ab 1965 auch die Fabrikation.

Mangelnde Nachfolgeplanung und Überalterung als Ursachen für die Schwierigkeiten

Weshalb haben weder Fritz Sauter noch Adam Helfenstein jemals daran gedacht, dass Helfenstein nach Sauters Tod die Gesamtleitung der Fr. Sauter AG übernehmen könnte? – Die Antwort mag dahin gehen, dass aus Helfensteins Sicht die Übernahme von Sauters Position nicht nahe lag, weil Helfenstein auf den Aufbau seiner eigenen Unternehmung ausgerichtet war. Aus der Sicht von Sauter wäre die Berufung Helfensteins zum Nachfolger eher denkbar gewesen. Allerdings gab es die kulturelle Kluft: Helfenstein war katholisch, Sauter reformiert. Auch scheint es, dass Fritz Sauter bezüglich der Regelung seiner Nachfolge insgesamt weitgehend passiv geblieben ist und auch nach dem ersten Herzinfarkt von 1939 das Gebot der Stunde nicht erkannt hat. Gemäss einer Äusserung von Paul Riesen soll Sauter auf den Schwiegersohn Walter Merker als Familiennachfolger gehofft haben. Aber konkrete Absprachen hat es nicht gegeben.

Fünftes Kapitel: 1957 – 1999

Die Ära Saxer / Bruggmann (1957 – 1970)

Gleichzeitig mit ihrem Aktienverkauf, nämlich zum 31.12.1956, traten die Herren Clavel, Lais und Bänninger aus dem Verwaltungsrat zurück. Neuer Präsident wurde der damals 66-jährige Dr. Ernst Saxer. Er hat die Aktionäre bis zu seinem Rücktritt im Jahre 1974 mit starker Hand zusammengehalten und die Firma unerschütterlich gegen die Übernahme-Pläne von Landis & Gyr beschützt.



Jean C. Bruggmann, CEO 1957 – 1970

Zur Demonstration, dass Saxer die Zuger Konkurrenzfirma nicht als Aktionärin betrachtete, sandte er die Einladungen zu den Generalversammlungen fortan mit eiserner Konsequenz an die eingetragenen Buchaktionäre, nämlich an die Herren Alexander Clavel-Respinger, René Clavel, Ernst Lais-Wanner, Georg Kraye-La Roche und Rudolf Forcart sowie an die Damen A. La Roche-Respinger und M. Seiler-La Roche, obwohl diese ihre Aktien verkauft hatten. Saxer tat dies auch dann noch, als die Buchaktionäre längst nicht mehr lebten und die Einladungen Jahr für Jahr mit dem Vermerk «Adressat verstorben» retourniert wurden. (Im dritten Finexport-Prozess von 1978/79 bezeichnete Dr. Niklaus E. Schiess namens der Klägerin den Versand der Sauter-Einladungen an Verstorbene als «geschmacklos», worauf Dr. Rudolf Sontheim die Praxis nach Saxers Tod 1981 aufgegeben hat.)

Saxer entliess Gottlieb Steiner auf den 31.7.1957. Am 15.8. trat Jean C. Bruggmann die Nachfolge an. Der von Ernst Saxer und Walter Merker gemeinsam gefasste Plan, Paul Riesen durch eine neuerliche Berufung in den Verwaltungsrat zu rehabilitieren, wurde nicht mehr verwirklicht, weil Riesen am 19.8.1957 starb. Stattdessen wurde der Verwaltungsrat ergänzt durch die Wahl von Dr. Ernst Bernet, dem jüngsten Bruder von Rosa Sauter-Bernet und Christian Bernet⁶².

Seit Jahresbeginn 1957 versuchte Dr. Andreas C. Brunner-Gyr, mit dem Sauter-Verwaltungsrat ins Gespräch zu kommen. Der damals erst 34-jährige Brunner hatte zusammen mit seinem Schwager Gottlieb Straub-Gyr ein Jahr zuvor die Macht bei Landis & Gyr übernommen. Brunner war ein Sohn des bekannten Zürcher Theologen Emil Brunner und Schwiegersohn des Karl Heinrich Gyr, der 1905 durch die Verbindung mit Heinrich Landis der Zuger Elektrizitätszählerfabrik (vormals Theiler & Co.) den Namen «Landis & Gyr» verliehen hatte. Brunner blieb bis 1984 an der Konzernspitze des Zuger Unternehmens. Als Spezialist für Finanz-Engineering gestaltete Brunner die Kapital- und Aktionärsstruktur von Landis & Gyr neu, führte eine transparente Rechnungslegung ein und beteiligte die Aktionäre am Unternehmensgewinn in Form von Gratisaktien statt von Dividenden. (Von 1967–1975 war Brunner der Vertreter des Kantons Zug im Nationalrat, in dem er mit dem missionarischen Eifer des Pfarrerssohns seine Brillanz in Finanzbelangen bei der damals aktuellen AHV-Revision mit so kompromisslosem Engagement ausspielte, dass er 1975 wegen wachsender Unbeliebtheit abgewählt wurde und damit die alte Erfahrungstatsache bestätigte, dass allzu viel Brillanz in der eidgenössischen Politik ein Nachteil sein kann).

Brunner verhehlte nicht seine Absicht, Sauter in den Landis & Gyr-Konzern zu integrieren, zeigte aber ein väterlich-nachsichtiges Verständnis für die Autonomie-Bedürfnisse bei Sauter. Er warb demgemäss für ein behutsames Vorgehen in kleinen Schritten, wobei er sein Endziel, nämlich die Absorption von Sauter durch Landis & Gyr, nie verhehlte. In einer ersten Phase setzte er sich (namens der Landis & Gyr AG) als Grossaktionär und wichtiger Partner von Sauter in Szene und bemühte sich in dieser Rolle, gute Ratschläge zu erteilen. Nachdem ihm Ernst Saxer die kalte Schulter gezeigt hatte, wandte er sich mit einem zweiten Versuch an Robert von Steiger. In einem Brief vom 15.2.1957

62 Ernst Bernet gehörte dem Verwaltungsrat bis ca. 1970 an. Nach seiner Demission wurde die ältere Tochter von Fritz Sauter, Margaretha Brückner-Sauter, in den Verwaltungsrat gewählt. Sie schied 1980 im Alter von 65 Jahren aus. An ihrer Stelle wurde ihr Sohn Christian Brückner in den Verwaltungsrat gewählt.

artikulierte Brunner seine angeblichen Besorgnisse um die Zukunft von Sauter, wobei er sich wie ein Über-Vater darstellte:

«Dagegen bin ich von der Tatsache beunruhigt, dass offenbar die Frage der persönlichen Anteilnahme der Familien der Hauptaktionäre in der obersten aktiven Leitung noch mehr als offen ist; als dem einzigen direkten Vertreter von Aktionären dürfte Herr Gengenbacher bei einer dauernden Unterstellung unter Herrn Steiner kaum eine befriedigende Stellung zukommen, wie sie eigentlich zur Wahrung des Charakters der Firma als Familienunternehmen notwendig wäre. Da offenbar auch auf längere Sicht nicht feststeht, ob die Familien der Hauptaktionäre wirklich den nötigen Nachwuchs für die oberste aktive Leitung zur Verfügung haben, wird es sich fragen, ob das Unternehmen nicht so oder so mehr und mehr den Charakter des Familienunternehmens verlieren werde. (...) Der Verwaltungsrat wird wohl kaum um die Feststellung herum kommen, dass die Planung dadurch sehr erschwert wird, dass auf unbestimmte Zeit, für noch unbestimmte Familienglieder, der Weg in die aktive oberste Leitung offen gehalten werden soll.»⁶³

Mit der letzten Feststellung hatte Brunner nicht ganz Unrecht. Angesichts des Bestrebens von Margaretha Brückner, ihre Söhne auf eine Laufbahn in der Firma vorzubereiten, soweit sie dafür geeignet waren, waren die Karriere-Perspektiven von Nicht-Aktionären damals und während weiterer Jahre schwierig zu prognostizieren.

Ernst Fehr war Direktor der Fr. Sauter AG von 1966 bis 1989, und zwar zunächst als Technischer Direktor unter der Gesamtleitung von Jean C. Bruggmann, ab Bruggmanns Rücktritt 1970 als Direktor mit der Verantwortung für das Gesamtunternehmen. Fehr traf 1966 auf einen Verwaltungsrat, der aus Dr. Ernst Saxer, Präsident, Walter Merker, Vizepräsident, Dr. Ernst Bernet, Dr. Rudolf Koller und Erwin Gengenbacher zusammengesetzt war. Gengenbacher, Sohn des Mit-Gründers Rudolf Gengenbacher, war zugleich operativ in der Firma tätig, wo er den Vertrieb leitete.

Fehr machte in den ersten zwei Monaten seiner Anstellung eine Bestandsaufnahme, die er im November 1966 an Ernst Saxer ablieferte⁶⁴. Aus dem Bericht lässt sich ein Umsatz von insgesamt knapp CHF 40 Mio., d.h. pro Mitarbeiter

63 Brief im Besitz des Verfassers.

64 Die Missachtung des Dienstwegs war kennzeichnend für die damaligen Verhältnisse. Saxer hat sich des neu eingetretenen Fehr bedient, um eine Betriebsanalyse in die Hand zu bekommen, die nicht über den Tisch des amtierenden Direktors Bruggmann ging und von diesem nicht beeinflusst war.

knapp CHF 32000.– zurückrechnen, was indexbereinigt ca. CHF 130 Mio. des Jahres 2010 oder CHF 105000.– pro Mitarbeiter entsprach. Die Firma erarbeitete damals mit rund *zwei* Dritteln des heutigen Personalbestands einen Gesamtumsatz in der Höhe *eines* Drittels.

Fehr konstatierte das Fehlen einer Kostenträgerrechnung. In der Firma fehlte es an fundierten Kenntnissen über die Profitabilität der einzelnen Produkte und Bereiche. Man behalf sich mit einer Zuschlagsrechnung: Zu den Material- und Lohnkosten des Stammhauses wurden pauschale Zuschläge für Gemeinkosten und Verkauf dazugeschlagen. Die Daten wurden unvollständig erhoben. Ihre Verarbeitung erfolgte mit Lochkarten⁶⁵. Die Einführung der EDV befand sich in Vorabklärung.

Manche in späteren Jahren wichtig gewordene Begriffe wie Cash flow, EBIT, EBIT-Marge und Reingewinn (Bilanzgewinn) wurden damals noch nicht erhoben und sind in Fehrs Bericht nicht dargestellt. Der Bericht reflektiert das Umsatzdenken in der damaligen Firma Sauter und damit zugleich das fehlende Renditedenken. (Eine umfassende Kostenträgerrechnung mit korrekter Zuordnung auch aller internen Verrechnungspreise wurde erst 25 Jahre später unter Joseph Leimgruber eingeführt).

Ferner konstatierte Fehr ein viel zu grosses und verzettelttes Sortiment von über 6000 Apparate-Grundtypen, die in über 60000 Varianten am Markt angeboten wurden. Hinzu kam ein Sortiment von über 24000 Bestandteilen. Die Aufgliederung nach Umsätzen zeigte, dass 10% dieser Typen 80% des Umsatzes brachten. Die beiden wichtigsten Produkte waren der *Equitherm* und der *Flexotron*.

An der Struktur der Unternehmung, die nach Sortimentsgruppen, nicht nach Marktbedürfnissen gegliedert war, fand Fehr anfänglich nichts auszusetzen. Die Sortimentsgruppen umfassten Thermostate, Druckregler, Hygrostate, pneumatische Regler, elektromechanische Antriebe und Ventile, elektronische Regler (*Equitherm* und *Flexotron*), Zeitschalter, Schützen und Relais, Öl- und Gasfeuerungsautomaten, Fernsteuerempfänger (ohne Sender) sowie diverse elektronische Geräte.

⁶⁵ Die Einführung der Lochkarten als Mittel der automatisierten Datenverarbeitung wurde bekannt gemacht in der Hauszeitung Nr. 24/25, vom Dezember 1953, S. 6.

Die Fabrikation erfolgte an drei Standorten, nämlich in Basel, in St. Louis und in Freiburg. Gewisse Produkte wurden parallel an zwei Standorten gefertigt, damit Sauter im Falle von Zollschwierigkeiten stets lieferbereit blieb. Fehr hat diese Doppelspurigkeiten beendet.

Fehr schlug vor, das Sortiment drastisch zu straffen und die Technische Abteilung 3 für Öl- und Gasfeuerungen zu schliessen. Fehr wurde deswegen von Dr. Rudolf Koller im Verwaltungsrat scharf angegriffen mit dem Hinweis, Fehr sei nicht angestellt worden, um Dinge wegzuerwerfen. So konnte Fehr seine Ideen in der Folge nur schleppend umsetzen.

Zu Fehrs persönlichen Beobachtungen⁶⁶ gehörte die geistige Kluft zwischen dem Kader in der Firma und dem gefürchteten Verwaltungsratspräsidenten, der in seinem Anwaltsbüro in der Stadt residierte. Saxer bemühte sich zwar nach besten Kräften, die Firma vorwärts zu bringen, sah die Dinge aber immer aus der Distanz des Juristen ohne technische Sachkenntnis. Auch hatten Saxers Beurteilungen nicht selten etwas Zufälliges und Moralisiertes. Über bestimmte Personen redete Saxer enthusiastisch. Gegenüber anderen schien seine negative Einstellung unabänderlich. Saxer lehnte flexible Arbeitszeiten kategorisch ab mit der Begründung, die Leute sollten sich an Pünktlichkeit gewöhnen. Gegen eine Kantine sträubte er sich mit dem Hinweis, die Leute sollten zum Mittagessen nach Hause gehen. Der Bezug von Ferien galt ihm als



Luftaufnahme der Fabrik von 1965.

66 Erinnerung von Ernst Fehr, dem Verfasser mündlich mitgeteilt am 21.4.2010.

ein Zeichen von mangelnder Arbeitsmoral. Von sich selber sagte er, er werde an dem Tag in die Ferien gehen, an dem er alle anliegenden Arbeiten erledigt habe; bisher sei dieser Tag aber noch nicht gekommen.

Der autokratische Stil des Präsidenten und seine mangelnde Kenntnis der betrieblichen Belange hatten in den letzten Jahren von Bruggmanns Direktorat zu Führungsdefiziten geführt. Sie wirkten sich etwa darin aus, dass der 1965 fertiggestellte Neubau an der Ecke Surinam/Riehenstrasse nicht im Rahmen einer baulichen Gesamtplanung erstellt werden konnte. Die Bauplanung und die spätere Nutzung divergierten, indem das Gebäude in allen Stockwerken für eine hohe Bodenbelastbarkeit ausgelegt wurde und mit dem Layout von Räumen und Fenstern für die Aufnahme der Fabrikation bestimmt war. Tatsächlich wurden aber nur der Keller und das Erdgeschoss in dieser Weise genutzt, wogegen in den oberen Stockwerken technische Büros, Labors und die Kantine untergebracht wurden.

Während der Ära Saxer hat sich die Familie Saxer substanziell ins Aktienkapital eingekauft, unter anderem durch Übernahme von Aktien der Familie Gengenbacher, die sich während zweier Generationen sukzessive zurückzog.

Zur Persönlichkeit von Ernst Saxer

Ernst Saxer gehörte zu jenen Personen, die durch ihr individuelles Tun und Wollen den selbständigen Fortbestand der Firma Sauter gewährleistet haben. Wäre Ernst Saxer nicht zu seiner Zeit auf seinem Posten gestanden, dann gäbe



Ernst Saxer, Verwaltungsratspräsident 1957–1974,
Poolpräsident bis 1981, ca. 1974

es die Firma Sauter heute nicht mehr. Es ist deshalb angebracht, einen Blick auf Saxers Leben zu werfen, wobei sich der Verfasser teilweise auf blosser Erinnerungen abstützen muss.

Ernst Saxer (1891–1981) entstammte einer kinderreichen Bauernfamilie im thurgauischen Nussbaumen. Zeitlebens hat er seinen thurgauischen Dialekt gesprochen, nie das Baseldeutsche angenommen. Er war ein Hochbegabter. Er erwarb im ersten Bildungsgang den Titel eines Dr. phil. und wurde 1917 Lehrer am Basler Mädchengymnasium. 1924 heiratete er die aus einer Industriellenfamilie stammende Gertrud Stauffacher. Auf dem zweiten Bildungsweg wurde er Jurist, Dr. iur., Advokat und Notar. 1930 eröffnete er sein eigenes Anwaltsbüro in Basel. Er wurde Wirtschaftsanwalt und befreundete sich mit Fritz Sauter, dessen späterer Rechtsberater er wurde. Dank seines wirtschaftlichen Verständnisses wurde er in mehrere Verwaltungsräte berufen, so in diejenigen der Firmen Sandoz und Danzas, ab 1956 in denjenigen der Fr. Sauter AG.

Als sich beim jungen Saxer der finanzielle Erfolg einstellte, machte er seine ländliche Vergangenheit zum Hobby. 1933 kaufte er den Bauernhof *Sur la Croix* bei St. Ursanne und betrieb dort Landwirtschaft. Von Saxers vier Kindern haben zwei, nämlich die als Veterinärmedizinerin ausgebildete Tochter Maja und ein geistig behinderter Sohn, auf diesem Hof ihr Leben verbracht. Der andere Sohn, Andreas, wurde gleich dem Vater Dr. iur., Advokat und Notar, später auch Verwaltungsrat bei Sauter.

Saxers viertes Kind, seine jüngere Tochter, kam auf der Hochzeitsreise in Indien beim Schwimmen in einem Stausee ums Leben, als sie vom Ansoq erfasst wurde. Saxer hat den Verlust nie überwunden. Bis ans Lebensende trug er das Leid für seine Tochter. In der Öffentlichkeit trat er nur im schwarzen Anzug mit schwarzer Krawatte auf. Als er sich bei seinem Rückzug aus dem Sauter-Verwaltungsrat vom Verfasser verabschiedete, sagte er: *«Für Ihre Zukunft wünsche ich Ihnen von Herzen eines: Dass Sie nie eines ihrer Kinder überleben müssen!»*

Saxer hat über seinen ersten Beruf später nicht gesprochen. Geblieben war ihm eine beherrschende Art und sein Selbstverständnis, die Mitmenschen aller Altersstufen und Ränge so ins Auge zu fassen, wie er als Lehrer seine Schülerinnen zu sehen gewohnt war. Sein unerschütterliches Selbstbewusstsein und die an Sturheit grenzende Konsequenz in der Verfolgung dessen, was er für ethisch richtig und geschäftlich klug hielt, verliehen ihm eine ganz selbst-

verständliche Überlegenheit, wo immer er auftrat. Wo Saxer sass, war oben am Tisch.

Auch seine Überzeugung, selber auf dem rechten Weg zu sein, war einzigartig. Bei der Vorbereitung des dritten Finexportprozesses⁶⁷ im Jahr 1978 sagte er zum Verfasser, der damals das Prozessmandat für die Fr. Sauter AG übernommen hatte: «*Si chönmed de Prozess nüd verlüüre!*» – Der Verfasser wagte keinen Widerspruch, obwohl er aufgrund seiner eigenen Beurteilung keine Chance sah, den Prozess zu gewinnen. Die Finexport SA war ja doch eingetragene Aktionärin bei Sauter, selber aber eine frei verkäufliche Aktiengesellschaft. Das war von der Fr. Sauter AG anlässlich des Aktienbucheintrags 1949 akzeptiert worden. Weshalb sollte die Finexport SA ihre korporativen Rechte gegenüber Sauter nun nicht ausüben dürfen? – Aber Saxer behielt Recht. Die Fr. Sauter AG hat den Prozess gewonnen, zur Verblüffung aller Beteiligten. Ernst Saxer war der Einzige, der den Prozessausgang als eine Selbstverständlichkeit hinnahm.

Saxers Charakter führte dazu, dass er nach dem Tod seiner Frau (1978) in einer gewissen Einsamkeit gelebt hat. Seine hohe Autorität liess eine fühlbare Distanz zu andern Menschen entstehen. Der Verfasser hat Ernst Saxer aus dessen letzter Zeit bei Sauter als einen grossen Einsamen in Erinnerung. So wäre es undenkbar gewesen, in Saxers Gegenwart über Belanglosigkeiten zu plaudern, geschweige denn einen Witz zu erzählen.

Aber so sehr man sich gegenüber Ernst Saxer zuweilen zum Revoltieren gedrängt fühlte (und dies dann doch nicht zu tun wagte), so unschätzbar wertvoll war die Autorität und Standfestigkeit dieses Mannes für die Fr. Sauter AG zu einer Zeit, in der es oft schwierig war, den Glauben an die Zukunft aufrecht zu halten und dem Druck zu widerstehen, der von Landis & Gyr ausging.

67 Der Prozess ist beschrieben S. 87 ff.

Die Ära Fehr (1970–1989)

Ernst Fehr war am 1.9.1966 bei Sauter eingetreten, zunächst mit dem Titel eines Technischen Direktors unter Bruggmanns Oberleitung und Saxers Präsidium.

Bei Fehrs erster Vorstellung vor dem Verwaltungsrat äusserte Saxer nebenher, im Kreis der Aktionäre gebe es junge Söhne, die wahrscheinlich Interesse hätten, in die Firma zu kommen. Sie seien aber noch im Studium oder in anderen Positionen. Wie Fehr sich dazu stelle? – Fehr begrüßte es, Leute aus der Familie in der Firma zu haben; falls sie aber nicht gut sein sollten, möchte er nichts mit ihnen zu tun haben. Saxer sicherte ihm zu, er werde entscheiden können, ob er sie wolle oder nicht.

Als Fehr anfangs 1970 Bruggmann in der Gesamtleitung ablöste, befand sich die Firma in einer deprimierten Verfassung. Der von Ernst Saxer geführte Verwaltungsrat war ratlos, was vorzukehren sei. Saxer sah das Heil in neuen Produkten, die bezüglich Preis und Leistung alles andere auf dem Markt in den Schatten stellen sollten, und konstatierte resigniert, dass bei Sauter jene talentierten Ingenieure fehlten, die solche Produkte hervorbringen konnten. Immer schwang bei solchen Wunschvorstellungen die Erinnerung an die gute alte Zeit von Fritz Sauter mit, der nach einhelliger Meinung ein solches technisches Talent besessen hatte. So konzentrierten sich die Hoffnungen zusehends auf die mittlerweile zu Elektroingenieuren ausgebildeten Enkel des Firmengründers, Andreas, Markus und Ulrich Brückner.

Anfangs 1971 nahmen zwei Herren, die von Landis & Gyr zur Firma Saurer in Arbon gewechselt hatten, *von Fellenberg* und *Geiser*, Kontakt mit Saxer auf, um nach Möglichkeiten eines Zusammengehens von Saurer und Sauter Ausschau zu halten. Saxer war von den beiden Herren positiv beeindruckt. Als Fehr im Mai 1971 kurzfristig ein Betriebsdefizit von CHF 4 Mio. und Liquiditätsschwierigkeiten ankündigte, schien sich ein Handlungszwang anzubahnen. Von Fellenberg machte deutlich, dass er sich ein Zusammengehen nur in der Form der Verlagerung der Sauter'schen Fabrikation von Basel nach Arbon vorstellen konnte – ein Vorschlag, an dem Saxer und Fehr keinen Geschmack fanden. Bei Saurer waren damals umfangreiche Fabrikanlagen ungenutzt. – Als bei Sauter die akute Krisensituation aus eigener Kraft überwunden war, wurden die Kontakte zur Firma Saurer nicht weitergeführt.



Ernst Fehr, CEO 1970–1989



Walter Strohmeier,
Vizedirektor (Technik)
1955–1990



Bruno Junker,
Vizedirektor (Technik)
1955–1985



Ekkehart Brückner,
Vizedirektor (Technik)
1948–1985



Jakob zum Wald,
Vizedirektor, Chef Fabrikation
1954–1985



Erwin Gengenbacher,
stv. Direktor, Chef Verkauf
1952–1975, Verwaltungsrats-
mitglied 1952–1988

Während der Krise vom Mai 1971 waren drängende Signale an Dr. Andreas Brückner ergangen, er solle rasch zu Sauter kommen und hier die technische Entwicklung in die Hand nehmen. Andreas Brückner trat 1972, vom CERN in Genf herkommend, in die Firma Sauter ein, zunächst als rechte Hand des Entwicklungsleiters Walter Strohmeier. Er wurde später zum geistigen Vater des zentralen Leitsystems der von Sauter vertriebenen Klimaregelungs-Anlagen.

Fehr gliederte die Unternehmung 1973 in die drei Bereiche *Leittechnik (LT)*, *Haustechnik (HT)* und *Energietechnik (ET)*. In dieser Struktur erhielt Andreas Brückner die Führung des Bereichs LT zugeteilt. Walter Strohmeier führte den Bereich HT und Markus Brückner ab seinem Eintritt den Bereich ET.

Andreas Brückner erwies sich als eigentlicher Erbe der technischen Begabungen Fritz Sauters. In einzigartiger Effizienz und mit einem Stab von nur wenigen Mitarbeitenden entwickelte er in kurzer Zeit ein Leitsystem, das der Konkurrenz technisch voraus war.

Markus Brückner trat, von der BBC in Baden herkommend, 1974 bei Sauter ein. Ab diesem Zeitpunkt standen zwei der drei Firmenbereiche unter der Leitung von Enkeln des Unternehmensgründers. Markus Brückner erwies sich als ein vielseitiger Konstrukteur, der allem Neuen mit Neugierde begegnete.

Die durch den Yom-Kippur-Krieg vom Oktober 1973 ausgelöste Ölkrise, d.h. die von den arabischen OPEC-Staaten gezielt gesteuerte Verknappung des Angebots, führte zu einer Schrumpfung der Weltwirtschaft, die 1975 ihre Talsohle erreichte. Von ihr blieb auch die Fr. Sauter AG nicht verschont. Die Hauszeitung Nr. 73 vom Juni 1975 erschien auf glanzlosem Billig-Papier in schlechter Druckqualität und trug auf der Titelseite die Aufschrift «*Spar-Ausgabe*». In dieser und den folgenden Ausgaben machte Ernst Fehr einleitend jeweils einige Angaben zum schlechten Geschäftsgang und forderte die Mitarbeitenden auf,



Direktionssitzung 1986; im Uhrzeigersinn: Walter Strohmeier, Hanspeter Wagner, Ernst Fehr, Ulrich Brückner, Adolf Winter (Verkauf Schweiz), Andreas Brückner, Markus Brückner, Camille Buchmann (Chef Rechnungswesen).

in der schwierigen Zeit solidarisch zusammenzustehen. Später, als das Geld wieder ausreichte, um die Hauszeitung auf gutem Papier zu drucken, blieben die Hinweise zum Geschäftsgang aus und die Hauszeitung wurde wieder das, was sie zuvor gewesen war: ein Blatt, das über personelle Belange, Jubiläen und Todesfälle sowie neu installierte Sauter-Anlagen in aller Welt berichtete. Nur jenes Thema blieb fortan wieder unerwähnt, das alle Leser am meisten interessiert hätte: der Geschäftsgang der Firma.

Ulrich Brückner trat, von der Firma Schindler in Ebikon herkommend, 1982 bei Sauter ein. Ab 1986 leitete er als Nachfolger von Jakob zum Wald die Fabrikation und betreute weitere konzernweite Aufgaben. In seinen verschiedenen Funktionen konnte er sein organisatorisches Talent mit grossem Nutzen für die Firma zum Tragen bringen.

Der dritte Finexport-Prozess (1978–1979)

1974 trat der mittlerweile 83-jährige Ernst Saxer aus dem Verwaltungsrat zurück. Er behielt das Pool-Präsidium bis zu seinem Tod (1981). Neuer Verwaltungsratspräsident wurde Dr. Rudolf Sontheim, der auf eine Karriere bei BBC zurückblickte. Gleichzeitig trat Saxers Sohn, Dr. Andreas Saxer, dem Verwaltungsrat bei.

Der Wechsel von Saxer zu Sontheim und gewisse versöhnliche Avancen Sontheims gegenüber Landis & Gyr ermutigten die Letztere, das einzufordern, was Saxer ihr seit 1957 vorenthalten hatte, nämlich die Mitgliedschaftsrechte für jene Aktien, die im Aktienregister der Fr. Sauter AG auf den Namen der Finexport SA eingetragen waren. Landis & Gyr stellte 1978 ein Ultimatum und verlangte, der aus Zug kommende Vertreter der Finexport SA müsse in der Generalversammlung der Fr. Sauter AG volle Aktionärsrechte ausüben dürfen. Ernst Saxer bedeutete seinem Nachfolger Sontheim, dass er auf dieses Ansinnen nicht eintreten dürfe. So lief nach der ordentlichen Generalversammlung von 1978 der dritte Schiedsprozess der Finexport SA gegen die Fr. Sauter AG an. Das Schiedsgerichtsurteil vom 16.7.1979 lautete für Sauter zwar günstig, indem die Klage abgewiesen wurde, hielt in der Begründung aber unglücklicherweise fest, dass die Mitgliedschaftsrechte aus den bei der Finexport SA liegenden Sauter-Aktien weiterhin der Elektrowatt gehörten. Wörtlich hiess es im Urteil, S. 27 f.:

«Aus den vorstehenden Erwägungen ergibt sich, dass die Klägerin (Finexport SA), solange sie von der Landis & Gyr-Gruppe beherrscht wird, aus ihrem Eigentum

an Sauter-Aktien keine Mitgliedschaftsrechte, sondern nur solche Rechte ableiten kann, die von der als wirksam erachteten Vinkulierung der Sauter-Aktien nicht betroffen werden. Andererseits sind die betreffenden Mitgliedschaftsrechte nicht «suspendiert». Vielmehr sind die Konsequenzen aus der Spaltungstheorie des Bundesgerichts (83 II 297, 90 II 235) zu ziehen: Aus der Trennung der Mitgliedschafts- von den Vermögensrechten folgt, dass für die Dauer der Beherrschung der Finexport SA durch die Landis & Gyr-Gruppe die den Sauter-Aktien der Klägerin korrespondierenden Mitgliedschaftsrechte (...) von der Elektrowatt AG geltend gemacht werden dürfen, da es diese Firma ist, die die Finexport-Aktien und damit – im Sinne des Durchgriffs – die der Finexport SA gehörenden Sauter-Aktien an die Landis & Gyr-Gruppe (...) veräussert hat, ohne dass damit die Mitgliedschaftsrechte ebenfalls übergangen.»

Die bundesgerichtliche Spaltungstheorie besagte, dass die Rechte aus vinkulierten Aktien gespalten werden, wenn der Erwerber von der Gesellschaft nicht als neuer Aktionär anerkannt und im Aktienregister eingetragen wird. Die Aktie, d.h. das Wertpapier, geht gemäss dieser Theorie zu vollem Eigentum an den Erwerber über, desgleichen die damit verbundenen Vermögensrechte auf Dividenden, nicht aber die Mitgliedschaftsrechte, nämlich das Recht auf Teilnahme an der Generalversammlung, das Stimmrecht und das Auskunftsrecht. Die Mitgliedschaftsrechte verbleiben dem Verkäufer der betreffenden Aktientitel so lange, bis ein späterer Erwerber von der Gesellschaft anerkannt und eingetragen wird. – Die Meinung des Schiedsgerichts ging dahin, dass die Elektrowatt seit 1957 die Mitgliedschaftsrechte aus den bei der Finexport SA liegenden Sauter-Aktien ausüben konnte.



Rudolf Sontheim, Verwaltungsratspräsident 1974 – 1989

Gründung der Fr. Sauter Holding AG (1984) und erfolgreiche Entflechtungsbemühungen gegenüber Landis & Gyr

Christian Brückner wurde nach der erfolgreichen Führung des Prozesses an der ordentlichen Generalversammlung von 1980 in den Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG gewählt.

1981 starb Ernst Saxer. Seine Aktien vererbten sich zum Hauptteil auf seinen Sohn Dr. iur. Andreas Saxer, zum kleineren Teil auf die Tochter Maja Saxer. Andreas Saxer war Advokat und Notar in Basel. Er war 1974, beim Rücktritt seines Vaters, in den Verwaltungsrat von Sauter eingetreten. Maja Saxer war Landwirtin auf dem Hof Sur la Croix bei St. Ursanne. Sie interessierte sich nicht für Sauter und nahm an den Pool- und Generalversammlungen nicht teil.

Mit dem Wegfall von Ernst Saxers starker Persönlichkeit breitete sich im Pool Unrast aus. Die damals in der Regel mit 8% auf dem Nennwert bemessenen Dividenden erschienen manchen Aktionären als eine ungenügende Rendite und führten zum Wunsch, sich aus ihrer Bindung an Sauter zu lösen. Innerhalb des Pools gab es zu wenige kaufswillige Aktionäre, die die Preiserwartungen der Unzufriedenen erfüllen konnten.

Ein Aktionärsausschuss unter der Leitung des neuen Poolpräsidenten Andreas Saxer glaubte, das Ei des Kolumbus gefunden zu haben in der Gründung der Fr. Sauter Holding AG und einem anschliessenden Börsengang.

Andreas Saxer und Christian Brückner klärten in einer Besprechung vom 12.10.1982 bei Landis & Gyr die Möglichkeit ab, dem Zuger Unternehmen so entgegenzukommen, dass dieses seine Sauter-Beteiligung über die Börse abstossen konnte. Andreas C. Brunner, der sich bei dieser Besprechung von Gottlieb Straub und einem Hausjuristen begleiten liess, lehnte alle vorgeschlagenen Varianten ab. Einleitend sagte er, auf dem Gebiet der Regeltechnik seien in den USA drei grosse Firmen tätig, McShaw, Johnson Control und Honeywell. In der Schweiz allein seien es vier: Landis & Gyr, Stäfa Control, Elesta und Sauter, die durchwegs vom Export abhängen. Industriell gesprochen sei dies ein Unsinn. Richtig wäre die Vereinigung dieser vier Unternehmungen unter der Führung der grössten, Landis & Gyr. – Landis & Gyr sei in die Sauter-Beteiligung, die seit 25 Jahren «im Eiskasten ruht», durch Elektrowatt hineingezogen worden. Man habe seinerzeit diese Beteiligung nicht gesucht. Die gespannten Beziehungen zwischen den Firmen Sauter und Landis & Gyr gingen noch auf die Zeit der älteren Generation zurück. Nach Wissen von Brunner

bestand eine Animosität zwischen Fritz Sauter und Brunners Schwiegervater Karl Heinrich Gyr, welcher angesichts seines Geburtsjahrs 1879 mit Fritz Sauter (geboren 1877) etwa gleichaltrig war. Nach Brunners Beurteilung wurde die ablehnende Haltung gegenüber Landis & Gyr nach Fritz Sauters Tod von dessen Witwe weitergetragen, als eine Art Vermächtnis des verstorbenen Ehemannes, dem sie auf diese Weise weiterhin die Treue hielt. Von Frau Sauter übertrug sich die Animosität dann auf Dr. Ernst Saxer. – Brunner glaube, ohne überheblich zu sein, von sich sagen zu dürfen, dass er als Finanztechniker grössere Kenntnisse und Erfahrungen als irgendjemand sonst in der Schweiz besitze. Demgemäss hätten Brunner und Straub zu Beginn ihrer Tätigkeit bei Landis & Gyr ein Finanzprogramm entwickelt und konsequent durchgeführt, das in der ganzen Schweiz damals neu und bahnbrechend war und bis heute vorbildlich geblieben ist. Man habe damals die erste Wandelanleihe herausgegeben, die Landis & Gyr Holding gegründet, die Aktien der Landis & Gyr AG in die Holding eingebracht, durch eine transparente Rechnungslegung die tatsächlichen Gewinne ausgewiesen, wobei strikte nur die betriebswirtschaftlich erforderlichen, nicht die steuerlich zulässigen oder nach Bedarf manipulierten Abschreibungen ausgewiesen wurden. Auf diese Weise sei es möglich geworden, in grosser Zahl Drittaktionäre am Unternehmen zu interessieren. Landis & Gyr habe seit 1956 per Saldo keinen Franken Nettodividende ausgeschüttet, sondern die Dividende stets in Form von Kapitalerhöhungen wieder vollständig hereingeholt. Dadurch, dass aber jährlich ein interessanter Reingewinn ausgewiesen und ein schöner Teil davon «ausgeschüttet» wurde, blieben das Interesse der Öffentlichkeit und das Vertrauen der Banken gegenüber der Firma stets erhalten. Bei der ersten Kapitalerhöhung von Landis & Gyr im Jahre 1956/57 sei speziell ein gewisses Quantum zusätzlicher Aktien reserviert worden, das den Sauter-Aktionären im Austausch gegen ihre Sauter-Aktien zu offerieren gewesen wäre und zu einer Inkorporation der Firma Sauter in den Landis & Gyr-Konzern hätte führen sollen. Das Angebot sei seitens von Sauter leider ausgeschlagen worden, rückblickend betrachtet sehr zum Nachteil der Sauter-Aktionäre: Die im Austausch gegen das Sauter-Kapital von CHF 5 Mio. offerierten Beteiligungsrechte Landis & Gyr seien heute zu einem Gesamtwert von rund CHF 50 Mio. angewachsen. Landis & Gyr habe ihr einbezahltes Aktienkapital seit 1956 von CHF 10 Mio. auf CHF 253 Mio. im Jahr 1982 aufgestockt und weise daneben noch erarbeitete Reserven von CHF 581 Mio. aus.

Andreas Saxer und Christian Brückner mussten einsehen, dass an eine Einigung mit Brunner damals nicht zu denken war. So wurde die Gründung der Fr. Sauter Holding AG in der Folge ohne weitere Rücksichtnahme auf Landis & Gyr geplant. Die Holding wurde unter anderem zu dem Zweck geschaffen,

den Pool-Aktionären den Umtausch ihrer bisherigen Aktien an der Fr. Sauter AG in Holding-Titel zu ermöglichen, wobei die Letzteren zum überwiegenden Teil an die Börse gebracht und also leicht verkäuflich ausgestaltet werden sollten. Bei der Apportgründung vom 21.12.1984 erhielten die Aktionäre für eine vinkulierte Namenaktie der Fr. Sauter AG im Nennwert von CHF 1000.– eine neue Namenaktie der Fr. Sauter Holding AG zu CHF 100.–, eine Inhaberaktie zu CHF 400.– und fünf Partizipationsscheine zu je CHF 100.–. Die Namenaktien der Holding blieben weiterhin vinkuliert und gepoolt. Hingegen sollten die Inhabertitel, d.h. 90% der Investition, durch einen Börsengang verkäuflich gemacht werden.

Die Holding vereinigte in ihren Aktiven ausschliesslich jene 64% des Gesellschaftskapitals der Fr. Sauter AG, die bis dahin dem Pool gehört hatten. Das der Landis & Gyr gehörende Paket von 36% blieb ausserhalb der Holding. Das Holding-Kapital betrug bei der Gründung also CHF 3,2 Mio., entsprechend dem Nennwert der bisherigen Pool-Aktien.

Nachdem die Herren Brunner und Straub 1984 aus ihren aktiven Funktionen bei Landis & Gyr zurückgetreten waren, schöpfte der Sauter-Verwaltungsrat neue Hoffnung, mittels der Holding-Struktur einen Weg zu finden, um die bei Landis & Gyr liegenden 36% Sauter-Aktien in die eigene Kontrolle zurückzuführen. Der neue Verwaltungsratspräsident von Landis & Gyr, Georg Krneta, und dessen Konzernchef Dieter Syz waren einer Entflechtung nicht abgeneigt und stimmten an einer Besprechung vom 7.10.1987 in Zug gegenüber Christian Brückner und Hanspeter Wagner einer Lösung zu, bei der Landis & Gyr ihre 1800 Sauteraktien gegen ein äquivalentes Paket von Holding-Partizipationsscheinen eintauschen sollte. Das Paket wäre nach damaliger Meinung aller Beteiligten an der Börse zu ca. CHF 10 Mio. verkäuflich gewesen. Auf diese Weise wäre es für Landis & Gyr möglich geworden, sich zum besagten Preis von der strategisch bedeutungslos gewordenen Investition zu trennen, ohne dass Sauter dafür Geld aufwenden musste.

Aber Krneta und Syz hatten die Rechnung ohne den Wirt gemacht: Unmittelbar nach der grundsätzlichen Einigung schaltete sich Brunner mit einem dezidierten Veto ein.

Ein letzter Versuch zur Entflechtung mit Landis & Gyr fand statt anlässlich eines Besuchs vom 6.11.1987 von Walter Merker, Ernst Fehr und Christian Brückner bei dem todkranken Andreas C. Brunner in dessen Privatvilla in Zug. Der alte Herr empfing die Gäste aus Basel zwei Monate vor seinem Tod

(22.1.1988) im Nachthemd und konstatierte einleitend: *«Es ist mit mir bald einmal fertig. Ich habe Lungenkrebs.»* Über das von Krneta und Syz befürwortete Entflechtungskonzept mokierte er sich und fragte, weshalb Sauter eine derart schlechte Rückkaufsofferte mache. Wörtlich fragte er: *«Ist es der pure Hass?»* – Brunner setzte den Unternehmenswert von Sauter mit dem damaligen Konzernumsatz gleich (1986: CHF 167 Mio.⁶⁸) und veranschlagte den Wert der 1800 Sauter-Aktien auf einen Drittel hiervon. Die von Sauter angebotenen CHF 10 Mio. waren für Brunner indiskutabel.

Brunner kritisierte aber nicht nur die Rückkaufsofferte, sondern auch die neue Holding-Struktur von Sauter, die die Interessen der Kleinaktionäre verletze, ferner die intransparente Rechnungslegung, die übermässige Bildung stiller Reserven und die damit verbundene Schmälerung der ausgewiesenen Gewinne. *«Warum zieht Sauter ein solches Büsserhemd über?»*, war eine weitere Frage – gefolgt vom Lob der Vorbildlichkeit von Landis & Gyr in allen erwähnten Belangen. – Nach Anhörung dieser Standpauke verabschiedeten sich die Vertreter von Sauter. Die Hoffnung auf eine baldige Entflechtung mit Landis & Gyr war dahin.

Versuchter Börsengang (1987)

Im Hinblick auf den Börsengang von 1987 wurde das Holding-Kapital am 14.10.1987 auf CHF 5 Mio. erhöht. Die Partizipationsscheine wurden in Titel zu je CHF 50.– aufgeteilt.

Der Börsengang wurde vom federführenden Schweizerischen Bankverein auf den 22.11.1987 festgelegt. Wegen des Börsencrashes vom 19.10.1987 wurde die Transaktion abgesagt. Später wurde der Börsengang nicht mehr in Betracht gezogen. Vielmehr wurde es im Nachhinein als eine glückliche Fügung empfunden, dass ein äusseres Ereignis die Unternehmung und ihre Aktionäre davor bewahrt hatte, sich den Zwängen und Zufälligkeiten der Aktienbörse auszusetzen.

Bei der Gründung der Holding hatte Andreas Saxer das Holding-Präsidium übernommen. Rudolf Sontheim war Sauter-Präsident geblieben.

68 Teuerungsbereinigt entsprach dies einem Umsatz von CHF 246 Mio. zu Preisen des Jahres 2010.

1987 fiel eine von Andreas Saxer präsidierte Finanzgesellschaft, die Max Schläpfer Finanz AG, in Konkurs. Gegen Saxer wurden Verantwortlichkeitsansprüche erhoben. Andreas Saxer war fortab ein gebrochener Mensch, beruflich weitgehend gelähmt. Er starb 1991 als 67-Jähriger. So übernahm Christian Brückner bei Rudolf Sontheims Rücktritt im Jahr 1989 beide Präsidien, nämlich bei der Fr. Sauter AG und bei der Fr. Sauter Holding AG, ferner das Pool-Präsidium. Er hat diese Funktionen bis zu den ordentlichen Generalversammlungen 1999 ausgeübt.

Die Ära Brückner (1975–1999)

Ernst Fehr blieb als ordnende Kraft bis zu seiner Pensionierung im Jahr 1989 wirksam. Insofern rechtfertigt es sich, seine Zeit als CEO von 1970 bis 1989 als «Ära Fehr» zu bezeichnen. Da die von den Brüdern Brückner ins Unternehmen gebrachte technische Innovation schon bald nach dem Eintritt von Andreas Brückner wirksam wurde, rechtfertigt es sich indessen, die Ära Brückner ab dem Jahr 1975 zu rechnen. Die Überschneidung zweier Zeitabschnitte ist in der Geschichte nichts Ungewöhnliches.

Margaretha Brückner-Sauter hatte ihre Söhne im Bestreben erzogen, der Firma Sauter neue Kaderkräfte zuzuführen und dadurch das Lebenswerk ihres Vaters Fritz Sauter für die Familie zu erhalten. Mit dieser Perspektive bildeten sich Andreas, Markus und Ulrich Brückner zu Elektroingenieuren aus. Christian Brückner wurde Jurist. Als solcher wurde er in den Jahren 1967–1971 von Ernst Saxer zur Protokollführung im Verwaltungsrat beigezogen und mit der Verwaltungsratsarbeit vertraut gemacht. Margaretha Brückner gehörte als Nachfolgerin von Ernst Bernet⁶⁹ von ca. 1970 bis 1980 dem Verwaltungsrat an. Ihr Nachfolger im Verwaltungsrat war Christian Brückner.

69 Ernst Bernet war das jüngste der acht Kinder des Peter Bernet und der Elisabeth, geb. Brawand an Stotzhalten in Grindelwald. Als Einziges der acht Kinder hatte Ernst studieren dürfen. Nachdem die älteren Geschwister ausgeflogen waren, konnten sich die Eltern die Finanzierung dieser Ausbildung leisten. An der Universität Bern war Ernst schlagender Student in der Verbindung Helvetia. Als Dr. med. vet. eröffnete er eine Tierarztpraxis in Huttwil. Nach seiner Verheiratung mit Margrit, geb. Müller, der Wirtstochter aus der «Krone» zu Aarberg, praktizierte er in Wangen an der Aare. Dann schlug er eine Karriere als Berufsoffizier ein, wurde Oberpferdearzt der Armee und erreichte den Rang eines Oberstbrigadiers. Dank seines militärischen Glanzes war er der Stolz der Familie – vielleicht mehr noch als Fritz Sauter, dessen Leistungen aus Grindelwaldner Sicht weniger evident waren. Im Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG votierte Ernst Bernet kraftvoll. Sein gesunder Menschenverstand und seine klaren Auffassungen machten eine gewisse Unerfahrenheit in industriellen und technischen Belangen bei Weitem wett.

Mit dem Wechsel des Direktionsvorsitzes von Ernst Fehr zu dem mit Andreas Brückner gleichaltrigen Hanspeter Wagner – beide hatten den Jahrgang 1940 – entfiel die bisherige Seniorität des CEO gegenüber den Bereichsleitern. Wagner setzte sich, wie seine Vorgänger Fehr und Bruggmann, voll und loyal für die Firma ein, verfügte aber gegenüber den Brüdern Brückner, die Aktionäre waren, nur über geringe Autorität. Er sah sich ihnen gegenüber als Moderator,



Hanspeter Wagner, CEO
1989–1999



Andreas Brückner,
Chef Leittechnik/Systems
1973–1999



Christian Brückner,
Verwaltungsrat ab 1980,
Verwaltungsrats- und
Poolpräsident 1989–1999



Markus Brückner, Chef
Energietechnik/Components
1974–1999



Ulrich Brückner,
Chef Fabrikation
1986–1999

nicht als Chef. Damit entstand eine Situation, bei der sich die Direktionsmitglieder entweder zu konsensualen Lösungen zusammenfanden oder, wenn der Konsens ausblieb, sich gegenseitig blockierten, ohne dass jemand da war, der ein Machtwort sprechen konnte. Auch Christian Brückner als Verwaltungsratspräsident hatte hiezu weder die nötige Autorität noch die erforderlichen Kenntnisse. Für viele Entscheidungen war er auf fremden Rat angewiesen, den er sich in erster Linie beim älteren Bruder Andreas holte.

1989 plante der Verwaltungsrat eine Kapitalerhöhung bei der Fr. Sauter AG. Aufgrund des Widerstandes von Landis & Gyr wurde das Projekt fallen gelassen und stattdessen am 28.2.1990 lediglich eine redaktionelle Statutenänderung beschlossen, nämlich die Verkürzung des Firmennamens zu «Fr. Sauter AG», eine redaktionelle Änderung beim Bezugsrecht, das bis dahin in den Statuten als «*Vorrecht zum Bezug neuer Aktien*» bezeichnet gewesen war und fortab kurz als «*Bezugsrecht*» bezeichnet wurde, sowie weitere redaktionelle Änderungen ohne sachliche Bedeutung. – Landis & Gyr liess diese Beschlüsse durch die Finexport SA im nunmehr vierten Schiedsgerichtsprozess anfechten. Der Prozess war als Demonstration gemeint, dass Landis & Gyr sich von Sauter fortab nicht die geringste Kleinigkeit mehr bieten lassen werde. Dementsprechend wurde der Prozess mit dem grösstmöglichen Aufwand geführt, nämlich mit zwei Anwaltsbüros (Dr. Alois Wicki, Zürich; Dr. Niklaus E. Schiess vom Büro Gloor Schiess & Partner, Basel), und zwar parallel beim Zivilgericht Basel-Stadt (wo die Gültigkeit der Schiedsklausel bestritten wurde) und beim statutarischen Schiedsgericht (wo Sistierung bis zum Vorliegen des Zivilgerichtsurteils verlangt wurde). Der Prozess verlief an beiden Orten und in allen Zwischenurteilen günstig für Sauter und endete mit einem Schiedsurteil vom 19.10.1993, mit dem die Klage der Finexport SA vollumfänglich abgewiesen wurde. Unglücklicherweise wurde in der Urteilsbegründung erneut erwähnt, dass die Mitgliedschaftsrechte aus den bei Landis & Gyr liegenden Sauter-Aktien weiterhin der Elektrowatt sowie den ehemaligen Buchaktionären der La Roche-Gruppe bzw. ihren Erben zustünden. Diese Erwähnung veranlasste den Sauter-Verwaltungsrat, anlässlich einer Besprechung bei der Bank La Roche & Cie. die Bitte zu deponieren, die Bank möge sich in einem allfälligen Konflikt der Sauter-Gruppe mit Landis & Gyr neutral verhalten und keine Mitgliedschaftsrechte im Interesse der Zuger Firma ausüben. Die Bitte wurde mit der Versicherung entgegengenommen, dass dem Bankhaus La Roche mittlerweile jede Parteienahme in dieser Sache fern liege.

Seit dem Tod von Andreas Saxer haben die Familien Merker, Brückner und Nick-Bernet die an liquiden Mitteln interessierte Familie Saxer schrittweise

ausgekauft und dadurch gemeinsam eine starke Aktienmehrheit erlangt – eine Mehrheit, die Fritz Sauter zu seinen Lebzeiten nicht besessen hatte. Das grosse Volumen der zu übernehmenden Aktienpakete machte in den 1990er-Jahren die finanzielle Mithilfe der beiden Vorsorgestiftungen nötig. Diese sind dadurch zu bedeutenden Aktionärinnen und zugleich zu Mitgliedern des Pools geworden.

Mitte der Neunzigerjahre gab es in der Firma erneut eine Stagnation, ferner Spannungen zwischen einzelnen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Die Konflikte drehten sich um die Verwendung von Personal Computern als Leitrechner und um die Alternative des proprietären oder offenen Leitsystems – Andreas Brückner hielt an der von ihm entwickelten proprietären Technologie fest, während andere Mitglieder der Geschäftsleitung für die Öffnung und die Vernetzbarkeit mit den Systemen anderer Anbieter plädierten –, ferner um Kompetenzabgrenzungen zwischen den Bereichen, um die Lieferbereitschaft der Fabrik und anderes. Im Zusammenhang mit den kontroversen Fragen bildeten sich Koalitionen und Fronten, die mit unterschiedlichen persönlichen Befindlichkeiten gepaart waren und sachlich begründete Führungsentscheidungen zunehmend schwierig machten. Am 28.4.1997 gab Dr. Andreas Meister, der seit zwei Jahren die *Nationale Verkaufsorganisation* (NVO) für die Schweiz geleitet hatte, seine Kündigung ein, unter anderem mit der Begründung, die Firma sei «*führungslos und unführbar*». Auch beim übrigen Kader wurden die Besorgnisse so drängend, dass der Verwaltungsrat und sämtliche Mitglieder der Geschäftsleitung 1997 zur Überzeugung gelangten, es müsse etwas Entscheidendes geschehen.

Christian Brückner fühlte sich ausserstande, als Präsident Probleme zu lösen, in die er selber und seine Brüder verflochten waren. Er gewann im Sommer 1997 den früheren CEO der Transportunternehmung Danzas, Dr. Bernd Menzinger, um die Projektleitung bei der Neuausrichtung der Firma zu übernehmen. Menzinger führte Gespräche mit Hanspeter Wagner und den Brüdern Brückner und nahm alsdann das Mandat in der Meinung an, die allseitige Unterstützung zu haben. Im Herbst 1997 wurde er in den Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG gewählt.

Menzinger zog im Einverständnis mit den Brüdern Brückner in der Folge die Firma *MAZ Management auf Zeit AG* bei. Er betraute sie mit einer Problemanalyse und mit der Erarbeitung eines Vorschlags für das weitere Vorgehen.

Mitarbeitende der Firma MAZ bezogen hierauf unter der Leitung ihres Chefs, Dr. Kurt Meier, in Räumen der Firma Sauter Quartier und machten sich an die Tatbestandsaufnahme. Im Frühjahr 1998 lag die Analyse samt den Empfehlungen für das weitere Vorgehen vor.

Der Verwaltungsrat hoffte zunächst, die Empfehlungen ohne die Mithilfe der Firma MAZ umsetzen zu können. Es gab Kontakte mit einem Peter Fink, der sich für die Übernahme dieser Aufgabe interessierte und zu diesem Zweck den bisherigen CEO bei Sauter, Hanspeter Wagner, abgelöst hätte. Doch Fink zog sich zurück.

So wurde das Mandat zur Umsetzung an MAZ übertragen. Die Leute von MAZ bezogen im Sommer 1998 erneut Quartier bei Sauter, nun in der Rolle von temporären Kaderangehörigen. Dr. Kurt Meier wurde für die Dauer des Projekts interimistischer CEO von Sauter. Er war in dieser Funktion Dr. Bernd Menzinger unterstellt, der die Oberleitung über das Projekt behielt.

Zu den von MAZ eingeführten Massnahmen gehörte ein aufwändiges tägliches Reporting. Das Unternehmen wurde teilweise neu strukturiert, die Bereiche in «*Business Units*» umbenannt. Der bisher von Andreas Brückner geleitete Bereich LT wurde zur *Business Unit Systems* und Hanspeter Wagner unterstellt. Das seit 1992 von Markus Brückner geleitete Komponentengeschäft wurde zur *Business Unit Components* und Günter Möbius unterstellt. Die weiterhin von Ulrich Brückner geleitete Fabrik wurde zur *Business Unit Production*. Der bisher unter der Leitung von Dr. Felix Gassmann vom Stammhaus aus betriebene Verkauf Schweiz wurde in die neu gegründete Tochtergesellschaft *Sauter Building Controls AG* ausgegliedert. Alle Länder wurden fortan von Tochtergesellschaften aus bearbeitet. Die intransparente Vermischung der Verkaufszahlen aus der Schweiz mit denjenigen des Konzerns war damit beendet. MAZ leitete auch die längst überfällige interne Vernetzung der Informatik im Sauter-Konzern ein.

Leider zeigten die Leute von MAZ gegenüber den bewährten Kaderangehörigen von Sauter die gleiche Härte, wie sie dies bei Turnaround-Bemühungen in insolventen Unternehmen gewohnt waren und wo immer der Vorwurf mitschwang, die Firmenangehörigen seien am Scheitern des Unternehmens schuld und hätten aus diesem Grund keinen Anspruch auf Respekt und Gehör. Andreas, Markus und Ulrich Brückner standen bald unter dem Eindruck, das Projekt MAZ sei in erster Linie gegen sie persönlich gerichtet und ziele auf ihre Entfernung aus der Firma Sauter ab. So verlangten sie im Herbst 1998 den

Stopp oder mindestens eine Redimensionierung des Projekts, die Entlassung von Dr. Menzinger aus der Verantwortung und die Übertragung der Oberleitung an Dr. Werner Guyer, einen Studienfreund von Andreas Brückner. Die verlangten Mutationen wurden von den Aktionären mehrheitlich gutgeheissen. Dr. Menzinger trat aus allen Funktionen zurück. Dr. Guyer machte sich an die Arbeit.

Guyer versuchte zunächst, die mittlerweile geradezu verfeindeten Parteien – MAZ und den Verwaltungsrat einerseits, Andreas, Markus und Ulrich Brückner andererseits – zu einem Konsens zusammenzuführen. Erfolglos. Ein sofortiger Abbruch oder eine wesentliche Redimensionierung des Projekts schien Guyer, nachdem er sich eingearbeitet hatte, nicht opportun. So ging das Projekt unter seiner Leitung weitgehend im bisherigen Stil weiter. Jedoch wurde jetzt mit Hochdruck ein neuer CEO gesucht und in der Person von Dr. Joseph Leimgruber gefunden. Die Absicht des Verwaltungsrats ging dahin, den interimistischen CEO Meier möglichst bald durch Leimgruber abzulösen und das Mandat der Firma MAZ vorzeitig zu beenden. Indessen stand Leimgruber frühestens im April 1999 zur Verfügung.

Trotz dieser Perspektive reichten Markus und Ulrich Brückner anfangs 1999 nacheinander ihre Kündigungen ein. Sie sahen in der neuen Struktur für sich keine Zukunft mehr bei Sauter.

Nun verlangte eine Mehrheit von Aktionären den Rücktritt von Christian Brückner. Dieser sagte seinen Rücktritt auf die nächsten ordentlichen Generalversammlungen im Mai und Juni 1999 zu.

Joseph Leimgruber löste im April 1999 Kurt Meier ab und übernahm die Führung als CEO. Zur gleichen Zeit nominierte eine Mehrheit von Aktionären Ulrich Graf, den damaligen CEO der Firma KABA, als zusätzlichen neuen Verwaltungsrat für Sauter in der Meinung, Graf solle das oberste Führungsgremium der Firma mit seinen technischen Kenntnissen und seiner industriellen Führungserfahrung verstärken.

Leimgruber kritisierte die neue Struktur, die von MAZ eingeführt worden war. Er bezeichnete die Aufgliederung der Firma in verschiedene *Business Units* als eine hemmende Segmentierung. Statt «Systems» von «Components» zu trennen, müsse man sich an einen einzigen Geschäftsbereich halten. Dieser heisse «*Building Control*».

Bei den ordentlichen Generalversammlungen vom Sommer 1999 trat Christian Brückner aus allen Funktionen zurück. Markus Brückner und Franz Martin Nick übernahmen die Pool-Leitung, Dr. Rudolf Merker die Präsidien der beiden Verwaltungsräte. Im Herbst 1999 trat Merker im Verwaltungsrat der Fr. Sauter AG ins zweite Glied und überliess Ulrich Graf das Präsidium – dies entgegen dem Wunsch von Andreas, Markus und Ulrich Brückner, die ihren Interessenvertreter, Mirco Lüthi, als Präsidenten bevorzugt hätten.

Angesichts der weiterhin gespannten Situation schlug Andreas Brückner, dem sich Markus und Ulrich Brückner anschlossen, im März 2000 den Aktionären vor, die Firma insgesamt zu verkaufen, um aus den Spannungen herauszufinden. Eine Kaufofferte der amerikanischen Firma Invensys wurde vorgelegt. Die Mehrheit der Aktionäre lehnte den Verkauf ab.

Im Mai 2000 löste sich der bisherige, zuletzt von Franz Martin Nick und Markus Brückner geleitete Pool auf. Unter Rudolf Merkers Führung bildete sich neu der «Pool 2000». Ihm schlossen sich die meisten bisherigen Poolmitglieder mit Ausnahme der Herren Andreas, Markus und Ulrich Brückner sowie der Familienstämme Bernet und Nick an. (Die Familie Nick-Bernet trat dem neuen Pool im Jahre 2005 bei.)

Joseph Leimgruber führte eine Spartenrechnung für die Haupttätigkeitsgebiete ein und machte dabei wichtige Feststellungen: Der Komponentenbereich warf einen erfreulichen EBIT von 10% ab. Das bisher vernachlässigte Servicegeschäft hatte ein kleines Volumen, war aber sehr ertragreich. Die Leitechnik-Anlagen, die den grössten Umsatzträger der Firma darstellten, brachten einen negativen EBIT von -3%. Die Erkenntnis, dass gerade der grösste Bereich ein Verlustbringer war, zeigte einen Handlungsbedarf auf. Die Mitarbeitenden im System-Verkauf wurden angewiesen, sich auf mittlere und kleinere Projekte zu konzentrieren, bei denen erfahrungsgemäss das Verlustrisiko geringer ist als bei den prestigeträchtigen Grossanlagen.

Spannungen zwischen Joseph Leimgruber und Andreas Brückner führten im Dezember 2000 zu Brückners Ausscheiden aus der Firma.

Sechstes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (1999)

Sortimentsentwicklung – zweiter Teil

Fritz Sauter hatte den Vertrieb seiner Zeitschalter zunächst auf Elektrizitätswerke ausgerichtet, hatte das Sortiment dann auf Boiler und Haushaltgeräte ausgeweitet, die damals gewinnbringend über Zwischenhändler bei einem breiteren Publikum abgesetzt wurden. Nach dem Zweiten Weltkrieg führte die Firma Sauter das auf Elektrizitätswerke ausgerichtete Geschäft noch während einer begrenzten Zeit weiter. Solche Nebenwege wurden vorübergehend auch in anderen Richtungen und mit wechselndem Erfolg beschritten. Als eigentlicher *Hauptweg* erwies sich aber im Laufe der Zeit das auf Gebäudehersteller ausgerichtete Geschäft, nämlich das *Gerätesortiment zur automatisierten Klimaregelung in grossen Gebäuden*. Auf dieses Kerngeschäft ist die Firma heute klar ausgerichtet.

Daneben fabrizierte Sauter immer auch Produkte, die an andere Fabrikanten geliefert und von diesen als Bestandteile in deren Produkte eingebaut und unter fremder Marke verkauft wurden. Das war das so genannte OEM-Geschäft («**O**ri**g**inal **E**quipment **M**anufacturer»).

Bevor die Entwicklung des Kerngeschäftes dargestellt wird, sollen einige jener *Nebenwege* erwähnt werden, die die Firma Sauter im Laufe der Zeit vorübergehend beschritten hat.

Energietechnik – das Sauter-Sortiment für Elektrizitätswerke (1910–1992)

Das erste Produkt von Fritz Sauter, der Zeitschalter, und zahlreiche weitere Produkte waren ausgerichtet auf Elektrizitätswerke. Dieses anfängliche Hauptgeschäft wurde nach dem Tod von Fritz Sauter zu einer Nebentätigkeit der Firma und wurde 1992 verkauft.

Fritz Sauter war 1927 vom Betriebsleiter des Elektrizitätswerks in Olten, Ernst Boder, kontaktiert worden, um eine Erfindung Boders zum ferngesteuerten Richten elektrischer Uhren zu kommerzialisieren. Nach den Patentanmeldungen in der Schweiz und in Deutschland und einer Testphase brachen die Kontakte mit Boder im Jahr 1930 ab. Boders Idee ging dahin, alle am gleichen elektrischen Netz hängenden Uhren von einer Mutter-Uhr aus in periodischen Abständen durch elektrische Steuerimpulse auf die gleiche Uhrzeit einzustellen und auf diese Weise das manuelle Richten der peripheren Uhren

entbehrlich zu machen. Die Steuerimpulse sollten über das allgemeine Stromnetz übermittelt werden, indem sie die Wechselstromspannung überlagerten und von den Tochter-Uhren als Befehle verstanden wurden. Mit dieser Technik wurde in späteren Jahrzehnten (und wird bis heute) die Ganggenauigkeit öffentlicher Uhren in Bahnhöfen und Städten sichergestellt. Für die Fr. Sauter AG wäre es der Beginn der *Rundsteuertechnik* gewesen.



Serienfertigung des Rundsteuerempfängers KRT1 in St. Louis, 1980.

Die Fr. Sauter AG hat es 1930 versäumt, Boders höchst innovative Idee aufzunehmen und fertig zu entwickeln. Erst 30 Jahre später, nämlich ab 1960, weitete sie ihr Zeitschaltersortiment auf Rundsteuergeräte aus, nun aber nicht zum Richten von Uhren, sondern zum An- und Abschalten von Geräten, z.B. von Boilern. Statt dass sich die Boilerheizungen in den Privathaushalten mit einem Zeitschalter zu festen Zeiten selber an- und abschalteten, konnte das Elektrizitätswerk mit der Rundsteuerung die Schaltvorgänge so terminieren, wie dies für den gleichmässigen Absatz der im Netz verfügbaren Elektrizität optimal war.

Ab 1974 lag das auf Elektrizitätswerke ausgerichtete Sortiment bei Sauter in den Händen von Markus Brückner. Es wurde damals neu zusammengefasst im *Bereich Energietechnik (ET)*.

In den 1980er-Jahren erreichte die Fabrikation von elektronischen Rundsteuerempfängern in St. Louis ihre Blütezeit. Im Gegenzug wurde der Absatz von Tarifschaltuhren (Zeitschaltern) immer geringer und versiegte schliesslich ganz.

Der Rundsteuerempfänger KRT1 war das erste vollelektronische Gerät dieser Art auf dem Markt. Es wurde bei Sauter im Werk St. Louis in grossen Serien am Fließband fabriziert. Die für den zentralen französischen Elektrizitätsverteiler, die *Electricité de France* (EdF), bis heute produzierte Stückzahl liegt etwa bei 3 Mio. Geräten, wobei dieses erfolgreiche Produkt seit 1992 nicht mehr Sauter gehört.

Ein kurzer Erfolg: Der vollelektronische, fernablesbare Zähler



Vollelektronischer Haushalttarifzähler für den Tarif bleu der EdF in Frankreich.

(1987–1992)

Nur einen kurzen Erfolg hatte Sauter von 1987–1992 mit einem vollelektronischen und fernablesbaren *Zähler* für den Elektrizitätsverbrauch in Gebäuden. Sauter hatte sich bis dahin nie mit der Messung des Elektrizitätsverbrauchs, d.h. mit dem Zählen von Kilowattstunden, befasst. Der späte Einstieg in dieses Geschäft schien sich insofern zu rechtfertigen, als die Zähler in jedem Haushalt unmittelbar neben den Zeitschaltern und Rundsteuerempfängern installiert sind und von den Elektrizitätswerken geliefert werden. Für die Zähler bestand somit der gleiche Kundenkreis und der gleiche Montage- und Serviceort wie für Zeitschalter und Rundsteuerempfänger. Die mit der Vollelektronik möglich gewordene Fernablesung sollte den jährlichen Hausbesuch eines Vertreters des Elektrizitätswerks bei den Kunden zwecks Ablesung des Zählerstands entbehrlich machen.

Der auf Elektrizitätswerke beschränkte Zählermarkt lag jedoch seit jeher fest in der Hand einiger weniger Hersteller, zu denen Sauter *nicht* gehörte – in der Schweiz insbesondere in der Hand von Landis & Gyr. Die Zählerhersteller zögerten in kartellierter Einmütigkeit, den Schritt ins Elektronikzeitalter zu tun. Stattdessen hielten sie hartnäckig an ihren teuren elektromechanischen Geräten fest.

So verband sich die EdF mit dem kleinen Aussenseiter Sauter, um das Kartell der Grossen zu brechen. Mit A-fonds-perdu-Beiträgen der EdF konstruierte Sauter ab 1987 ein kleines vollelektronisches Gerät mit integriertem Rundsteuerempfänger und Fernableschnittstelle.

Im Dezember 1987 meldete die französische Tochtergesellschaft von Landis & Gyr ihr Interesse an der neuen Zählertechnologie von Sauter an. Im Verwaltungsrat von Sauter kam sogleich die Idee auf, dieses Geschäft an Landis & Gyr abzutreten im Austausch gegen die Kapitalbeteiligung von 36%, die seit 1957 in den Händen der Zuger Konkurrenzfirma lag. Diesem Thema galt eine Besprechung vom 26.4.1989 in Olten. Dr. Willy Kissling, Vertrauter von Stephan Schmidheiny und seit einem Jahr neuer Präsident der Konzernleitung von Landis & Gyr, erklärte, dass Schmidheiny der Position bei Sauter eine strategische Bedeutung beimesse und sie nicht aus der Hand gebe, bloss um den technischen Rückstand von Landis & Gyr im französischen Zählergeschäft aufzuholen. Persönlich äusserte sich Kissling über das Zählergeschäft verächtlich und bezeichnete die Zähler als eine blossе «*Commodity*», d.h. als Massenware.

Im gleichen Jahr 1989 wurde der elektronische Zähler von Sauter in Edinburgh an einem Metering Congress öffentlich vorgestellt. 90 000 Geräte wurden nun von EdF im Rahmen einer grossen Pilotserie bestellt. Es ging zunächst um den Nachweis, dass elektronische Zähler die Zuverlässigkeit der konventionellen mechanischen Zähler erreichen und auch in blitzschlaggefährdeten ländlichen Gegenden ihren Dienst ungeachtet der naturbedingten Stromstösse auf dem Netz versehen. – Die Sauter-Zähler hielten stand.

Trotzdem erfüllten sich die in dieses bahnbrechende und technologisch hochstehende Produkt gesetzten Hoffnungen nicht. Zwar verhies der Bedarf allein in Frankreich Stückzahlen in Millionenhöhe. Aber die EdF liess Sauter nach der erfolgreichen Pilotserie so lange warten, bis die einheimischen Konkurrenten ihre Rückstände aufgeholt hatten und mitbieten konnten. Diese Wartezeit wurde für Sauter zu lang.

Es galt, einen Ausweg zu finden. Nach einigem Suchen gelang es, den ganzen Bereich ET an die *Zellweger Luwa AG* in Uster zu verkaufen. Statt der befürchteten Liquidationskosten ergab sich für Sauter ein ansprechender Verkaufserlös. Auch die Fabrikationseinrichtungen in Frankreich und die dort beschäftigten Mitarbeitenden wurden von der Käuferin übernommen.

Zellweger konnte dieses Geschäft aber nicht zum Blühen bringen und versuchte deshalb 1993, den Vertrag mit Sauter rückgängig zu machen. 1994 wurde sogar eine Schiedsklage gegen Sauter erhoben (später aber wieder zurückgezogen). Im gleichen Jahr veräusserte Zellweger die Energietechnik an die *Deutsche Zählergesellschaft* weiter. Die ehemaligen Sauter-Produkte des Bereichs ET und deren Nachfolger finden sich zum Teil heute noch im Sortiment der Firma *Stepper France*, der französischen Niederlassung der Deutschen Zählergesellschaft.

Bildung des neuen Bereichs «Components» (1993)

Nach dem Verkauf des Bereichs ET an Zellweger Luwa konzentrierte sich Sauter fortab auf das Heizungs-, Lüftungs- und Klima-Geschäft (HLK) und deckte mit der Leittechnik, den dazugehörigen Komponenten und dem Service alles ab, was es im Gebäudebereich für Heizung, Lüftung und Klima braucht.

Markus Brückner, der bis 1992 den Bereich ET geleitet hatte, übernahm in diesem Rahmen als neue Aufgabe das Geschäft mit den stand-alone Produkten. Sein Bereich hiess fortab «*Components*».

Wasserwirtschaft (1948–1996)

Ein erwähnenswerter Nebenweg der Firma Sauter abseits ihres Kerngeschäfts war die Wasserwirtschaft, ein Gebiet, in dem das Unternehmen von 1948–1996 tätig war.

Sauter war nach dem Zweiten Weltkrieg noch immer eine «*Fabrik elektrischer Apparate*», wie dies in der damaligen Unternehmenskennzeichnung angegeben wurde. Im Sortiment gab es Schaltuhren und Schützen. Schützen sind Relais mit Starkstromkontakten, um damit z.B. grössere Motoren ansteuern zu können. Sauter stellte unter anderem solche Schützen zur Steuerung von Wasserreservoirs her, wobei das Sortiment zu diesem Zweck mit einem Schwimmerschalter ergänzt wurde, d.h. mit einem Gerät, das die Schaltvorgänge gemäss dem mit einem Schwimmer gemessenen Pegelstand steuerte.

In *Les Brenets* am Doubs wurde für ein altes Reservoir eine Steuerung gebaut, bestehend aus Schwimmerschalter, Schaltuhr und Pumpen-Schütz. Mit diesen Komponenten wurden bald auch andere Wasserreservoirs gesteuert. Die Schaltuhr sorgte dafür, dass das Aufpumpen des Reservoirs mit billigem Nachtstrom erfolgte. Der Schwimmerschalter musste die Pumpe abschalten, wenn der obere Niveaustand erreicht war.

Einen besonderen Impuls erhielt das Wassergeschäft bei Sauter durch ein Ereignis im Jahre 1955. Damals brach im Hôpital Psychiatrique Cantonal de Perreux in Neuchâtel eine Typhus-Epidemie aus. Sauter wurde zugezogen, um die Trinkwasserversorgung zu sanieren. Dazu brauchte es mehr als nur einen Schwimmerschalter. In Zusammenarbeit mit der Firma *Compagnie des Eaux et de l'Ozone* in Paris hat Sauter das Trinkwasser in Neuchâtel ozoniert und so die bakterielle Gefährdung beseitigt. (Mit dem Einbringen von gasförmigem Ozon, das in kleinsten Bläschen in das kontaminierte Wasser hineingepumpt und mit diesem vermischt wird, wird das Wasser keimfrei gemacht). – Für Sauter ergab sich daraus eine Periode des Erfolgs mit dem Ozonieren von Trinkwasser. Sauter baute die Anlagen in Zusammenarbeit mit der erwähnten französischen Firma. Diese Firma war in der Schweiz vertreten durch die VAR SA⁷⁰ in Lausanne. Bei Sauter entwickelte sich das Wassergeschäft von einfachen Pumpensteuerungen bis zur Projektierung und Ausführung ganzer Trinkwasser-Aufbereitungsanlagen.

Die VAR SA war eine Gründung der Uhrenfabrik *Omega* und besass die Vertretung der *Compagnie des Eaux et de l'Ozone*. Als sich Omega 1957 aus dem Ozongeschäft zurückzog, übernahm die Fr. Sauter AG die VAR SA. Der Direktor der VAR SA, Gagnaux, siedelte mit der von ihm geleiteten Gesellschaft von Lausanne nach Basel über. Die Arbeitsräume für die VAR SA wurden am Clara-platz eingerichtet, weil im Stammhaus kein Raum vorhanden war. Angesichts der positiven Entwicklung des Geschäfts wurde die VAR SA 1967 in grösseren Räumen an der Güterstrasse 311 untergebracht.

1972 unterbreiteten die Techniker der VAR SA dem Sauter-Verwaltungsrat ein Konzept zur *Luftbehandlung*, womit die Ozon-Technologie über die Trinkwasseraufbereitung hinaus auf die Reinigung von Luft ausgedehnt werden sollte. Die Idee wurde erfolgreich in einer Kläranlage am Genfersee realisiert. Der Erfolg führte dazu, dass im Zuge der Gewässersanierungen weitere Kläranlagen mit

70 Hergeleitet aus «Ventes, Achats et Représentation».

Ozonanlagen von Sauter zur Geruchsneutralisierung der Abluft ausgerüstet wurden.

1973 wurde das Wassergeschäft bei Sauter organisatorisch aufgewertet durch die Bildung des neuen Geschäftsbereiches *Umwelttechnik (UT)*. Dieser Bereich trat gleichberechtigt neben die Bereiche *Haustechnik (HT)* und *Leittechnik (LT)*. (1974 kam, wie schon gesagt, die *Energietechnik (ET)* als vierter Bereich dazu). Der Bereich UT bezog seine Räume in Riehen an der Lörracherstrasse 102. Gleichzeitig wurde die VAR SA von der Güterstrasse nach Riehen verlegt und in den neuen Bereich UT integriert. Ekkehart Brückner, ein Schwager von Margaretha Brückner-Sauter, übernahm die Leitung dieses Bereiches.

Grossen Erfolg hatte Sauter in Südfrankreich mit Ozonierungs-Projekten in Cannes, Monaco und Nizza. Es war die Zeit, da in Frankreich die Abwässer nicht mehr unbehandelt ins Meer entsorgt werden durften. Erfolgreich war das Ozongeschäft auch in Süddeutschland. Im Wasserwerk von Sipplingen befand sich eine grosse Referenzanlage.

Die Geschäftstätigkeit mit der Ozonierung von Wasser und Abluft entwickelte sich international. Die Referenzliste der mit Ozonierungs-Anlagen von Sauter ausgerüsteten Hallen- und Thermalbäder wurde immer länger. Die Qualität der von Sauter selber hergestellten Geräte war gut.

Ab 1978 stellten sich bei den Ozonanlagen technische Schwierigkeiten ein. Die jetzt selbstgebauten grossen Ozoneure funktionierten nicht zufriedenstellend. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung von Sauter betrachteten das Ozongeschäft damals aber bereits als eine Nebentätigkeit und setzten nicht die nötige Energie dafür ein. Später wurde die Ozon-Abteilung an die Firma *Theodor Christ* in Aesch (BL) verkauft.

Damit hatte der Bereich UT ein wichtiges Standbein verloren. Nach der Pensionierung von Ekkehart Brückner (1984) sollten der Nachfolger Bertold Ketterer und ein junges Management neuen Schwung in den Bereich UT bringen. Ketterer versuchte, durch eine Niedrigpreispolitik neue Kunden zu gewinnen. In dem damals schon stark gesättigten Markt war der Effekt der, dass der Umsatz weiterhin stagnierte, die Margen aber dahinschwanden.

In den Wasseranlagen wurde nun vermehrt auch Leittechnik eingesetzt. Ein neues Sortiment von leittechnik-kompatiblen Geräten für Wasseraufberei-

tungsanlagen wurde entwickelt. Die Entwicklung erfolgte in den Labors der Haustechnik unter Walter Strohmeier. Die Entwicklungsleistungen wurden dem Bereich UT intern verrechnet.

Wegen des vorherrschenden Bereichs-Denkens gelang es nicht, das UT-Sortiment auf die Basis der bei Sauter bereits vorhandenen Leittechnik zu stellen. Stattdessen schuf der verantwortliche Entwicklungsleiter unter Walter Strohmeiers Ägide ein neues, proprietäres Leitsystem für die Wassertechnik, das WSR 3000. Die Stückzahlen blieben klein. Das System war dadurch zu teuer. Es hatte viel Geld gekostet und kam nie richtig zum Tragen.

Ein letzter Rettungsversuch wurde in den Jahren 1992–1995 mit einem werbetechnischen Neuauftritt unter der Marke *SAM* «*Sauter Aqua Management*» unternommen. Auch diese Massnahme konnte den Niedergang aber nicht aufhalten. Die Ertragslage des Bereiches wurde immer schlechter.

1996 verkaufte Sauter den gesamten Bereich UT, nun «*SAM*», an die in der Branche führende Firma Rittmeyer. Die in diesem Bereich beschäftigten Mitarbeitenden wurden grösstenteils von Rittmeyer übernommen. Auch das Sortiment WSR 3000 ging zu Rittmeyer, wurde dort aber von der technischen Belegschaft nicht akzeptiert und nicht mehr marktfähig gemacht.

Rückblickend lässt sich sagen, dass der Markt für die *Frischwasseraufbereitung* zwar laufend gewachsen ist und eine erfolgreiche Tätigkeit erlaubt hätte. Sauter ist mit einer anfänglich produkte-orientierten Verkaufstätigkeit in diesen Markt eingestiegen, hat es aber versäumt, das Synergiepotenzial mit der Gebäude-Leittechnik zu nutzen. Die Ozonierungsgeräte und die Mikrofilteranlagen waren für Sauter eine letztlich fremde Technologie. Auch die Kundschaft – typischerweise Gemeinden und Städte –, unterschied sich von derjenigen im Gebäudebereich, mit der Sauter vertraut war.

Memotime (ab 1981)

Ein letzter Nebenweg sei hier dargestellt, nämlich die Geschichte des Memotime. – Fritz Sauter hatte 1910 mit Zeitschaltern begonnen. Mit dieser Produktegruppe hatte die Firma in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts einen grossen Markterfolg in Europa gehabt. Der Vertrieb reichte sogar bis in die USA: In den 1950er Jahren wurde eine Spezialkonstruktion für 110 Volt in einem wasserdichten Gehäuse für Strassenbeleuchtungen in grossen Stückzahlen in die USA exportiert. Am längsten konnten die klassischen



Erster vollelektronischer Zeitschalter memotime, 1981.

Tarifschaltuhren in Frankreich verkauft werden. 1975 waren es noch 50 000 Stück. Die Stückzahlen nahmen dann aber rasch ab. Die Tarifschaltuhren wurden abgelöst durch Rundsteuergeräte, weil die Rundsteuertechnik aus der Sicht der Elektrizitätswerke flexibler und zudem weniger wartungsintensiv war.

So entwickelte Sauter anfangs der 1970er-Jahre elektromechanische Kleinzeitschalter für den Verkauf über Grossisten. Diese Geräte sollten das schrumpfende Geschäft mit den Tarifschaltuhren kompensieren.

Anfänglich waren diese Kleinzeitschalter mit Echappements (entsprechend der «Unruhe» in mechanischen Armbanduhrwerken) ausgerüstet. Beim Aufkommen der Quarz-Uhren wechselte Sauter ebenfalls zum Quarz. Eine kleine Akkumulator-Batterie sorgte für die Gangreserve.

Aus der Idee heraus, das unter Preisdruck leidende Schaltuhrengeschäft wieder zu beleben, wurde der Technologiewandel von der Mechanik zur Elektronik als Chance für einen Relaunch angesehen. Der von Sauter entwickelte *Memotime* war die erste elektronische Schaltuhr, die mit einer Zehner-Tastatur nach dem Vorbild eines Taschenrechners flexibel programmiert werden konnte. Das Produkt wurde von einem Designer gestaltet und war in technischer wie gestalterischer Hinsicht für Sauter ein Novum. Zum ersten Mal wurde ein Mikroprozessor im Dauerbetrieb eingesetzt. Das war ein technisches Wagnis, da damals die meisten Computer von Zeit zu Zeit abstürzten

und neu gestartet werden mussten. Bei einer für den jahrelangen Dauerbetrieb bestimmten Schaltuhr war ein solches Absturzrisiko nicht akzeptabel.

Das Problem wurde mit dem Memotime nicht ganz auf Anhieb, aber dennoch definitiv gelöst. Auch in der Fabrikation wurden neue Methoden zur automatischen Prüfung der Elektronik eingerichtet. Der Memotime hat die Standards für die künftige Elektronikfertigung mit In-Circuit-Testern und automatischer Funktionskontrolle gesetzt.

An der *Ineltec* von 1981 wurde der Memotime als Weltneuheit vorgestellt. Da für den Absatz des Produkts über Elektrogrossisten bei Sauter der Vertriebsweg fehlte, wurde mit der Firma *AWAG* in Zürich ein Vertretungsvertrag für die Schweiz abgeschlossen. In anderen Ländern konnten aber keine weiteren Vertreter gefunden werden. In der Folge zeigte sich, dass die jährlichen Verkäufe nicht wesentlich über ein Volumen von 30000 Stück gesteigert werden konnten. Auch führte die Globalisierung zur zunehmenden Verlagerung der Elektronikproduktion in den Fernen Osten. Von dort werden billige Elektronik-Produkte nach Europa importiert. Im Warenhaus sind Elektronikschaltuhren heute unter CHF 10.– erhältlich. Ein Memotime kann, wenn er am Standort Basel fabriziert wird, kaum unter CHF 100.– verkauft werden. Sauter fabriziert den Memotime heute nur noch in kleinen Stückzahlen für einige wenige OEM-Kunden.

Das Problem liegt aber nicht nur bei den Herstellkosten. Beim Memotime zeigte sich mit besonderer Deutlichkeit, dass Sauter für solche *Consumer Products*, die in sehr grossen Stückzahlen abgesetzt werden müssen, nicht über die geeignete Verkaufsorganisation verfügt.

Das Kerngeschäft: Klimaregelung in grossen Gebäuden (1935 bis heute)

Gleichzeitig mit dem Boiler nahm Fritz Sauter die Herstellung eines Boilerthermostaten auf. Zu diesem Produkt gesellte sich 1935 der Klimaregler «Reflex». Damit war bei Sauter das spätere Kerngeschäft inauguriert, freilich ohne dass man das damals ahnte.

Dieses Kerngeschäft wurde ehemals mit den Buchstaben «*HLK*» abgekürzt, worunter man «*Heizungs-, Lüftungs- und Klimaregelung*» verstand. Heute ist der englische Begriff «*Building Control*» gebräuchlich.

Den Beginn machte Sauter mit Regelgeräten und Ventilen, die zur Kühlung dienten. Sauter blieb mit diesem Sortiment aber im Schatten der mächtigen

Konkurrentin Danfoss, die sich im Markt ausbreitete. Der Leiter der Kältetechnik, Brüschwiler, wechselte ca. 1954 von Sauter zu Danfoss, worauf die Abteilung Kältetechnik bei Sauter geschlossen und an ihrer Stelle 1955 ein *regeltechnisches Labor* unter der Leitung von Bruno Junker eingerichtet wurde. Junker galt damals in der Schweiz und in Deutschland als eine Autorität für Regeltechnik. Er hatte zu diesem Thema ein viel beachtetes Buch geschrieben.

Unter Junker entstand bei Sauter erstmals ein HLK-Sortiment für die Regelung von Temperatur, Feuchtigkeit und Druck in den drei Technologien Elektromechanik, Pneumatik und Elektronik. Alle drei Technologien gehören heute noch zum Know How von Sauter. Am stärksten gewachsen ist die Elektronik. Hier ging die Entwicklung von Röhrengeräten über Transistorregler zu mikroprozessor-gesteuerten Geräten.

1970 wurde in der Entwicklungsabteilung der Fr. Sauter AG unter der Verantwortung von Herbert Güthner das erste *Leitsystem* entwickelt und unter der Bezeichnung *EY 200* auf den Markt gebracht. Es ermöglichte eine übergeordnete Steuerung und Bedienung von HLK-Anlagen. Die nächste Generation kam 1977 unter der Bezeichnung *EY 1200* auf den Markt. Damit begann bei Sauter das Zeitalter der software-gesteuerten Systeme. Für diese Aktivität wurde der Bereich *Leittechnik (LT)* gegründet und Andreas Brückner unterstellt. Heute heisst dieser Bereich in englischer Terminologie *Systems*.

1985 folgte die dritte Generation von Leitsystemen mit der Bezeichnung *EY 2400*. Die verstärkte Ausrichtung von Sauter auf den Gebäudemarkt hatte zur Folge, dass die Nationalen Verkaufsorganisationen (NVO) immer mehr Projektierungstätigkeiten für kleine und grössere Leitsysteme nahe beim Kunden selbstständig zu planen und auszuführen hatten. Das entsprechende software-gestützte Projektierungstool CASE (**C**omputer **a**ided **s**ystem **e**ngineering) wurde bei Sauter eigens zu diesem Zweck entwickelt. CASE umfasst eine Bibliothek von Standard-Lösungen für typische Aufgaben des Systems und macht es möglich, dass die gleichen Zeichnungen und Berechnungen, die in einer ersten Phase bei der Projektofferte und Bestellaufnahme beim Kunden angefertigt werden, in einer zweiten Phase für die Installation und Programmierung der Anlage dienen, in der dritten Phase als Bedieneroberfläche auf dem Rechner für den Kunden und in der letzten Phase als Grundlage für die Fakturierung bei Sauter.

Bild Seite 111: Tête de la Défence, Paris, ausgerüstet mit EY 2400.





Universitätskrankenhaus Puerta de Hierro in Majadahonda/Madrid, ausgerüstet mit EY 3600.

Die Hardware konnte bei zunehmender Integration und Miniaturisierung immer komplexere Funktionen erfüllen, während gleichzeitig die Fertigungskosten schrumpften. Um die bestellten Produkte zu fabrizieren, brauchte es immer weniger Mitarbeitende in der Fabrikation.

Im Dezember 1997 kündigte Sauter an einer Messe in Paris die vierte Generation des Leitsystems unter der Bezeichnung *EY 3600* an, obwohl die zum neuen Produkt gehörende Software noch nicht fertig entwickelt war. Bis zur Markteinführung sollten noch drei Jahre verstreichen.

In der Funktionalität waren *EY 2400* und *3600* im Wesentlichen gleich. Hingegen erfolgte die Datenübertragung bei der neuen Generation um ein Mehrfaches schneller. Die Intelligenz war von der zentralen Rechneinheit in die Unterstationen ausgelagert. In der Leitzentrale verblieb ein Bildschirm mit Tastatur ohne eigene Intelligenz. *EY 3600* sollte während längerer Zeit die Basis der Leittechnik von Sauter bleiben.

Ab 2001 wurde das *EY 3600* BACnet-fähig gemacht. Das Akronym *BACnet* ist abgeleitet vom Begriff *Building Automation and Control network* und bezeichnet eine international anerkannte Kommunikationssprache für den Datenaustausch zwischen Geräten der Gebäudeautomation. Damit reagierte Sauter auf den wachsenden Druck der Kunden, die immer weniger bereit waren, ein

proprietäres, d.h. ein nur mit Sauter-eigenen Produkten kommunizierendes, System zu kaufen und stattdessen offene Systeme forderten, die auch mit den Produkten anderer Hersteller kommunizieren konnten.

Zur gleichen Zeit fasste Joseph Leimgruber die bis dahin getrennten Entwicklungsgruppen des System- und des Komponentenbereichs zu einer einzigen Abteilung zusammen. Auch wurde nun dem äusseren Erscheinungsbild (Design) und der Benutzerfreundlichkeit der Anlagen und Geräte vermehrte Bedeutung beigemessen. Das Olivgrün als bisherige Sauter-Farbe wurde preisgegeben zugunsten der Farben schwarz, gelb, blau und weiss. Die technische Überarbeitung und Verbesserung der meisten Produkte setzte sich auch in den folgenden Jahren unter Rudolf Weber und Bertram Schmitz fort.

Im Jahr 2008 wurde das vollständig neu erstellte Automationssystem *EY-modulo 5* im Markt eingeführt. Es beruht auf dem offenen Kommunikationsstandard BACnet, wird von einem Hochleistungsrechner mit Betriebssystem Linux gesteuert und kann über das Internet kommunizieren: Das System hat «*Web on Board*». Hiermit stellt *modulo 5* den Anschluss an die «State of the Art»-Technologie der HLK-Branche sicher. Im Jahr 2009 wurde das System *EY-modulo 5* als bestes Automationssystem mit dem Gebäude-Effizienz-Award der Kongressmesse *GebäudeEffizienz* in Frankfurt ausgezeichnet.



RABOBANK in Utrecht, ausgerüstet mit EY modulo 5.

2009 hat Sauter erstmals eine Software-Lösung für das Energiemanagement (EMS) im Markt eingeführt. EMS gibt den Kunden neue Möglichkeiten, Energieverbräuche zu visualisieren, im Detail zu analysieren und Einsparmassnahmen einzuleiten.

Für das Entwerfen, die Realisierung und die Inbetriebnahme der EY-modulo-Anlagen wurde eine neue Generation von «Case Suite» entwickelt. Über eine Standard-Bibliothek lassen sich vorkonfektionierte Lösungen den Kundenanforderungen entsprechend individuell zusammenstellen. Damit spart Sauter Kosten und erhöht die Lösungsqualität.



EY modulo 5

Entwicklung des Vertriebs

Fritz Sauter hatte von Grindelwald aus mit einem einzigen Produkt, dem Zeitschalter für Strassenbeleuchtungen, begonnen und dieses Produkt im Direktvertrieb an Elektrizitätswerke abgesetzt. Das nächstgelegene Elektrizitätswerk war dasjenige in Interlaken. Der bedeutendste Abnehmer in der ersten Zeit war aber das Elektrizitätswerk Basel, weshalb Fritz Sauter sein Unternehmen in Basel aufbaute.

Mit der Ausweitung des Geschäftes auf Boiler ab 1917 wurde eine neue Vertriebsform nötig, nämlich der Absatz der Produkte über den Zwischenhandel. Dabei zeigte sich, dass es nicht genügte, die Produkte an beliebige Zwischenhändler zu verkaufen. Vielmehr war es nötig, ausgewählte Handelsfirmen für

den Vertrieb von Sauter-Produkten in Pflicht zu nehmen. Am 1.5.1921 schloss die Fr. Sauter AG ihren ersten Vertretungsvertrag mit der schwedischen Firma *Zander & Ingeström* ab. Weitere solche Verträge wurden in der Folge mit Handelspartnern in vielen anderen Ländern abgeschlossen. Die ausländischen Vertreter erhielten für ihre Gebiete Alleinvertriebsverträge. Sie kauften die Ware von der Fr. Sauter AG und verkauften sie auf eigene Rechnung weiter. Der territorialen Exklusivität entsprach die Pflicht des Vertreters, keine Konkurrenzprodukte in seinem Sortiment zu führen.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Produkte von Sauter nicht geeignet sind, als Massenware von Grossisten ohne Exklusivität vertrieben zu werden, vergleichbar der heutigen Vertriebsform für Konsumgüter in Fachgeschäften und Supermärkten, wo gleiche Artikel unterschiedlicher Hersteller – z.B. Fotoapparate verschiedener Marken – nebeneinander feilgeboten werden.

Als sich das HLK-Geschäft der Firma Sauter ab 1970 zum Anlagen- bzw. Systemgeschäft erweiterte, wurde der Vertrieb über den Zwischenhandel unzumutbar. Das Anlagengeschäft erheischte von der Offertphase an eine technisch anspruchsvolle Planungsleistung und damit den direkten Kontakt der Herstellfirma mit der Kundschaft. Das Gleiche traf zu für die Installation der Anlagen, die Schulung der Kunden und die Servicedienstleistungen nach dem Verkauf der Anlagen. So begann die Fr. Sauter AG während der Amtszeit von Ernst Fehr mit dem Aufbau einer eigenen Verkaufsorganisation. Abgesehen von Deutschland, wo die Fr. Sauter AG mit der Tochtergesellschaft SCU seit 1925 über eine eigene Verkaufsorganisation verfügte, mussten nun in vielen anderen Ländern neue Tochtergesellschaften gegründet werden. Der Vertrieb wurde den ausländischen Vertretungen sukzessive weggenommen und auf die eigenen Tochtergesellschaften, die so genannten Nationalen Verkaufsorganisationen oder NVOs, übertragen.

1955 wandelte Sauter die Firma *Claren & Co.* in Duisburg, die bis dahin das Sauter-Sortiment in Nordrhein-Westfalen vertrieben hatte, in eine Tochtergesellschaft um. Ca. 1970 nahm Sauter die Vertretung für das Elsass den Etablissements Flury weg, 1973 der Firma Garnier die Vertretung für die übrigen Gebiete in Frankreich. Der Verkauf in Frankreich lag von da an bei der eigenen, zuvor nur fabrikatorisch tätig gewesenen Tochtergesellschaft *Sauter Appareils Automatiques* in St. Louis. Neue Tochtergesellschaften entstanden anschliessend in Spanien, dann in Österreich und England. In den 1980er-Jahren folgte die Gründung von Vertriebsgesellschaften in Belgien, Schweden und Italien, in den 1990er-Jahren in zahlreichen osteuropäischen Ländern.

Die Tochtergesellschaften in Frankreich und Deutschland

Frankreich

Fritz Sauter hat wohl schon bald nach dem Kriegsende von 1918 den Export seiner Produkte in die Nachbarländer Frankreich und Deutschland an die Hand genommen. Wegen der anfänglichen Ausrichtung des Geschäfts auf Elektrizitätswerke konnte er die Verkaufstätigkeit hier zunächst direkt vom Hauptsitz aus betreiben, ohne sich auf ausländische Vertretungen abzustützen.

1923 kam Fritz Sauter in Kontakt mit Godefroy Schlumberger (1868–1943), der bei den *Forces Motrices du Haut-Rhin* als Delegierter des Verwaltungsrates in Stellung war. Bei den *Forces Motrices* handelte es sich um eine Elektrizitätsgesellschaft, die den Bau des Kraftwerks in Kembs und weiterer Kraftwerke zwischen Basel und Strassburg anstrebte, 1923 aber noch über keine eigene Strom-Erzeugung verfügte. Godefroy Schlumberger war ein Initiator und Erfinder und diesbezüglich wohl mit Fritz Sauter wesensverwandt.

Im September 1923 gründete Fritz Sauter zusammen mit Godefroy Schlumberger die *Société pour l'exploitation des Procédés Sauter Sàrl*. Ob sich Schlumberger auf private Rechnung oder als Vertreter der *Forces Motrices* beteiligte, lässt sich den Unterlagen nicht entnehmen – wahrscheinlich Letzteres, denn nach Schlumbergers Rücktritt als Gründungspräsident der *Procédés Sauter* übernahm der einflussreiche Präsident der *Forces Motrices*, René Koechlin, den Vorsitz des Verwaltungsrates der Sauter-Tochter in St. Louis. Fritz Sauter als Vizepräsident stand damit in einem regelmässigen Kontakt zu einem hochrangigen Exponenten der elsässischen Elektrizitätswirtschaft.

Die Beteiligungsquoten von Sauter und Schlumberger (bzw. *Forces Motrices*) sind nicht dokumentiert. Sauter dürfte die Mehrheit besessen haben. Zweck der Gründung war es, auf französischem Boden, aber in organisatorischer Reichweite des Basler Stammhauses, eine Fabrik für die Belieferung des französischen Marktes zu etablieren. Fritz Sauter war damals der Meinung, dass er in Frankreich nur Fuss fassen konnte, wenn er gegenüber der Kundschaft einen französischen Produktionsstandort nachweisen konnte⁷¹.

71 Vgl. den diesbezüglichen Hinweis in Fritz Sauters Referat vor dem Rotary Club Basel von 1937.



Die zwei Fabriken der Procédés Sauter S.A. in Claye-Souilly bei Paris und in St. Louis bei Basel (ca. 1948).

Die Fr. Sauter AG übertrug der französischen Tochter zunächst die blosse Montage von Boilern der Marke *Cumulus* und von Speicheröfen der Marke *Primulus*. Die Bestandteile wurden von Basel aus geliefert. Später wurde in St. Louis eine leistungsfähige Fabrik aufgebaut, die die Produkte in Lizenz fabrizierte, mit Ausnahme der elektrotechnisch anspruchsvollen Komponenten, d.h. der Thermostate. Diese wurden weiterhin von Basel aus an die ausländische Tochter verkauft. Das Sortiment wurde sukzessive ausgeweitet auf Kochherde und andere Haushaltsgeräte.

Procédés Sauter bearbeitete den französischen Markt nach französischer Manier über selbständige Agenten. Bis 1948 gab es deren fünf, nämlich das *Etablissement Flury* für das Elsass und vier weitere Agenten für die restlichen Gebiete.

In der Jubiläumsschrift der *Procédés Sauter* von 1948 wird die Entwicklung dieser Firma als eine gradlinige, ungetrübte – und vor allem: als eine *französische* – Erfolgsgeschichte dargestellt. Aus der Dokumentation der Familie Helfenstein und aus den Erinnerungen von Franz Nick-Bernet ergeben sich auch andere Elemente. Um 1930 geriet die Firma in St. Louis in eine Krise, die Fritz Sauter dazu veranlasste, die Liquidation ins Auge zu fassen. Er sandte den mit Frankreich vertrauten Adam Helfenstein als Liquidator nach St. Louis. Helfenstein erkannte ein positives Entwicklungspotenzial. Er bat Fritz Sauter um ein Jahr Zeit für die Reorganisation. Sauter gab ihm *zwei* Jahre. Helfenstein führte die *Procédés Sauter* aus der Krise heraus und blieb deren Fabrikations-Chef bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs⁷².

1933 bezog das gewachsene Unternehmen Fabrikationsräume an der Rue Haute de la Fontaine mit einer Nutzfläche von 10 000 m²⁷³. Eine Emaillier-Anlage wurde neu eingerichtet. Fabriziert wurden in dieser Zeit Boiler, Elektro-Kochherde und Kippkessel für Grossküchen in Hotels und Spitälern⁷⁴.

72 Eine Andeutung der aus der Schweiz geleisteten Überlebenshilfe findet sich in diplomatischer Verbrämung in der Jubiläumsschrift von 1948, S. 3: «Les ventes de «Cumulus» et «Primulus» s'amplifient et, rançon du succès (Preis des Erfolgs), des appareils similaires sont fabriqués par des concurrents. En 1930, la Société décide d'entreprendre la fabrication de cuisinières (Kochherde) électriques ... grace à la coopération étroite de la Société avec Monsieur Sauter et ses Collaborateurs (Adam Helfenstein), ils allient heureusement les qualités suisses et françaises.»

73 Vgl. Prospekt Sauter Appareils Automatiques SA, ca. 1984, S. 3; Jubiläumsschrift Sauter France 1923–1948, S. 11.

74 Vgl. Kocher (zitiert in Anmerkung 58, S. 70), S. 5.

Beim Ausbruch des Zweiten Weltkriegs im September 1939 musste die Fabrik auf Anordnung der französischen Militärbehörden aus dem potenziellen Frontgebiet ins Landesinnere verlegt werden. Der Umzug führte nach Claye-Souilly bei Paris, wo ein neues Fabrikgebäude bezogen wurde. Die Fabrikationsleistung wurde reduziert.

Da Adam Helfenstein die Firma bei ihrer Dislokation nicht begleiten wollte und ein Geschäftsverkehr mit dem besetzten Frankreich während des Kriegs kaum möglich war, verlor Sauter die Kontrolle über das Management der *Procédés Sauter*. Nach Kriegsende wurde ein Teil der Fabrikation in die alten Räume nach St. Louis zurückverlegt, der Standort bei Paris aber beibehalten. An beiden Standorten zusammen beschäftigte *Procédés Sauter* rund 800 Mitarbeitende. Es gelang der Fr. Sauter AG nicht mehr, die Firma in den Griff zu bekommen.

So verkaufte die Fr. Sauter AG 1948 die *Procédés Sauter* an die französische Elektrofirma *Continental et Garnier*.

Mit der Preisgabe der *Procédés Sauter* hat Sauter nur jenen Teil des Sortiments in Frankreich aus der Hand gegeben, der in den Augen von Fritz Sauter elektrotechnisch so anspruchslos war, dass er Sauter längerfristig nicht interessierte, nämlich das Küchen- und Haushalts-Sortiment.

Für die Weiterführung der technisch anspruchsvolleren Produkte, insbesondere der Regeltechnik, gründete die Fr. Sauter AG am 1.6.1948 in St. Louis eine neue Tochtergesellschaft unter der Bezeichnung *Sauter Appareils Automatiques SA* (abgekürzt «SAA»). Der Name dieser Gesellschaft machte den technischen Anspruch deutlich. SAA bezog ihr Quartier an der Rue d'Allschwil. Adam Helfenstein übernahm die Leitung der neuen Gesellschaft.

Nach Helfensteins Ausscheiden aus der Sauter-Gruppe im Jahr 1956 verlor SAA die unternehmerische Autonomie und wurde fortan als ausgelagerte Fabrikation vom Basler Stammhaus aus geführt. Der Betriebsleiter in St. Louis, Graff, war dem Fabrikationsleiter von Basel, Jakob zum Wald, unterstellt. Alles, was in St. Louis geschah, wurde in Basel entschieden. Wöchentliche Besuche von Mitarbeitenden aus Basel stellten das ordnungsgemässe Funktionieren der Zusammenarbeit sicher.

Procédés Sauter, fortan Tochtergesellschaft von Garnier, blieb ein Fabrikationsbetrieb für Boiler und Haushaltgeräte. Ferner lief der Vertrieb des gesamten

Sauter-Sortiments in Frankreich über *Procédés Sauter* und deren regionale Agenten, mit Ausnahme des Elsass, wo der Verkauf weiterhin in den Händen des *Ets. Flury* lag.

Ca. 1967 ging das *Ets. Flury* zugrunde. Sauter konnte dessen besten Verkäufer, Herrn Klein, übernehmen, musste aber Debitorenguthaben von CHF 300 000.– abschreiben. Fortab lag der Verkauf sämtlicher Sauter-Produkte für das Elsass bei SAA.

Um 1970 beschäftigte SAA 60 Mitarbeitende und produzierte Thermostate und Fernsteuerrelais.

1972 wurde Garnier vom französischen Schlumberger-Konzern übernommen. Damit ging auch die Marke «*Sauter*» (in kursiven Lettern geschrieben, ohne den S-Blitz) an Schlumberger über⁷⁵. Da Schlumberger mit diversen Produkten ein direkter Konkurrent von Sauter war, konnte das Vertretungsverhältnis zwischen Sauter und Garnier nicht fortbestehen.

So übernahm Sauter 1973 von Garnier/Schlumberger deren Agenturen für Sauter-Produkte und integrierte die Mitarbeitenden im Anstellungsverhältnis in die SAA. SAA trat auch in die Mietverträge mit den Aussenbüros ein. Die Verkaufsequipen kamen mit Begeisterung zu Sauter. Damit hatte Sauter schlagartig eigene Verkaufsbüros in Lille, Nancy, Lyon, Mulhouse, Marseille, Toulouse, Grenoble, Clermont-Ferrand, Bordeaux und Nantes. Der junge Christian Millardet wurde zum Verkaufsdirektor von SAA ernannt und in angemieteten Büros in Paris installiert. Neue Räume in Village-Neuf nahmen die Logistik auf. SAA wurde zu einer Tochtergesellschaft mit Produktion und ausgebauter Verkaufsorganisation aufgewertet, verfügte damals aber noch über keine Entwicklungsabteilung.

Millardet wurde nach seinem frühen Tod 1977 von P. Tissier abgelöst. Nun wurde bei SAA auch eine Entwicklungseinheit aufgebaut. 1980 zählte SAA 165 Mitarbeitende.

Ab dem Ende der 1980er-Jahre entwickelte sich SAA negativ mit wachsendem Cash-Drain. Der Versuch, SAA als Produzentin von Serienprodukten ohne Dienstleistungen neu im Markt zu positionieren und mittels grosser

75 Briefliche Mitteilung von Ernst Fehr vom 13.5.2010.

Stückzahlen wieder in die Gewinnzone zu bringen, kam mit dem Misserfolg des vollelektronischen Zählers zu einem Ende. Unter Hanspeter Wagners Leitung spaltete Sauter die Aktivitäten 1991 auf. Der Vertrieb wurde auf die damals neu gegründete *Sauter Régulations SAS* mit Sitz in Mulhouse ausgelagert. SAA blieb das Gefäss für den Bereich ET (Energietechnik). Dieser Bereich wurde 1992 an die Zellweger Luwa AG verkauft. Nach dem Verkauf des operativen Geschäfts blieb SAA während weiterer Jahre als blosse Immobiliengesellschaft bestehen. Sie vermietete ihre Gebäude und Maschinen bis übers Jahr 2000 hinaus an Zellweger und war in dieser Endphase profitabler als in den Jahren zuvor. Nach Ablauf der Mietverhältnisse verkaufte SAA den Immobilienbesitz und trat in Liquidation.

Die *Sauter Régulations SAS* ist bis heute die NVO für Frankreich geblieben. Sie entwickelte sich erfolgreich und gewinnbringend. Das ist nach den vielfältigen Schwierigkeiten in Frankreich ein Lichtblick.

Deutschland

Die Geschichte der deutschen Tochtergesellschaft ist nicht zu trennen von der Persönlichkeit von Willi Becker (geb. 1882⁷⁶), der die Gesellschaft als Gründer und Geschäftsführer von 1925 bis 1955 prägte. Willi Becker war mit Fritz Sauter



Willi Becker, Chef Cumulus-Werke 1925–1955

⁷⁶ Beckers Geburtsjahr ist hier zurückgerechnet aufgrund der Zusage einer Altersleistung von DM 5000.– der SCU an Becker vom 11.12.1952 «anlässlich des bevorstehenden 70. Geburtstages».

zeitlebens freundschaftlich verbunden und pflegte die Beziehungen auch von Familie zu Familie. In der Korrespondenz redeten sich die beiden mit «*Mein lieber Herr Sauter!*» und «*Mein lieber Herr Becker!*» an. Solche Überschwänglichkeit war Fritz Sauter sonst fremd.

Der erste Handelsregistereintrag der *Cumulus-Werke GmbH* in Freiburg im Breisgau datiert vom 6.4.1925. Von 1930–1954 war das Unternehmen eine Aktiengesellschaft, dann wieder eine GmbH. Seit 1981 lautet die Unternehmenskennzeichnung *Sauter-Cumulus GmbH*.

SCU wurde als Verkaufsgesellschaft für das ganze Sauter-Sortiment und zugleich als Fabrikationseinheit für Cumulus-Boiler und ausgewählte weitere Produkte gegründet. SCU litt in den ersten Jahren nach der Gründung unter den ungünstigen wirtschaftlichen Verhältnissen in Deutschland. Wegen der vom Versailler Vertrag geforderten Reparationszahlungen fehlte es in Deutschland allenthalben an Geld. Ab 1931 setzte die Weltwirtschaftskrise ein. So kam es bei SCU auch dann nicht zu einem nennenswerten Aufschwung, als Hitler die Macht in Deutschland ergriffen hatte und die deutschen Reparationszahlungen einstellen liess. Die nationalsozialistische Diktatur erschwerte die Handelsbeziehungen mit der Schweiz. Nach dem Kriegsausbruch vom September 1939 kamen die Beziehungen des Stammhauses mit SCU fast ganz zum Erliegen.

1936 stellte SCU die Boilerfabrikation ein, weil die nötigen Stückzahlen nicht erreicht wurden, um in Deutschland mit der billiger produzierenden Konkurrenz Schritt zu halten.

Beim Beginn des Zweiten Weltkriegs zählte SCU knapp 40 Mitarbeitende und war damit wesentlich kleiner als *Procédés Sauter* im französischen St. Louis. Wegen ihrer geringen Grösse erhielt SCU während des Kriegs keine Zwangsarbeiter zugeteilt.

Am 27.11.1944 wurden die (gemieteten) Fabrikräume an der Wenzingerstrasse in Freiburg durch Bomben der Alliierten zerstört. Willi Becker grub zusammen mit einigen getreuen Mitarbeitenden die teilweise unversehrt gebliebenen Maschinen und Werkzeuge aus dem Bombenschutt aus und richtete damit an der Basler Landstrasse eine bescheidene Reparaturwerkstätte für Sauter-Produkte ein. Die Büroarbeiten erledigte er fortan in seiner Privatwohnung.

Nach dem Krieg wurde Beckers Privatwohnung von den französischen Besatzern requiriert, sodass Becker während einiger Zeit mit seiner Frau und der Administration der SCU an wechselnden Adressen bei Bekannten unterkommen musste.

Ohne finanzielle Unterstützung und ohne Warenlieferungen seitens des Basler Stammhauses setzte sich Becker weiterhin ebenso selbstlos wie unermüdlich für die Interessen von Sauter ein. Als seine Lebensversicherung von 30000 Mark zur Auszahlung kam, verwendete er das Geld zur Bezahlung von Löhnen an seine wenigen Mitarbeitenden.

Der Absatz von Sauter-Produkten kam im ersten Jahrzehnt nach dem Krieg nicht vom Fleck, weil Deutschland damals ein Billiglohn-Land war und die Fabrikate aus der Schweiz neben den einheimischen deutschen Konkurrenzprodukten kaum eine Chance hatten.

1950 offerierte die Fr. Sauter AG Becker die Schenkung eines Hauses aus Dankbarkeit für seinen selbstlosen Einsatz. Aus Bescheidenheit lehnte Becker dieses Geschenk ab⁷⁷.

So blieb SCU während der ersten drei Jahrzehnte ihres Bestehens ein kleiner Betrieb. Der Umsatz mit Sauter-Produkten in Deutschland war gering – wesentlich kleiner als der Umsatz in Frankreich. Als der dreiundsiebzigjährige Willi Becker Ende 1955 die Führungsverantwortung abgab, hinterliess er seinen Nachfolgern ein noch immer kleines Unternehmen, das mit 31 Mitarbeitenden einen Umsatz von DM 1,1 Mio. erwirtschaftete.

Beckers Rücktritt geschah zu der Zeit, da im Verwaltungsrat in Basel die Elektrowatt AG ihre Ansprüche anmeldete und im Stammhaus der neue Direktor Gottlieb Steiner das Szepter führte. Gleich wie Christian Bernet und Paul Riesen gehörte auch Willi Becker zu jener alten Garde loyaler Geschäftsführer, die

77 Beckers Opfer der privaten Lebensversicherung zum Wohl der Firma und die Ablehnung der Geschenkkofferte von 1950 sind belegt in einem undatierten und nicht unterzeichneten Blatt aus dem Archiv von SCU, das Beckers Laufbahn bei SCU von 1925–1955 stichwortartig zusammenfasst. Der Text liest sich wie das Manuskript zu einer Abschiedsrede anlässlich von Beckers Pensionierung. Dies verleiht den Angaben eine gewisse Glaubwürdigkeit, wenngleich die erwähnte Geschenkkofferte seitens der Fr. Sauter AG geschäftsmässig schwer zu begründen gewesen wäre und ausserhalb der geschäftlichen Gepflogenheiten gelegen hätte. Bezüglich der geopferten Lebensversicherung ist festzuhalten, dass Becker in seiner Schlussabrechnung anlässlich seiner Pensionierung gegenüber der Firma nichts davon schreibt, wogegen er seine eigenen rückständige Lohn- und Ferienguthaben exakt auflistet.

von den neuen Herren systematisch aus dem Unternehmen vertrieben wurden. Die Unfreundlichkeiten begannen im August 1955, als Becker ein von Kurt Strässler und Dr. Nicolas Hodel unterzeichnetes Schreiben mit der Mitteilung erhielt, der Verwaltungsrat in Basel habe beschlossen, *«die Schweizerische Treuhandgesellschaft in Basel zu beauftragen, für die Geschäftsjahre 1952 – 54 eine Buchüberprüfung Ihrer Firma vorzunehmen»*. Wenige Tage später folgte ein nur von Dr. Nicolas Hodel unterzeichneter zweiter Brief mit der erstaunlichen Mitteilung, *«dass die Revision sich nicht nur auf die Geschäftsjahre 1952/53 und 54, sondern auf die ganze Zeit seit Kriegsende 1945 erstrecken soll.»* – Becker antwortete, er habe dagegen nichts einzuwenden, *«doch dürfen uns hierdurch Kosten nicht entstehen.»* Er fügte bei, *«dass nicht nur bis 1945, sondern bis zum Gründungsjahr 1925 die Prüfungsberichte vorliegen und wurde unsere Firma alljährlich durch Wirtschaftsprüfer überprüft und haben Sie die Protokolle sämtliche bei Ihren Akten.»*

Die Sache eskalierte rasch. Stein des Anstosses war der Umgang mit der Firma *Claren & Co. Industrievertretungen* (Inhaber: Wolf Dieter Claren) in Duisburg. Diese Firma hatte bis dahin den Verkauf der Sauter-Produkte in Nordrhein-Westfalen betreut, und zwar in einem direkten Vertragsverhältnis mit der Fr. Sauter AG, Basel. SCU war für den Verkauf in den übrigen Gebieten der Bundesrepublik zuständig. Wolf Dieter Claren wirtschaftete schlecht (im Gegensatz zu Willi Becker) und stand damals gegenüber der Fr. Sauter AG mit über DM 190000.– in der Kreide. Im September 1955 vereinbarten die Direktoren Steiner und Strässler hinter dem Rücken von Becker, dass SCU den untüchtigen Claren vergolden sollte, indem SCU die Aktiven der Firma *Claren & Co.* mitsamt dem Warenlager kaufen, in eine neu zu gründende SCU-Tochtergesellschaft *«Sauter-Regeltechnik GmbH»* einbringen und Wolf Dieter Claren zu einem Monatslohn von DM 1500.– anstellen müsse (Beckers eigener Lohn betrug damals DM 1470.– zuzüglich eines Bonus von 1 Umsatzprozent). Becker akzeptierte dies nicht, worauf die Direktion in Basel die mit Claren getroffenen Absprachen ohne Beizug von SCU umsetzte. Am 11.10.1955 gründete die Fr. Sauter AG Basel die *Sauter-Regeltechnik GmbH* mit Sitz in Duisburg, übernahm mit dieser Gesellschaft das Warenlager der *Claren & Co.* und gab Wolf Dieter Claren hier eine Anstellung. Im Namen und auf Rechnung der *Sauter-Regeltechnik GmbH* vertrieb Claren die Sauter-Produkte im gleichen Gebiet, das er zuvor auf Rechnung seiner eigenen Firma bearbeitet hatte.

Becker erklärte nun seinen Rücktritt bei SCU auf Ende 1955 mit dem Bemerkten, dass er noch bis April 1956 bei SCU tätig bleiben wolle, um den Jahresabschluss 1955 fertig zu machen, für den er als Geschäftsführer verantwortlich blieb. Aus Basel erhielt er den Bescheid, dass sein pünktlicher Austritt auf das Jahresende erwünscht sei.

Dem von Becker aufgebauten Nachfolger (Leisinger) wurde ebenfalls der Austritt nahe gelegt. Als neue Geschäftsführer von SCU liessen sich stattdessen die Basler Direktoren Steiner und Strässler eintragen, und zwar mit Geschäftsführer-Gehältern bei SCU (zusätzlich zu ihren Direktionsgehältern in Basel) von monatlich DM 600.– zuzüglich eines Bonus von je 10% des Unternehmensgewinns – eine Salarierung, die dem Verwaltungsrat in Basel verschwiegen wurde. Dabei hatten die Basler Direktoren weder die Absicht noch die Möglichkeit, bei SCU aktiv zu werden. Die Arbeit vor Ort wurde einem Prokuristen übertragen.

Nach dem Machtwechsel in Basel zur Jahreswende 1956/1957 wurde der neue CEO der Fr. Sauter AG, Jean C. Bruggmann, der einzige Geschäftsführer von SCU. Von 1963 bis 1965 war Bruno Junker einziger Geschäftsführer.

1966 wurde die Führungsequipe bei SCU verstärkt, indem zwei vollzeitlich in Freiburg tätige Männer zu Geschäftsführern ernannt wurden, nämlich Helmut Gilch (Technik und Verkauf) und Markus Frank (Kaufmännische Leitung). Sie führten fortan bei SCU das operative Geschäft. Damit waren bei SCU die zehn Jahre der Fremdherrschaft überwunden: Seit 1966 hat SCU wieder eine eigenständige Geschäftsführung vor Ort. Auf das Zweierteam Gilch/Frank folgten 1992 Werner Ueberrhein und Günter Möbius, 2009 Werner Ottilinger und Bernd Deutschkämmer. Der jeweilige CEO der Fr. Sauter AG fungierte in der Regel als weiterer Geschäftsführer.



Helmut Gilch,
Geschäftsführer SCU
1966 – 1992



Markus Frank,
Geschäftsführer SCU
1966 – 1992

Die Fr. Sauter AG übertrug ca. 1959 die *Sauter Regeltechnik-GmbH* an SCU. Diese Firma hatte ihre Büros schon 1956 nach Düsseldorf verlegt. 1974 siedelte sie zu SCU nach Freiburg über. Die Geschäftsführer der Sauter-Regeltechnik GmbH waren meistens dieselben wie bei SCU.

SCU kaufte 1957 die Firma *Funktechnik* in München, um den dort vorhandenen Know How in Belangen der Elektronik zu erwerben. Von diesem Zeitpunkt an fertigte SCU elektronische Regler, insbesondere den Flexotron und die elektronische Version des Equitherm.

1958 bezog SCU ihr erstes eigenes, neu errichtetes Fabrikgebäude, und zwar am heutigen Standort an der Hans-Bunte-Strasse 15 in Freiburg. Das Gebäude wurde – entsprechend dem kräftigen Wachstum von Umsatz und Mitarbeiterzahl – in den Jahren 1961, 1965, 1972 und 1992 zur heutigen Grösse erweitert. SCU nahm einen starken Aufschwung und erwirtschaftete auf dem deutschen Markt seit dem Fallen des Eisernen Vorhangs ca. 40% des gesamten Konzernumsatzes und -gewinns der Sauter-Gruppe. Das Wachstum wurde erreicht durch einen gezielten Ausbau der Vertriebsorganisation mit 15 Niederlassungen in ganz Deutschland.

Helmut Gilch und Markus Frank, die Geschäftsführer ab 1966, waren mit dem damals neuen Direktor in Basel, Ernst Fehr, ungefähr gleichaltrig. Es entwickelte sich eine hervorragende Zusammenarbeit mit der Direktion in Basel, die sich auch fortsetzte, als Gilch und Frank 1992 durch das Nachfolge-Team Werner Ueberrhein (Technik und Gesamtleitung) und Günter Möbius (Verkauf) abgelöst wurden.

1986 initiierte Gilch die Gründung einer Untergruppierung innerhalb des VDMA (Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbau eV), nämlich die *Fachgemeinschaft Heizungs-, Klima- und Gebäudeautomation*. Die Gruppierung umfasste anfänglich 25 Firmen, worunter AEG, Siemens, Landis & Gyr, Stäfa Control, Viessmann, Johnson Control, SCU, Honeywell Building und andere. Seither hat sich die Mitgliederzahl mehr als verdoppelt. Gilch wurde der erste Vorsitzende und behielt dieses Amt bis zu seiner Pensionierung 1992. Von 2007 – 2009 lag der Vorsitz erneut bei SCU, d.h. bei Werner Ueberrhein.

Im Rahmen einer Reorganisation der Sauter-Gruppe wurde 1996 die Fabrikation von SCU ins Stammhaus Basel verlegt und die Entwicklungsabteilung geschlossen. Bei SCU wurden 150 Mitarbeitende entlassen. Nur wenige von ihnen fanden neue Arbeitsplätze im Stammhaus. SCU wurde zu einer

Verkaufs- und Dienstleistungsgesellschaft. Die ganze Fabrikation der Sauter-Gruppe war fortab am Surinam in Basel konzentriert.

Um das Geschäft zu stabilisieren und von den wechselnden Zyklen der Bau-branche unabhängig zu machen, baute SCU die Dienstleistungssparte *Services* aus. Frühzeitig wurde das Potenzial erkannt, das im sogenannten *Facility Management*, d.h. in der technischen und administrativen Bewirtschaftung grosser Gebäude, lag. SCU war in diesem Geschäft sehr erfolgreich. Das Facility Management wurde 2004 in der neu gegründeten SCU-Tochter *Sauter FM GmbH* unter der Leitung von Werner Ottilinger verselbständigt.

Günter Möbius wurde bei der Umstrukturierung der Sauter-Gruppe von 1998 ins Stammhaus nach Basel berufen. Als Nachfolger von Markus Brückner übernahm er die Leitung der Business Unit Components, ab 1999 die Bereiche Marketing und Vertrieb (bis 2004). Werner Ueberrhein hat SCU Ende 2009 verlassen. Seither wird SCU von Werner Ottilinger und Bernd Deutschkämmer geführt.



Sauter-Cumulus GmbH, Freiburg i.Br., 1972

Schwarze Tage

Die Sauter-Gruppe ist von Missgeschicken nicht verschont geblieben. Aus rückschauender Distanz betrachtet waren es verkraftbare Dinge. Zu ihrer Zeit waren die Ereignisse durchaus schmerzhaft.

Das älteste hier zu berichtende Ereignis war der Verlust eines Monats-Zahltags bei der VAR SA, wo die Löhne in bar überreicht wurden. An einem nicht mehr erinnerlichen Datum wurde das Geld abends zu spät angeliefert. Es wurde über Nacht im Safe der Firma verwahrt. Der Safe war am nächsten Morgen aufgeschweisst, das Geld verschwunden⁷⁸.

Am 24.3.1962, einem Samstagnachmittag, brannte im Stammhaus der obere Stock des Baues 2, wo sich die Entwicklungslabors und Konstruktionsbüros der technischen Abteilungen befanden, vollständig aus. Es entstand ein Schaden von über CHF 2 Mio.. Die im Keller archivierten technischen Unterlagen blieben verschont, doch gab es in der Folge manche Verzögerungen bei der Lieferung bestellter Ware⁷⁹. Von Firmen aus der ganzen Schweiz – auch von der Konkurrenz – trafen in den Tagen nach dem Brand Hilfsangebote für die Benützung von Räumen und Einrichtungen ein. Sauter verlegte die Büros und Labors für die Dauer eines Jahres in die Mustermesse. Es erschien als ein seltsamer Zufall, dass am Montag nach dem Brand die Baubewilligung für den Neubau eintraf.

Anfangs April 1987 wurde entdeckt, dass der Leiter des Rechnungswesens bei SCU Gelder unterschlagen hatte. Am 16.6.1987 berichtete die deutsche Bildzeitung: *«Die Staatsanwaltschaft in Freiburg fand bis jetzt heraus, dass der spendable Playboy aus der «Schwarzwaldhauptstadt» jahrelang auf Kosten seines Arbeitgebers wie Gott in Frankreich gelebt haben muss. Sie wirft ihm vor, als Prokurist und Leiter des Rechnungswesens im Laufe der Jahre fast genau 6 Millionen Mark veruntreut und dann nach allen Regeln eines Lebenskünstlers verlebt zu haben. Deswegen will sie jetzt gegen den 52-jährigen Mann Anklage erheben wegen Veruntreuung.»* – Der Angeschuldigte nutzte die Stunden einsamer Musse in der Untersuchungshaft unter anderem dazu, die fiskalischen Verfehlungen, die er zum vermeintlichen Vorteil der Arbeitgeberin selber begangen hatte, minutiös zu Papier zu bringen und den Standort der Beweismittel gegenüber der Staatsanwaltschaft

78 Erinnerung von Ernst Fehr, dem Verfasser mündlich mitgeteilt am 21.4.2010.

79 Vgl. Hauszeitung Nr. 93 vom Juli 1985, S. 11.

unter Angabe der betreffenden Regale und Aktenordner genau zu dokumentieren. Das führte kurz nach seiner Verhaftung zu einer ebenso gross angelegten wie zielgenauen Haussuchung bei SCU und bereitete dem Unternehmen einige Sorge. Der Fehlbare, dessen fachtechnische Qualifikationen hervorragend waren, konnte seine Fähigkeiten und sein Vertrauen erweckendes Wesen im Strafvollzug während mehrerer Jahre fruchtbar zur Geltung bringen, indem er der Gefängnisverwaltung bei deren administrativen Aufgaben zur Hand ging und für Angestellte und Mitgefängene Buchhaltungskurse erteilte, die dem Vernehmen nach hoch geschätzt wurden. Bei Sauter war die aus dem Vorfall gezogene Lehre die, dass eine strikte und umfassende Compliance für die Unternehmung und ihre Mitarbeitenden die feste Regel sein muss.

Die damals aufgedeckten Verfehlungen der Sauter-Gruppe waren nicht zu entschuldigen, aber zu erklären aufgrund des fiskalischen Gefälles zwischen Deutschland und der Schweiz. Mit einem Gewinnsteuersatz von ca. 50% behindert der deutsche Fiskus die Eigenfinanzierung der Unternehmen stärker als der schweizerische, der mit ca. 30% zurückhaltender zugreift und den Unternehmen zudem manche Möglichkeit zur legalen Bildung unverteuerter Reserven gibt – Möglichkeiten, die im Ausland fehlen. So liegt es für multinationale Unternehmen nahe, die Gewinne so weitgehend wie möglich in der Schweiz anzuhäufen und hier zu versteuern. Solche Erwägungen waren auch mitentscheidend, als 1996 die Fabrikation in Freiburg geschlossen und die betreffenden Tätigkeiten ins Stammhaus nach Basel verlegt wurden.

Siebentes Kapitel: 1999 – 2010

Die Ära Merker / Graf (1999 – 2009)

Seit Juni 1999 hat das Team Rudolf Merker/Ulrich Graf die Firma erfolgreich aufwärts geführt, wobei Graf sich auf die operativen Belange konzentrierte und Merker die Aktionäre umsichtig betreute. Die wesentlichen Stationen waren die folgenden:

Anlässlich eines Management-Seminars in Berlingen im Jahre 2001 leitete Ulrich Graf eine strategische Neuausrichtung der Firma ein. Wesentliches Element war die Förderung des Service-Geschäfts in den zwei Ausprägungen der *After-Sales*-Kundenbetreuung und des *Facility Managements*.

Beim *After-Sales*-Geschäft ging es darum, die Käufer von Sauter-Anlagen systematisch zum Abschluss von Serviceverträgen zu motivieren. Sauter sorgte dafür, dass die vertraglichen Servicekunden bei Pannen mit Priorität bedient wurden. – Die Rechnung ging auf. Sauter folgte dabei bewährten Vorbildern. So war von der Firma Honeywell bekannt, dass sie zuweilen ihre Anlagen zu Preisen unter den Herstellkosten verkaufte, hinterher das Geld aber im Servicegeschäft wieder hereinholte.



Rudolf Merker (1947 – 2009), Verwaltungsrat seit 1987, Verwaltungsratspräsident der Fr. Sauter Holding AG und Poolpräsident 2000 – 2009



Ulrich Graf, Verwaltungsratspräsident der Fr. Sauter AG ab 2000

Beim *Facility Management* geht es um die technische Verwaltung grosser Liegenschaften im Auftrag ihrer Nutzer. Diese Dienstleistung umfasst den Betrieb und die Wartung aller technischen Einrichtungen, nicht nur der HLK-Anlagen, sowie den Gebäudeunterhalt. Inbegriffen ist sogar die Vermietung, der Kontakt mit den Mietern, die Liegenschaftsbuchhaltung und weitere Leistungen bis hin zur Organisation von Pförtnerdiensten.

Das besonders in Deutschland erfolgreiche Facility Management hat während der vergangenen zehn Jahre in erfreulicher Weise zum Wachstum und zur Verbesserung der Ertragslage der Sauter-Gruppe beigetragen.

Ende 2001 wechselte Joseph Leimgruber von der Firma Sauter zur Firma Rittmeyer, einer Tochter der Gruppe Brugg. Ulrich Graf brachte Rudolf Weber, den bisherigen CEO der liechtensteinischen Heizkesselfirma HOVAL, zu Sauter. Unter der operativen Führung von Rudolf Weber begann ein kontinuierlicher Aufstieg der Unternehmung.

Rudolf Weber gliederte die Unternehmung in die Bereiche *Systems, Components* und *Services*.



Joseph Leimgruber, CEO
1999–2001



Rudolf Weber, CEO
2001–2006



Bertram Schmitz, CEO
seit 2006

Im Sommer 2002 konnte Rudolf Merker von den Minderheitsaktionären ein namhaftes Aktienpaket zuhanden des Pools 2000 erwerben. Damit verzichteten die Minderheitsaktionäre auf ihre seit dem Mai 2000 bestehende Sperrminorität.

Im Jahre 2004 gelang Ulrich Graf ein ausserordentlicher Verhandlungserfolg, indem er die seit 1957 bei Landis & Gyr gelegenen und 1998 zu Siemens gelangten 36% des Sauter-Kapitals für die Holding zurückkaufen konnte. Nach einer Exil-Zeit von 47 Jahren war dieses Aktienpaket wieder unter die Kontrolle der Mehrheitsaktionäre zurückgekehrt. Die Fr. Sauter Holding AG war fortan die Alleinaktionärin der Fr. Sauter AG. Eine Kapitalerhöhung um einen weiteren Viertel des damaligen Kapitals diente im Jahre 2005 zur teilweisen Finanzierung dieses Aktienkaufs.



Familienvertreter im Verwaltungsrat der Fr. Sauter Holding AG (v.l.n.r.):

Franz Martin Nick-Imboden (seit 1995)

Sibylle Hausammann-Merker (2000 – 2008)



Fritz Merker-Kramer (seit 2008)

Katharina Merker-Voser (seit 2010)



Minergie-Neubau von 2009/2010

Im April 2006 wurde Rudolf Weber von Ulrich Graf als Nachfolger auf dem Posten des CEO der KABA-Gruppe nachgezogen. Graf brachte Bertram Schmitz als neuen CEO zu Sauter. Schmitz war bis dahin bei der Firma KABA tätig gewesen.

Schmitz formulierte die Unternehmensdevise in zeitgemässer Weise neu. Der seit Jahrzehnten verwendete Slogan «*Sauter zwischen Energie und Verbraucher*» – später vorübergehend «*Energy under control*» – wurde durch die Mission «*Energieeffizienz*» abgelöst. Sauter steigert mit massgeschneiderten Lösungen die Energie-Effizienz und sichert nachhaltig die Lebensräume der Zukunft. Dies wird in zeitgemässer Manier unterstrichen durch einen «claim»: «*Sauter für Lebensräume mit Zukunft*». Das Logo mit dem seit 1910 verwendeten S-förmigen Blitz wurde abgelöst durch drei wellenförmige Striche in den Farben Dunkelblau, Hellblau und Gelb, die Wasser, Luft und Wärme symbolisieren.

Während des fünfjährigen Wirkens von Rudolf Weber und während der mittlerweile ebenso langen Tätigkeit von Bertram Schmitz hat sich die Ertragslage der Unternehmung laufend verbessert. Die Firma hat Marktanteile dazu gewonnen. Das Geschäftsjahr 2007 brachte den besten Jahresabschluss aller Zeiten bei Sauter. Das Gleiche wiederholte sich 2008.

Die Fertigung hat sich in dieser Zeit den Standort- und Marktgegebenheiten weiter angepasst. 2009 konnte die Firma aus dem freien Cashflow die Errichtung eines beeindruckenden Neubaus auf dem bisherigen Firmengelände, nach Abbruch bisheriger Altbauten, finanzieren. Damit wurde ein automatisches Hochregallager in Betrieb genommen, das die Logistik verbessert. Das neue Gebäude ist in verschiedener Hinsicht ein Vorbild für energieeffizientes Wirtschaften und wurde bei der festlichen Einweihung vom 25.3.2010 von einem Vertreter der Basler Regierung mit dem Minergie-Zertifikat ausgezeichnet.

Um die Fertigung im Hochlohnland Schweiz beibehalten zu können, ist ein hoher Automatisierungsgrad Bedingung. So wurde die Breite des Sortimentes verringert. Sauter konzentriert sich auf Sortimente, die stückzahlmässig attraktiv sind und eine hohe Automatisierung der Produktionsprozesse rechtfertigen.

Im *Fabrikationsbereich* ist die Zahl der Mitarbeitenden in den ersten fünf Jahrzehnten seit der Unternehmensgründung stetig angestiegen und erreichte 1955 mit mehr als 1000 Beschäftigten ihren Höhepunkt. Im Zuge der Automatisierung haben sich die Arbeitsplätze in der Fabrikation seither laufend

verringert. Heute sind dort noch etwa 350 Personen tätig. Dagegen hat die Zahl der Mitarbeitenden in Verkauf, Projektierung, Service und im Facility Management auf 1650 Personen konzernweit zugenommen. Sauter hat sich damit von einem produktions-orientierten Gerätehersteller zu einem vorwiegenden Dienstleistungsbetrieb gewandelt. Dem Wandel wurde Rechnung getragen, indem am 12.1.1990 der Hinweis auf den Fabrikationsbetrieb aus der Unternehmenskennzeichnung gestrichen und die bisherige «Fr. Sauter AG Fabrik elektrischer Apparate» zu «Fr. Sauter AG» verkürzt wurde. Die Firma beschäftigt im Jubiläumsjahr ca. 2000 Personen.

Neue Aufstellung (August 2009)

Am 12.8.2009 ist Rudolf Merker tödlich verunfallt. Der Pool reagierte rasch und übertrug das Holding-Präsidium an Max-Ueli Zellweger, das Pool-Präsidium an Christian Brückner. In der ausserordentlichen Poolversammlung vom 29.8.2009 bestand Einhelligkeit darüber, dass die in der Vergangenheit verfolgte Politik der *Prosperität in Selbständigkeit* unverändert weitergeführt werden soll.



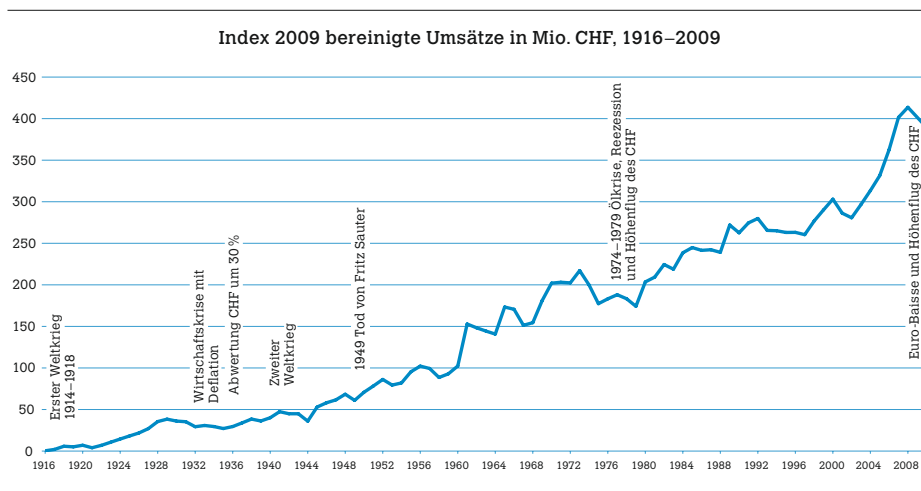
Max-Ueli Zellweger, Verwaltungsratsmitglied seit 1995, Präsident der Fr. Sauter Holding AG seit 2009

Achtes Kapitel: Rückblicke, Ausblicke (2010)

Umsatzentwicklung 1916–2009

Jährliche Umsätze

Die folgende Umsatzkurve der Einzelunternehmung Fr. Sauter und der Fr. Sauter AG von 1916–2009 ist errechnet aufgrund einer Übersicht über die Konzernumsätze 1916–1954 in einer undatierten Aufstellung im Archiv von SCU. Die Umsätze 1955–2010 sind errechnet aufgrund der Angaben von Harald Ziegler, CFO Fr. Sauter AG. – Die Jahre vor 2009 sind hochgerechnet auf den Geldwert des Schweizerfrankens von 2009 gemäss den vom Eidg. Statistischen Amt veröffentlichten Indexzahlen für die Jahresdurchschnitte (1914=100, 2009=1039)



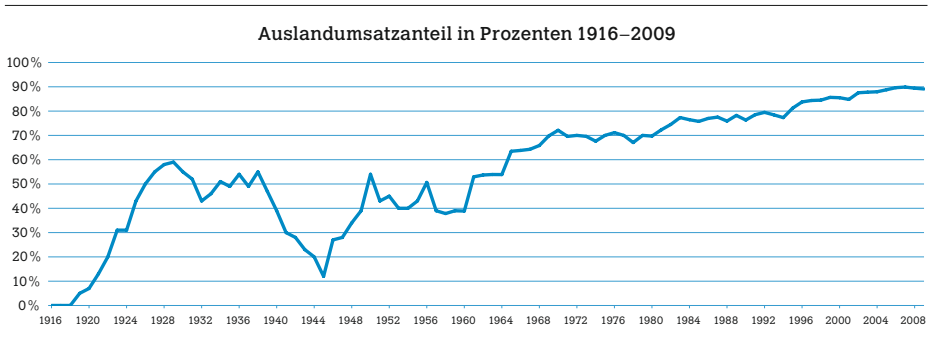
Man erkennt einen rasanten Aufschwung von 1916–1918 von 0,3 Mio. auf 5,8 Mio., dann einen weiteren Anstieg bis 1929=38,4 Mio. (Beginn der Weltwirtschaftskrise), gefolgt von sieben Krisenjahren 1929–1936 mit einem jährlichen Rückgang (Talsole 1935=27,1), einem Wiederanstieg nach der Abwertung des Schweizerfrankens im Jahr 1936 bis zum Spitzenjahr 1941=47,4. Während die Umsätze zu Beginn des Zweiten Weltkriegs noch stark gewachsen waren, stellte sich ab dem dritten Kriegsjahr ein Rückgang ein bis zur Talsole von 1944=38,2. Ab Kriegsende sieht man einen Aufschwung bis 1948=68,4. Nach einem Rückschlag in Fritz Sauters Todesjahr 1949=61,0 stiegen die

Umsätze wieder an bis zum Spitzenjahr 1952=86,2, worauf erneut eine Schrumpfung eintrat. – Nach einigen sehr schwierigen Jahren zwischen 1956 und 1959 waren die Sechziger- und die Achtzigerjahre überwiegend gute Zeiten, die Siebziger- und Neunzigerjahre dagegen schwierig.

Die Umsatzzahlen sagen nichts aus über die Ertragslage. Die Fr. Sauter AG hat bis ins Jahr 2000 ihren Gewinn in profitablen Geschäftsjahren meist durch die Bildung stiller Reserven weitgehend unsichtbar gemacht und eine Dividende im einstelligen Prozentbereich (bezogen auf den Aktiennennwert) ausgeschüttet. Bis dahin bestand eine ungenügende Transparenz der Rentabilität einzelner Sparten, Produkte und Länder, insgesamt ein zu starkes Umsatzdenken und eine zu geringe Gewinnorientierung der Mitarbeitenden aller Stufen. Bereits kleine Umsatzrückgänge haben angesichts grosser, kaum flexibler Kostenblöcke und einer schwachen Rentabilität zeitweilig zu roten Zahlen und zu Liquiditätsproblemen geführt.

Auslandanteil

Gemäss den hievorigen genannten Quellen belief sich der Auslandanteil auf die folgenden Prozentwerte, bezogen auf den Gesamtumsatz der Sauter-Gruppe:



Die Darstellung macht deutlich, dass Fritz Sauter im ersten Jahr seiner selbständigen Tätigkeit noch ganz auf den Schweizer Markt ausgerichtet war. Der Export wuchs dann stark an. Während der ersten Jahre des Zweiten Weltkriegs machte die sprunghaft gewachsene Inlandnachfrage den Einbruch des Exports wett. Heute werden nur noch 10% der Unternehmensleistung im schweizerischen Inland abgesetzt.

Lehren aus der Geschichte

Altersstrukturen

Die rückblickende Gliederung der Firmengeschichte in Abschnitte zeigt, dass die in einer Ära hauptverantwortlichen Personen oft in der ersten Zeit ihres Wirkens positiven Schub gebracht, später hingegen nur noch ihren Erfolg verwaltet und eine Stagnation ausgelöst haben. Das gilt zu allererst für Fritz Sauter, der wohl spätestens im Jahr 1939 die Produkte-Innovation und die strategische Planung in jüngere Hände hätte übergeben und sich in die Rolle der Ordnungskraft hätte zurückziehen sollen.

Es gilt auch für Paul Riesen und Christian Bernet, die nach 1949 die operative Gesamtleitung übernehmen mussten zu einer Zeit, als beide für diese Aufgabe schon zu alt waren.

Die von der Elektrowatt AG erzwungene Verjüngung war belastet durch Interessenkonflikte unter den Aktionären sowie mangelnde Loyalität und Eignung der neuen Direktoren Steiner und Strässler, sodass 1957 die Bereinigung der Interessenkonflikte und die Rückführung der operativen Leitung in die Hände des loyalen Jean C. Bruggmann eine Verbesserung brachten. Dabei war Bruggmann von Anfang an eigentlich zu alt und mangels einer Ingenieur-Ausbildung zudem wohl ausserstande, auf Produkte- und Marktentscheidungen aus eigener Kompetenz positiven Einfluss zu nehmen.

Ernst Fehr brachte im ersten Jahrzehnt seiner Tätigkeit, d.h. von 1970–1980, frischen Wind in das Unternehmen, hatte aber gerade in dieser Zeit mit besonders widrigen äusseren Umständen zu kämpfen. Seine Leistung von damals bestand vor allem darin, dass er das Unternehmen vor dem Untergang bewahrt hat.

Von 1975–1990 kam der Schub von den drei Brüdern Brückner. Er spiegelt sich wider in der ab 1980 aufwärts gerichteten Umsatzkurve. Ernst Fehr blieb in diesem Jahrzehnt wichtig als ordnende Kraft. Mit seiner Seniorität verhinderte er den Ausbruch familiärer Rivalitäten zwischen den Brüdern.

Ab 1990 fehlte Fehrs Autorität. Die Brüder Brückner traten der Reihe nach in ihr sechstes Lebensjahrzehnt. Es entwickelten sich familiäre Rivalitäten, die vom gleichaltrigen CEO Hanspeter Wagner ebensowenig geschlichtet werden konnten wie vom Verwaltungsratspräsidenten, der als zweitältester Bruder ein

Teil des Problems war. Die missliche Situation zeichnete sich ab in der stagnierenden Umsatzentwicklung ab 1990.

Mit der Restrukturierung von 1999 wurden die familiären Rivalitäten überwunden und das Kader verjüngt, beides um den Preis einer neuerlichen Spaltung unter den Aktionären. Diese wurde von Rudolf Merker mit grossem Geschick aufgefangen und schrittweise dem Ausgleich entgegengeführt. Nach zwei Jahren des Suchens und Probierens folgte unter Ulrich Grafs Oberleitung ein Höhenflug des Unternehmens, der durch günstige konjunkturelle Umstände zusätzlichen Schwung erhielt. Weitgehend aus eigener Kraft konnte das Unternehmen jetzt das Minderheitspaket zurückkaufen, das seit 1957 bei Landis & Gyr, später wieder bei Elektrowatt und am Schluss bei Siemens gelegen hatte.

Die Firmengeschichte gibt den Eindruck, dass für gewisse betriebliche Funktionen interne Alterslimiten segensreich sein könnten. Forschung, Entwicklung, Produkteplanung und Produkteinnovation gehören in die Hände jüngerer Ingenieure. Ähnliches gilt für Marketing und Verkauf. Selbst auf dem Posten des CEO mag in einer Technologiefirma der optimale Zeitpunkt für den Stabwechsel schon vor dem gesetzlichen Rücktrittsalter erreicht sein.

Gewiss ist der altersbedingte Abbau von Mensch zu Mensch verschieden, so dass keine generelle Regel jedem Einzelfall gerecht wird. Fehlen aber etablierte Regeln, dann harren gerade die mächtigen Mitarbeitenden bis zum Alter 65 auf ihren Posten aus – selbst wenn dies zum Nachteil der Firma ausschlägt.

Auch in der Firma Sauter dürfte es in Zukunft heilsam sein, über optimale Altersstrukturen nachzudenken und Modelle zu entwickeln für die weitere Beschäftigung und Entlohnung jener Mitarbeitenden, die auf bestimmten Posten eine betriebsinterne Altersgrenze überschritten haben.

Nepotismus

Für Fritz Sauter war es eine Selbstverständlichkeit, dass nähere und entferntere Verwandte in seinem Unternehmen Arbeit fanden, wenn sie dies wünschten. Seinen eigenen Nachfolger an der Unternehmensspitze konnte er sich nur in der Person eines Familienangehörigen denken. Er dachte an den Schwiegersohn Walter Merker.

Was unter der Führung einer starken Gründerpersönlichkeit gut ist, kann schon in der zweiten Generation zu einem Nachteil ausschlagen. Familienunternehmen

laufen ein Risiko, wenn Anstellungs- und Beförderungsentseide aufgrund familiärer Beziehungen statt beruflicher Tüchtigkeit getroffen werden. Als Regel sollte gelten, dass Familienangehörige für Kaderpositionen nur in Betracht kommen, wenn sie zuvor in mindestens *einer* anderen Stelle ohne familiäre Hilfe ihren Leistungsausweis erbracht haben. Ein Familienunternehmen kann es sich spätestens von der zweiten Generation an nicht mehr leisten, die Karriereperspektiven für extern rekrutierte Berufsleute zu belasten durch Privilegien für weniger tüchtige Familienangehörige.

Familiäre Rivalitäten

Familienunternehmen laufen besondere Risiken, wenn in leitenden Funktionen *Geschwister* tätig sind. Geschwister bringen aus ihrer Kindheit die Erwartung der gegenseitigen Gleichberechtigung mit. Das macht im Berufsleben die Unterordnung des einen unter den andern schwierig. Die Unterordnung älterer Geschwister und die Führung jüngerer ist geradezu ein Ding der Unmöglichkeit. Rivalitäten zwischen den Geschwistern und Stagnation des Unternehmens können die Folge sein.

Fremde Schicksale (Landis & Gyr, Elektrowatt AG)

Abschliessend sei darauf hingewiesen, dass Andreas C. Brunner, Schwiegersohn von Heinrich Gyr und starker Mann bei der Zuger Firma von 1956–1984, im Kreise der Nachkommen seiner Familie kein Interesse fand für die Weiterführung der Unternehmung in seinem Sinne. So verkaufte er Landis & Gyr 1987 als letzte Tat vor seinem Tod an den als «Sohn» bezeichneten Stephan Schmidheiny zu einem Familienpreis in der Meinung, Schmidheiny werde die Landis & Gyr als selbständige Unternehmung weiterführen. Schmidheiny erfüllte die Erwartungen Brunners nicht, sondern verkaufte 1995 die Landis & Gyr zum ca. doppelten Preis an die Elektrowatt weiter.

Dies weckte bei Sauter Befürchtungen, die Elektrowatt könne kraft der Vorgeschichte von 1953–1956 und gestützt auf die für Elektrowatt günstigen Aussagen in den Finexport-Urteilen vom 16.7.1979 und vom 19.10.1993 versuchen, die korporativen Rechte aus dem gesamten Sauter-Paket von 36% auszuüben.

Die Elektrowatt hatte 1995 aber andere Prioritäten. Ihr erstes Ziel war die Fusion des Zuger Unternehmens mit der schon zuvor zur Elektrowatt-Gruppe gehörenden Staefa Control zur *Landis & Staefa*. Bei Sauter wurde überlegt, im diesbezüglichen Fusionsbewilligungsverfahren vor den Kartellbehörden in

Brüssel ein Störfeuer zu schiessen, um Druck auf die Elektrowatt auszuüben, damit die 36% Sauter-Aktien zurückverkauft würden. Der Einblick ins Bewilligungsdossier in Brüssel ergab, dass die Elektrowatt dort die Firma Sauter als völlig unabhängige Unternehmung dargestellt hatte. Es erwies sich ausserdem, dass ein Störfeuer für Sauter kontraproduktiv gewesen wäre. So wurde diese Idee fallen gelassen.

Landis & Gyr wurde nach ihrer Übernahme durch Elektrowatt faktisch zerschlagen. – Das gleiche Schicksal ereilte wenig später die Elektrowatt selber. Ihr *Geschäftsbereich Industrie* mit der Beteiligung Landis & Staefa ging 1998 an Siemens über. An der ordentlichen Generalversammlung der Fr. Sauter AG vom 29.5.1998 erschien der Chef des Rechtsdienstes der Elektrowatt, Thomas Emch, nun als Vertreter der *Siemens Building Technologies*, und teilte mit, Siemens sei an der Sauter-Beteiligung nicht interessiert und möchte sie zurückverkaufen. Als Preisvorstellung nannte er den Betrag von CHF 50 Mio. im Sinne einer Verhandlungsbasis. An der Ausübung von Mitgliedschaftsrechten bei Sauter zeigte sich Siemens nicht interessiert.

Die Zerschlagung der Landis & Gyr geschah unter anderm so, dass Siemens den Bereich *Building Control* mit eigenen Einheiten vereinigte und den Rest des Zuger Unternehmens, nämlich das Zählergeschäft, im Jahre 2002 unter dem rehabilitierten alten Namen «*Landis+Gyr*» (neu mit einem Pluszeichen), weiterverkaufte. Viele Mitarbeitende des alten Landis & Gyr-Konzerns, insbesondere im Bereich *Building Control*, verloren bei diesen Transaktionen ihre Arbeitsplätze.

Das ehemals Landis & Gyr gehörende Aktienpaket von 1800 Namenaktien der Fr. Sauter AG lag damit seit 1998 bei Siemens. Brunners grosse Worte, es sei ihm wichtig, dass die Firma Sauter nie in ausländische Hände gerate, wurden zur unfreiwilligen Selbstironie, seitdem die Reste des ehemaligen Landis & Gyr-Konzerns in ausländischer Hand liegen (seit 2004 im Besitz der australischen Investmentgesellschaft *Bayard Capital*), wogegen die Firma Sauter ihren schweizerischen Charakter bis heute beibehalten hat.

Nachdem Landis & Gyr ein Jahr nach ihrem 100-jährigen Jubiläum, Elektrowatt drei Jahre nach dem ihrigen zerschlagen worden sind, rechtfertigt sich zum 100-jährigen Jubiläum von Sauter die Frage, ob der Basler Unternehmung ein analoges Schicksal beschieden sein könnte. Die Frage darf aus heutiger Sicht mit Überzeugung verneint werden, hat die Sauter-Gruppe doch in den vergangenen zehn Jahren den grossen globalen Konkurrenzfirmen laufend

Marktanteile weggenommen und den eigenen Marktanteil gesteigert, wobei zugleich die Ertragslage verbessert und die Verschuldung gegenüber den Banken auf Null heruntergefahren wurde. Die unternehmerische Kraft der Sautergruppe zum Wachstum in Selbständigkeit ist ungebrochen.

Ausblick

Die Sauter-Gruppe hat während 100 Jahren ihre Selbständigkeit bewahrt. Die massgebenden Aktionäre waren meist Privatpersonen, die am Unternehmen interessiert und in kritischen Lagen zu finanziellen Opfern bereit waren.

Zu den Besonderheiten der Firma gehört die Tradition eines geradezu einzigartig hohen Eigenfinanzierungsgrads. Die Tradition wurzelt in Lebensauffassungen des Firmengründers und seiner Familie, in der das Schuldenmachen als etwas grundsätzlich Missliches, moralisch Anstössiges betrachtet wurde – etwas, wozu man höchstens in Notlagen Zuflucht nehmen durfte. Die hohe Eigenfinanzierung hat den Aktionären in den vergangenen 100 Jahren eine geringere Kapitalrendite beschert, als was bei Investitionen in anderen Unternehmungen hätte erzielt werden können. Andererseits hat die starke Eigenfinanzierung der Firma in schwierigen Zeiten immer wieder das Durchhalten erlaubt und ihre Selbständigkeit bewahrt, wo stärker fremdfinanzierte Unternehmen die Segel hätten streichen müssen.

Heute steht die Unternehmung in ihren Märkten so gut da wie selten in der Vergangenheit. Finanziell ist sie kerngesund. Die tatkräftige Geschäftsleitung und die auf das Wohl der Firma ausgerichteten Aktionäre sind Garanten für die künftige Prosperität und für ein weiteres Wachstum in Selbständigkeit.

Die Firmengeschichte bestätigt, dass es in der Marktwirtschaft keine festen Besitzstände gibt, weder in den Märkten noch in den Technologien noch in den Produkten. Was zur einen Zeit Gewinn bringt, kann zu einer andern Zeit Verluste bescheren. Das gilt auch für so genannte Kernkompetenzen und Kerngeschäfte. Die Firma Sauter hat sich während 100 Jahren immer wieder offen gezeigt, Neues zu beginnen und Altes preiszugeben. Manche Initiativen kamen über das Versuchsstadium nicht hinaus oder endeten mit Misserfolgen. Die heutzutage viel gepriesene Innovation ist wichtig, aber sie genügt nicht, um den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Augenmass, Kundennähe, Weitsicht bei der Beurteilung von Technologien, Märkten, Standorten und Währungen, Bescheidenheit bei der Evaluation eigener Kräfte und bei

der Eingehung von Risiken, eine Unternehmenskultur schliesslich, in der Leistung, Kreativität und Disziplin ebenso honoriert werden wie Aufrichtigkeit, Solidarität und Hilfsbereitschaft im gegenseitigen Umgang und wo die Fürsorge der Firma für ihre Leute einen Geist schafft, der den Mitarbeitenden die Identifikation mit der Firma zur Selbstverständlichkeit macht und sie zu hohem persönlichem Einsatz motiviert, sind die Träger des Unternehmenserfolgs auch in der Zukunft.

Genealogischer Anhang: Familiengeschichte Sauter

verfasst von Margaretha Brückner-Sauter, Tochter von Fritz Sauter, zum Familientag der Nachkommen von Fritz Sauter in Herrenberg am 31.3.1990

In den 1930er Jahren hat Fritz Sauter den deutschen Ahnenforscher Kurt Erh. von Marchtaler beauftragt, den Sauter-Vorfahren nachzugehen. Als Anhaltspunkte hat er ihm lediglich die Namen seiner Grosseltern Jakob Friedrich und Barbara Sauter-Grossmann von Grindelwald und seiner Urgrosseltern Johann Daniel und Katharina Dorothea Sauter-von Au von Herrenberg geben können. Die Katharina Dorothea von Au war die einzige Adlige in unserer Sippe. Sie entstammte einem freiherrlichen Geschlecht.

Reusten an der Ammer südöstlich von Herrenberg ist die Ur-Heimat der Sauter im Schwabenland. Von dort sind sie seit 400 oder mehr Jahren immer wieder in die nähere oder fernere Umgebung ausgewandert. Praktisch gab es kaum Rückwanderungen. Ums Jahr 1650 hat es in Reusten nicht weniger als 11 Sauter-Stämme gegeben, deren Stammväter ums Jahr 1600 geboren worden sind, und dies in einem kleinen Ort mit wenigen hundert Einwohnern. In den Daten des Ahnenforschers findet man mehrere Sauter-Sauter Heiraten.

In Reusten gab es unter den Saut(t)er einen Knappen-Stamm, einen Jacob-, Poltringer-, einen Stefan-Stamm, einen weiteren Stefan-Stamm, «Schulmeister» genannt, einen Conrad-, Bäcker- und einen Hans-Stamm und etwas später noch den Johann-Martin-Stamm, den Weber- und den Fahnschmied-Stamm. Wie diese Stämme untereinander zusammenhingen, hat unser Ahnenforscher nicht ausgearbeitet. Es ist aber sicher, dass sie alle miteinander verwandt waren. Wir gehören mit allergrösster Wahrscheinlichkeit dem Stefan-Schulmeister-Stamm an.

Der Name Sauter kommt vom lateinischen «*sutor*», was Schuhmacher heisst. Daraus entwickelten sich die Suter, Sauter und Seiter mit einem oder zwei T geschrieben. Das darf uns nicht verwirren; sie können trotz verschiedener Schreibweise nah verwandt gewesen sein. Private und Behörden haben Namen nach eigenem Ermessen geschrieben. Erst mit der Einführung des Zivilstandsregisters 1876 tritt eine feststehende Orthographie ein. Unser ältester uns bekannter Stammvater Stefan Sautter – «Schulmeister» genannt – hat seinen Namen mit zwei T geschrieben. Erst unser Vorfahr Johann Daniel, von Beruf Metzger, der Mitte des 18. Jahrhunderts nach Herrenberg übergesiedelt war, fing an, den Namen mit nur einem T zu schreiben, was von seinen Nachkommen beibehalten wurde.

Die Reustener Sauter waren vor allem Kleinbauern. Viele von ihnen übten zusätzlich ein Handwerk aus, zur Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Lage. Immer wieder war der eine oder andere Sauter im Gemeinderat oder Gericht vertreten, was man damals Gerichtsverwandter nannte. Die Reustener Sauter waren vornehmlich evangelisch-lutherisch. Eine Minderzahl gehörte der neuapostolischen Gemeinde an oder hatte sich den Sabbatisten angeschlossen. Katholiken gab es keine unter ihnen.

Zuoberst im Stammbaum steht Stefan Sautter, geboren 1616. Dieser ist beim Taufeintrag seines dritten Kindes Michael erstmals als Schulmeister bezeichnet worden und später bei jeder der insgesamt 8 Taufen. Er hatte das Schulmeisteramt möglicherweise von seinem Vater geerbt. Nach ihm findet sich allerdings im kinderreichen Schulmeister-Stamm nur noch ein einziger Lehrer. Stefan war in Reusten während 51 Jahren Kantor und im Hauptberuf vermutlich Lehrer. Er hatte 9 Kinder, von denen eines tot geboren wurde. Nach Stefan kommt als nächster sein Sohn Michael, Bauer mit 6 Kindern.

Ihm folgt sein fünfter Sohn, ebenfalls Michael, von Beruf Maurer, mit 10 Kindern. Dessen ältester Sohn Johann-Michael ist wie der Vater Maurer. Er hatte in zwei Ehen 8 Kinder. Sein fünfter Sohn Johann Daniel war Metzger und siedelte nach Herrenberg über, wo er unseren Stamm weiterführte. Von seinen drei Söhnen haben zwei das Erwachsenen-Alter erreicht, Töchter gab es keine in dieser Familie.

Der Jüngere der beiden Söhne wurde, wie der Vater, auf den Namen Johann Daniel getauft. Er lebte von 1766–1834 und war ebenfalls Metzger. Er ist der Vater unseres in Grindelwald eingewanderten Jacob Friedrich.

Johann Daniel hat dreimal geheiratet. Seine erste Frau Christina Friederike Rath starb nach 10-jähriger Ehe an Wassersucht. Sie blieb kinderlos. Catharina Dorothea von Au wurde 17 1/2-jährig im Jahre 1802 seine zweite Gattin. Er war damals 36 Jahre alt. Sie wurde 1803 Mutter von Jacob Friedrich, dem ersten Grindelwaldner.

Nach 10-jähriger Ehe beging Catharina Dorothea von Au Ehebruch und gebar noch nach der Scheidung einen Sohn Christian, der nach seinem angeblichen Vater Gerlach getauft wurde. Das Kind starb 14 Tage nach der Geburt. Sein Onkel Johann Jacob, Schreiner in Herrenberg, ist im Kirchenbuch als Pate eingetragen.

Catharina Dorothea von Au heiratete 11 Jahre nach der Scheidung nach Nufringen. Ihre zweite Ehe blieb kinderlos. Wir wissen nicht, ob unser Jacob Friedrich bei seinem Vater oder seiner Mutter aufgewachsen ist.

Der Vater heiratete 12 Jahre nach der Scheidung ein drittes Mal. Seine Frau hiess diesmal Christina Catharina Heckenhauer. Er war bei der Hochzeit 56 Jahre alt und sie 26. Ein Sohn Christian Friedrich wurde 1829 geboren; er war 26 Jahre jünger als sein Halb-Bruder Jacob Friedrich. Als das Kind 5 Jahre alt war, starb der Vater. Das Büblein ist später Stadtschultheiss von Herrenberg geworden und bekleidete das Amt während 34 Jahren. Von diesem Sauter-Zweig gibt es keine männlichen Nachkommen mehr. Christina Catharina Heckenhauer heiratete 1847 – als ihr Sohn Christian Friedrich 18 Jahre alt war – den Neffen ihres verstorbenen Mannes, Daniel Friedrich Sauter, mit anderen Worten hat sie den Vetter ihres Sohnes und unseres Jacob Friedrich geheiratet.

Und nun zu Jacob Friedrich, dem Rotgerber in Grindelwald. Im Taufregister in Herrenberg ist er mit Jacob Sauter eingetragen, während er auf seinem Grabstein in Grindelwald Jakob Friedrich heisst. (In Deutschland wurde im 19. Jahrhundert Jacob mit c und in der Schweiz mit k geschrieben.) Sehr wahrscheinlich ist die zweite Variante die richtige. Nach früherem Handwerkerbrauch ging Jacob Friedrich als Gerbergeselle auf die Wanderschaft. Wir wissen allerdings nicht, wann, wie lange und wo er Station gemacht hat. Wir wissen bloss, dass er in Brienz in der Gerberei Arbeit gefunden und dort am schönen See die liebreizende Jungfer Barbara Grossmann kennen und lieben gelernt hat.

Am 16. Juni 1828 wurden Jakob Friedrich Sauter und Barbara Grossmann in der Kirche zu Brienz getraut. Das Paar siedelte dann in das Tal von Grindelwald hinüber und übernahm die dortige Gerberei, offenbar zuerst nur pachtweise und erst später durch Kauf.

Die Liegenschaft, im Volksmund noch heute die Gerbi geheissen, bestand aus dem sehr geräumigen Wohnhaus samt dem Gerberecht und dem Gerbeschirr, dem umliegenden Mattland mit den zugehörigen Bergrechten an der Bachalp, sowie einer Lohstampfe im Weiler Tuftbach, die die nötige Gerberlohe lieferte (präparierte Baumrinde).

Jakob Friedrich kaufte die Gerbi in Etappen. Es wurden 5 Kaufverträge nötig, der erste 1841 und der letzte 1853, bis das Heimet ihm gehörte. Drei Monate vor seinem Tod hat er noch die Vorsass «Aellschluetli» am steilen Hang der «Sattelhalte» gekauft.

Die Gerberei war damals noch ein ehrsameres Handwerk, das seinen Mann vielleicht auch in einem Bergtal wie Grindelwald in bescheidener Weise zu ernähren vermochte. Die Talleute brachten die Häute und Felle der geschlachteten Haustiere und des erbeuteten Wildes zur Gerbi und erhielten gegen Entgelt das gegerbte Leder zurück, das vom Störens Schuhmacher zu Schuhen verarbeitet und gelegentlich auch zu Kuhglocken- und Treichelriemen verwendet wurde. Gebeizte Häute dienten den Hüterbuben und Älplern als Regenschutz.

Jakob Friedrich und Frau Barbara betrieben neben der Gerberei noch eine kleine Landwirtschaft, gewiss in erster Linie zur Verbesserung der Existenzlage, aber sicher ebenso sehr aus Liebe zur Sache. Die Arbeit auf Feld und Acker, in Garten und Wald bildete ein Gegengewicht zu dem nicht sehr angenehmen und ziemlich übelriechenden Gewerbe.

Jakob Friedrich machte sich um das Tal verdient, indem er den gepflegten Obstbau einführte, wie er ihn aus seiner schwäbischen Heimat kannte. Das Grindelwaldtal war weithin bekannt wegen seines Reichtums an Kirschbäumen, die im Frühling das Tal in ein weisses Blütenmeer tauchten, und wegen der kleinen, süssen, meist schwarzen Kirschen, aus denen auch ein vorzügliches Kirschwasser gebrannt wurde. Die übrigen Obstsorten waren spärlich vertreten und ungepflegt. Jakob Friedrich unterwies die Talleute in der Baumpflege, besorgte ihnen ihre Bäume, und seine eigene Obstkultur war ihnen Vorbild. Noch heute stehen auf der Gerbi Obstbäume, die er gepflanzt hat. In ähnlich segensreicher Weise wirkte Frau Barbara durch Einführung des gepflegten Gartenbaus. Die Anregung hiezu mochte sie aus ihrer lieblichen Heimat am milden Gestade des Brienzersees mitgebracht haben.

Ein Bild von Jakob und Barbara ist im Familienalbum auf der Gerbi vorhanden. Es war ein Glasplatten-Negativ mit rückseitig aufgezogenem Ziegenfell. Dies ergab bei günstigem Lichteinfall den Eindruck eines Foto-Positivs. Es wurde unter der Dachschräge im Estrich gefunden und hatte den Vermerk, mit Fritz Sauters Handschrift, «Ättis Eltern».

1856 hat sich Jakob Friedrich eingekauft und das Bürgerrecht der Gemeinde Grindelwald, des Kantons Bern und der Schweiz für sich, seine Frau und seine Kinder erworben. Frau Barbara hatte durch die Heirat das Schweizer Bürgerrecht verloren gehabt und es jetzt nach 30 Jahren zurückerhalten.

Dem Ehepaar waren sieben Kinder geschenkt, von denen drei als Kleinkinder im Alter von ein bis zwei Jahren starben. Ein Meiteli, das zweitälteste, ist

in Grindelwald in einem Brunnentrog ertrunken. Drei Töchter und ein Sohn überlebten. Barbara, die älteste Tochter, heiratete den Kurier Felix Müller von Hospental, der vornehme Familien auf ihren Reisen begleitete. Das Ehepaar wohnte in Interlaken und später in Genf und blieb kinderlos.

Auf der Gerbi gibt es noch einige Handtücher, die mit Müller gezeichnet sind. Sie stammen demnach von der ältesten Tochter des eingewanderten Jakob Friedrich.

Die zweite Tochter Rosina Margaretha wanderte nach Nord-Amerika aus, zuerst mit der Postkutsche und ab Hamburg mit dem Segelschiff. Ihr Schicksal ist leider unbekannt. Sie muss eine aktive und mutige Frau gewesen sein, sonst hätte sie sich zu dieser Reise nicht entschlossen.

Die dritte Tochter Maria Augustina – so heisst sie im deutschen Taufregister – wird in Grindelwald zu Marianna. Sie heiratete den Gemeindegemeindeführer Rudolf Häsler in Grindelwald. Ihr Sohn Rudolf und ein Enkel Fritz erbten sozusagen das Amt.

Schliesslich kommen wir zu Jakob, dem einzigen überlebenden Sohn der Familie, der Susanna Bohren von der Spillstatt in Grindelwald heiratete.

Jakob Sauter und Susanna Bohren wurden im Jahr 1867 in der Kirche zu Brienz, wo einst auch die Eltern Sauter vor dem Traualtar standen, getraut. Aus dem Nachlass der Eltern Jakobs war ihnen durch Erbteilung das Heimwesen Gerbi und das Grundstück Aellschlüechtli, aus dem Nachlass der Eltern Susannas ein Grundstück an Stotzhallen zugeworfen, zudem von beiden Seiten verschiedene Waldansprüche und allerlei Hausrat, Lebensmittel, Vieh, Futter usw. Wohl waren die beidseitigen Eltern zu den wohlhabenden Leuten des Tales gezählt worden. Aber Jakob und Susanna wurden den Miterben eine Summe herausgeschuldet, die den Wert des ihnen zugeteilten Erbgutes zu zwei Dritteln aufwog.

Das ist ja das Schicksal der Bergbauern und der Landwirtschaft überhaupt, dass bei Erbteilungen, wenn mehrere oder viele Erben da sind, der Boden immer wieder neu mit Hypotheken belastet wird, sodass das Zinszahlen und Amortisieren jedesmal von vorne beginnt und nie aufhört. Unser Fritz Sauter hat später bei der Berufswahl diesen Kreislauf der Bodenschulden nicht mitmachen wollen. Aber Jakob und Susanna wussten von nichts anderem und gingen mit dem Mute junger Menschen an ihr Lebenswerk. Übrigens konnten sie, im Gegensatz zu den rein bäuerlichen Talbewohnern, auch noch mit

einem gewerblichen Einkommen rechnen. Der vom Vater übernommene Gerbereibetrieb versprach erneuten Wohlstand. Zur Vergrößerung des Bodenbesitzes wurde später noch das Grundstück Teufenboden zugekauft.

Frau Susanna war in jungen Jahren als tüchtige Köchin auswärts in guten Häusern in Stellung gewesen. Sowohl diese praktische Schulung als auch ihre natürliche Veranlagung führten dazu, dass sie trotz bescheidener Verhältnisse einen sehr gepflegten, peinlich geordneten und saubereren Haushalt führte. Ihre Kochkunst befähigte sie, einen richtigen Braten zu bereiten und Torten zu backen, was damals im Gletschertal nicht alltäglich war.

Bei den einfachen Bauersleuten kam selten frisches Fleisch auf den Tisch. Man schlachtete im Winter ein Schwein, vielleicht auch eine Ziege oder ein Schaf, räucherte das Fleisch im offenen Kamin über der Küche und zehrte davon bei rationellster Einteilung das ganze Jahr. In diesem oder jenem Haus kam gelegentlich etwa noch eine Gemse dazu, die mit oder ohne Jagdpatent erlegt worden war.

Frau Susanna war ausserordentlich praktisch veranlagt, handwerklich geschickt, erfinderisch und voll Energie. Sie war ihr eigener Sattler und machte alle ihre Matratzen selber, wobei sie das Haar von Pferde- und Kuhschwänzen aus der Gerberei verwendete. Im Winter sass sie am Spinnrad oder am Webstuhl und spann und wob den selbstgepflanzten Flachs und die Wolle der eigenen Schafe.

Jakob und Susanna Sauter wurden drei Kinder geschenkt: Susanna, Ida und Fritz. (Das zweitgeborene Kind, ein Büblein, geb. 1870, starb ungetauft drei Wochen nach der Geburt.) Susanna starb im Alter von sieben Jahren.

Ida, geboren 1874, wuchs heran zu einer bildhübschen, blonden Tochter, wahrscheinlich einem Abbild ihrer Grossmutter Barbara von Brienz. Mit 21 Jahren heiratete sie den verwitweten Arnold zum Wald, Landwirt, Handelsmann und Wirt in Erlenbach im Simmental. Idas einziger Sohn hiess Oswald. Er ist der Vater von Jakob zum Wald und seinen Geschwistern. Er, Oswald, lebte in Erlenbach im Simmental und fabrizierte Thermometer für die Firma Sauter. Ida starb mit 50 Jahren an Tuberkulose.

Fritz Sauter wurde am 17. Juli 1877 geboren. Er besuchte 7 Jahre die Primarschule am Endweg, und als 1891 die Sekundarschule eröffnet wurde, wechselte er für die restlichen zwei Jahre seiner Schulpflicht in diese hinüber.

Die Gerbi-Kinder wurden im Dorf als vornehm angesehen, hatte doch Fritz eine lederne Schultasche und ein Paar Schlittschuhe, was damals im Tal eine Seltenheit war. Die Schlittschuhe hatte Vater Jakob dem kleinen Fritz auf dem Markt in Interlaken zu CHF 2.– erstanden zum grossen Ärger der Mutter Susanna.

Fritz war ein aufgeweckter Bub. Er hatte allerhand Flausen im Kopf und hat manchen Bubenstreich verübt. Er muss ein origineller, lustiger und lebenswerter Lausbub gewesen sein. In Grindelwald hiess er Gerber's Fritz, seine Mutter Gerber's Zisi und sein Vater der Gerber oder in späteren Jahren der alte Gerber.

Er selber hat seine Kindheit und Jugendzeit als hart und seine Erziehung als sehr streng empfunden. Ein kleines Beispiel: Es war Weihnacht. Die Kinder freuten sich auf das Fest. Als die wenigen Geschenke verteilt wurden, lag für Fritz bloss eine Rute unter dem Bäumchen, sonst nichts. Dies hat ihn zutiefst getroffen.

In seinen jungen Jahren hat Fritz eine Tuberkulose durchgemacht, die damals ohne Medikamente an der guten Luft ausgeheilt ist.

Am Karfreitag 1893 wurde Fritz vom Gletscherpfarrer Gottfried Strasser konfirmiert. Über seine Berufsausbildung hatte sich Fritz schon früh ernsthafte Gedanken gemacht. Er wusste genau, dass er weder Bergbauer noch Bergführer werden wollte. Sein Lehrer Jakob Stump hat Fritz von der Schule her gekannt und wusste um seine überdurchschnittliche Begabung in Physik und Mathematik. Er hatte auch die Zukunft von Elektrizität und Technik mit sicherem Gespür vorausgesehen und riet Fritz zum Studium am Polytechnikum in Zürich. Das war ihm aus dem Herzen gesprochen, aber seine Eltern glaubten, sich dies finanziell nicht leisten zu können, was er lebenslang bedauert hat. Mutter Susanna sah in ihrem Sohn einen zukünftigen Elektriker, der elektrische Drähte in Leitungen einzieht. Sie hat vielleicht erst 10 Jahre später begriffen, dass er mehr wollte und auch mehr konnte.

Als 16-Jähriger hatte er sich vorgenommen, technisch eine möglichst breite Basis zu legen, um sich später auf dem einen oder anderen Gebiet spezialisieren zu können. Ausserdem wollte er Sprachen lernen, als erstes Französisch und später Englisch. Nach und nach hat er sich angeeignet, was er sich zum Ziel gesetzt hatte, aber immer gegen einen mehr oder minder starken Widerstand von zuhause.

Seine Ausbildung am Technikum Burgdorf wurde durch verschiedene Praktika unterbrochen und dauerte im ganzen 5 Jahre. In dieser Zeit diplomierte er als Maschinentechniker und zuletzt 1898 als Elektrotechniker. Anschliessend fand er eine Anstellung bei BBC in Baden. Hier arbeitete er vorerst in der Werkstatt bei einem Stundenlohn von 30 Rappen. Das ergab bei 10 Stunden Arbeitszeit – und das war damals realistisch – einen Tageslohn von drei Franken. Für einen doppelt diplomierten Techniker fand er es wenig. Der Lohn reichte kaum aus, um seinen bescheidenen Lebensunterhalt zu bestreiten.

Bald wurde Fritz aber in die Versuchsabteilung versetzt und 2 Jahre nach seinem Eintritt bei BBC, als 22-Jähriger, zum Übergabe-Ingenieur befördert. Das bedeutete, dass er die Montage und Inbetriebsetzung grosser Maschinenanlagen zu leiten hatte, um sie den Kunden betriebsfertig zu übergeben. Diese Aufgabe führte ihn in fast alle Länder Europas, nach Kleinasien, Ägypten, Nord- und Süd-Amerika bis hinunter nach Feuerland. So hat er 1906 ein heftiges Erdbeben in Santiago de Chile miterlebt und in Briefen und Fotografien den Eltern von seinen Tagen der Angst und des Bangens berichtet. Er habe sich gespreizt auf Tramschienen gestellt, um während des Bebens nicht in einer Erdspalte zu versinken. Andere Menschen seien unter Türrahmen gestanden, um unter den zusammenbrechenden Häusern nicht begraben zu werden.

Eine kleine harmlose Beobachtung aus Kairo: Ein Erdbeerverkäufer bot wunderbare rote Beeren an. Als er sich unbeobachtet wähnte, nahm er eine Beere nach der andern in den Mund, benetzte sie sorgfältig rundum und legte sie darauf glänzender und saftiger denn zuvor in sein Körbchen zurück.

In guter Erinnerung hat Fritz die Pensionsmutter in Lissabon behalten, die ihm während eines ganzen Jahres Tag für Tag ein Stückchen Fisch und ein kleines Beefsteak servierte. Das sei ihm nie zuwider geworden, weil beides frisch, einfach und gut zubereitet gewesen sei.

Diese Wanderjahre waren von unschätzbarem Wert für sein späteres Leben. Als er nach 11-jähriger Tätigkeit bei BBC kündigte, war auch der letzte Rest eines Bergbauernbuben von ihm abgefallen. Dennoch ist er immer sich selber treu geblieben. Trotz geschäftlicher Erfolge, Anerkennungen bis hin zum Ehrendoktor, wurde er nicht überheblich. Mit irdischen Gütern hat er nie geprahlt. Er blieb der, der er immer war, ein aufrechter Grindelwaldner mit gesundem Menschenverstand, einem guten Selbstwertgefühl und einem Herzen auf dem rechten Fleck.

1910 begann er auf der Gerbi einen Zeitschalter zu entwickeln und legte damit den Grundstein zu der Firma Sauter AG in Basel. Auch diesen Schritt hat niemand, am wenigsten seine Eltern, verstanden.

Nach deren Tod, die Mutter starb 1910, der Vater 1916, fiel ihm die Gerbi als Erbteil zu. Das Land an Stotzhalten hat er Christian Kaufmann vom Endweg, dem Vater von Elisabeth Bernet-Kaufmann, und das Aellschluetchli an Unbekannt verkauft.

Das Grab der Mutter Susanna ist zur Zeit noch erhalten, wird aber im Laufe des Jahres 1990 aufgehoben. Ein weisses Marmorkreuz auf einem Marmorsockel trägt die Inschrift: Susanna Sauter-Bohren. Es erinnert an Susis und meine Gerbi-Grossmutter, die wir nie gekannt haben.

Fritz Sauter hat die Gerbi nach dem Tod seines Vaters Jakob an Charles Moser vermietet. Um 1930 heiratete dieser und baute ein eigenes Haus an der Spillstatt.

Die Gerbi war damals etwa 200 Jahre alt. Sie war vom Wurm zerfressen. Das WC auf der Laube, der Kochherd mit freiem Blick gegen den Himmel, ohne Dusche und Bad entsprach sie den Vorstellungen einer komfortablen Wohnung nicht mehr. Fritz Sauter entschloss sich, das sehr schöne alte Oberländer-Bauernhaus abzubrechen und auf dem gleichen Grund unsere heutige Gerbi aufzubauen. Wir weihten sie im Spätsommer 1937 ein. Seither hat sie uns als Ferienwohnung gedient. Viele liebe, aber auch einige traurige Erinnerungen verbinden uns mit dem Haus und allem, was rundherum dazu gehört.

Die Autoren

Christian Brückner



Christian Brückner, geb. 1942, Dr. iur. und LL.M. (Harvard 1972), Rechtsanwalt und Notar in der Kanzlei VISCHER AG, Basel, ist emeritierter ausserordentlicher Professor an der Universität Basel für Zivil- und Zivilprozessrecht. Von 1967–1971 war er Protokollführer, von 1980–1999 Mitglied des Verwaltungsrats der Fr. Sauter AG, ab 1989 zudem dessen Präsident. Nach dem Tod von Dr. Rudolf Merker hat er 2009 das Poolpräsidium und 2010 ein Verwaltungsratsmandat bei der Fr. Sauter Holding AG übernommen. Weitere Mandate in der Privatwirtschaft umfassen heute das Vizepräsidium der Bank Sarasin & Cie. AG, Basel, das Präsidium des Internationalen Kali-Instituts in Horgen und ein Verwaltungsratsmandat bei der Jungbunzlauer Holding AG, Chur. Seit 2009 ist er der Beauftragte für Wissenschaftliche Integrität der *akademien schweiz*. Die vorliegende Schrift ist seine zweite historische Arbeit nach einer vom Lotteriefonds Basel-Stadt unterstützten Jubiläumsschrift von 1989 über das Basler Stadtkommando, worin die Geschichte des militärischen Territorialdienstes in Basel seit 1939 dargestellt wurde.

Markus Brückner



Markus Brückner, geb. 1944, dipl. El.-Ing. ETH, war von 1968–1974 bei Brown Boveri & Cie. AG in Baden tätig. Dort leitete er das Projekt der Freund-Feind-Erkennung für das Floridasystem der Schweizer Flugwaffe, ferner das zivile Projekt einer Sprachverschlüsselung für den Polizeifunk, die zur Zeit der Baader-Meinhof-Anschläge auf lebhaftere Nachfrage stiess und z.B. bei der Basler Polizei während 20 Jahren im Einsatz war. Anschliessend bis 1999 war er bei der Fr. Sauter AG in verschiedenen Führungsfunktionen, zuletzt als Direktionsmitglied mit der Verantwortung für das Komponentengeschäft. Er war Mitglied des Verwaltungsrates der Egro AG, Niederrohrdorf. Im vorliegenden Zusammenhang zeichnet er für die Marketing- und Sortimentsgeschichte verantwortlich. Er hat den Bildteil betreut.

Die beiden Autoren sind Enkel des Firmengründers.

Personen- und Sachregister

- AEG 13, 126
After-Sales-Geschäft 130
Angenstein AG 70–74
Armeescheinwerfer 40, 45
astronomische Uhr 19
Auslandanteil des Konzernumsatzes 137
AWAG (Vertreiberin des Memotime) 109
BACnet 112f.
Bänninger, Willy 65, 67, 68, 76
BBC 13, 14 (Anm. 7), 17, 22, 86, 87, 151
Becker, Willi 56, 64, 121–125 (Bild S. 121)
Bernet Sport 36
Bernet, Christian 11, 19–23 (Anm. 10), 26, 36, 40, 42, 54, 57, 60 (Bild), 62, 63, 66, 71, 77, 123, 138
Bernet, Ernst 64, 65 (Bild), 66, 77, 78, 93 (Anm. 69)
Bernet, Hans 36
berufliche Vorsorge 39
Boder, Ernst 100, 101
Bohren, Susanna 148
Boiler 27, 28, 31, 33, 39, 44, 70–74, 100, 101, 109, 114, 118, 119, 122
Bombardierung von SCU (1944) 122
Börsencrash vom 19.10.1987 92
Börsengang 89–92
Brand vom 24.3.1962 128
Brown Boveri & Cie. AG, vgl. BBC
Brückner, Andreas 85, 86, 93, 94 (Bild), 96–99, 110
Brückner, Christian 89–99 (Bild S. 94), 135
Brückner, Ekkehart 42, 85 (Bild), 106
Brückner, Markus 11, 86, 94 (Bild), 97–104, 127
Brückner, Ulrich 84, 87, 93, 94 (Bild), 97–99
Brückner-Sauter, Margaretha 11, 26, 34 (Bild), 41, 42 (Bild), 49, 64, 66, 78, 93, 106
Bruggmann, Jean C. 76–81 (Bild S. 76), 84, 125, 138
Brunner, Emil 77
Brunner-Gyr, Andreas C. 9, 77, 78, 89–92, 140, 141
Buchmann, Camille 86 (Bild)
Building Control 98, 109, 141
Business Unit Components 97, 127
BVG (Bundesgesetz über die berufliche Vorsorge) 39
CASE, Case Suite 110, 114
Cash flow 79
Claoué, Jean-Marie 37, 60–62
Claren & Co. 115, 124
Clavel, René 76
Clavel-Respinger, Alexander 33, 35 (Bild), 36, 37, 48, 61, 63, 66, 76
Claye-Souilly bei Paris 117 (Bild der Fabrik), 119
Components 98, 104, 131
Consumer Products 109
Continental et Garnier 119
Cumulus-Boiler 44, 122
Cumulus-Werke GmbH 44, 122
Danfoss AG 110
Deutsche Zählergesellschaft 104
Deutschkämmer, Bernd 125
Dienstjubiläen 56
Dividenden 8, 62, 77, 88, 89
Druckregler 79
EBIT 79, 99
Echo der Zeit 49
EDV 79
Ehrendoktor für Fritz Sauter 49 (Anm. 40), 151
Electricité de France (EdF) 8, 62, 77, 88–90, 102, 137
Elektrifizierung in Europa 13
Elektrizitätswerk Basel 27, 30, 48, 72, 114
Elektronik 108, 109, 110, 126
Elektrowatt (Elektro-Watt Elektrische und Industrielle Unternehmungen AG) 8, 55, 60, 62–68, 87–89, 95, 123, 138, 139–141

Elesta AG 89
 Emch, Thomas 141
 Energieeffizienz 113, 134
 Energiemanagement EMS 114
 Energietechnik (ET) 86, 94, 100–104, 106, 121
 Equitherm 45, 46 (Bild), 79, 126
 Etablissements Flury 115, 118, 120
 Evakuationsfieber 54
 EY 200, EY 1200, EY 2400, EY 3600 110, 112
 EY-modulo 113, 114 (Bild)
 Fachgemeinschaft Heizungs-, Klima- und
 Gebäudeautomation 126
 Facility Management 127, 130, 131, 135
 Familienunternehmen 48, 78, 139, 140
 Fehr, Ernst 11, 78, 84ff., 85 (Bild), 91, 93, 94,
 115, 126, 138
 Finexport SA 61, 62, 69, 76, 83, 87, 88, 95, 140
 Finexport-Prozesse 62, 76, 87
 Fischer, Andreas 48 (Anm. 37)
 Flanschenfabrik Angenstein AG 70–74
 Flexotron 45, 46 (Bild), 79
 Forcart, Rudolf 76
 Forces Motrices du Haut-Rhin 116
 Fr. Sauter Holding AG 9, 89–93, 132
 Frank, Markus 125 (Bild), 126
 Funktechnik GmbH, München 126
 Gagnaux, Chef VAR SA 105
 Garnier (Continental et Garnier) 73, 115,
 119, 120
 Gass, Hanspeter, Regierungsrat 11
 Gassmann, Felix 97
 Generalmobilmachung 53
 Gengenbacher, Erwin 30, 63, 65, 78,
 85 (Bild)
 Gengenbacher, Rudolf 28 (Bild), 29–36, 57, 78
 Gerbi (Haus Sauter in Grindelwald) 18 (Bild),
 22, 24, 47, 49, 53, 73, 146–148, 152
 Gilch, Helmut 11, 125 (Bild), 126
 Gloor Schiess & Partner 95
 Goebbels, Joseph 53
 Gotterbarmweg 31 (Anm. 18)
 Graf, Ulrich 98, 99, 130–134 (Bild S. 130),
 139
 Grindelwald-Museum 19
 Guisan, Henri 55, 74 (Bild mit Fritz Sauter)
 GÜthner, Herbert 110
 Guyer, Werner 98
 Gyr, Karl Heinrich 68, 77, 90, 140
 Hausammann-Merker, Sibylle 42, 132 (Bild)
 Haustechnik (HT) 86, 106
 Heizungs-, Lüftungs- und Klimaregelung
 (HLK) 104, 109, 110, 113, 115, 131
 Helfenstein, Adam 40, 44, 61,
 70–74 (Bild S. 70), 118
 Hitler, Adolf 53, 122
 Hodel, Nicolas 67, 124
 Honeywell 89, 126, 130
 Hygrostat 79
 Inhaberaktie 34, 60, 91
 Invensys Corporation 99
 Johnson Control 89, 126
 Junker, Bruno 67, 85 (Bild), 110, 125
 KABA 98, 134
 Kältetechnik 110
 Kerngeschäft 46, 100, 104, 109, 142
 Ketterer, Bertold 106
 Kissling, Willy 103
 Kleinzeitschalter 108
 Klimaregelung 100, 109
 Kochherde 36, 39, 118 (Anm. 72)
 Koechlin, René 116
 Koller, Rudolf 78, 80
 Kommanditgesellschaft
 Sauter/Schetty 30
 Kommanditgesellschaft
 Sauter/Gengenbacher 30
 Komponentenbereich 99, 113
 Kostenträgerrechnung 79
 Kraye-La Roche, Georg 76
 Krneta, Georg 91

- La Roche-Respinger, A. 76
- La Roche-Respinger, Rudolf 33, 35 (*Bild*), 37
- Lais-Wanner, Ernst 61 (*Bild*), 62–68, 73, 76
- Landesausstellung 1939 53
- Landesgeneralstreik 32
- Landis & Gyr AG 8, 13, 68, 77, 90
- Landis & Staefa AG 140, 141
- Landis+Gyr AG 141
- Landis, Heinrich 77
- Langbein, Willy 11, 58 (*Bild*), 59
- Lehrlingswesen 40, 58, 59, 71
- Leimgruber, Joseph 79, 98, 99, 113, 131 (*Bild*)
- Leitsystem 85, 86, 96, 107, 110, 112
- Leittechnik (LT) 86, 97, 99, 104, 106, 107, 110, 112
- Linux 113
- Lochkarten 79
- Lüthi, Mirco 99
- Management-Seminar in Berlingen 130
- MAZ Management auf Zeit AG 96, 97, 98
- Meier, Kurt 97, 98
- Meister, Andreas 96
- Memotime 107–109 (*Bild S. 108*)
- Menzinger, Bernd 96, 97, 98
- Merker, Rudolf 42 (*Anm. 35*), 99, 130 (*Bild*), 132, 135, 139
- Merker, Fritz 132 (*Bild*)
- Merker-Sauter, Susanna 26, 34 (*Bild*), 41, 42 (*Bild*)
- Merker-Sauter, Walter 11, 26, 42, 62–66 (*Bild S. 65*), 68, 74, 77, 78, 91, 139
- Merker-Voser, Katharina 132 (*Bild*)
- Millardet, Christian 120
- Minergie-Neubau von 2009/2010 133 (*Bild*), 134
- Mitgliedschaftsrechte aus Aktien 87, 88, 95, 141
- Möbius, Günter 97, 125–127
- Namenaktie 91
- Nationale Verkaufsorganisation (NVO) 96, 110, 115, 121
- Nebel, Peter 59
- Nick-Bernet, Franz und Hanni 11, 59, 72, 118
- Nick-Imboden, Franz Martin 11, 132 (*Bild*)
- Niklaus von Flüe 54
- NVO 96, 110, 115, 121
- OEM-Geschäft 100
- Öl- und Gasfeuerungsautomaten 79, 80
- Ölkrise 1973–1975 86
- Ottilinger, Werner 125, 127
- Ozonieren von Trinkwasser 105–107
- «Papa Sauter» 40, 52
- Partizipationsschein 91, 92
- pendelfreie Regelung 46
- Pneumatik 110
- Pool 24 (*Anm. 10*), 64–68, 87, 89, 91, 93, 96, 99, 132, 135
- Pool 2000 99
- Primulus-Speicherofen 118
- Procédés Sauter 39, 71, 73, 116–122 (*Bilder S. 117*)
- proprietäres System 96, 107, 113
- «Reflex» (Regelgerät von 1935) 45, 109
- Reingewinn 79, 90
- Rheo-Differentialregler 45 (*Bild*)
- Riesen, Christian 11
- Riesen, Paul 38, 40, 41, 57, 60–64 (*Bild S. 60*)
- Rittmeyer AG 107, 131
- Rotary Club Basel 10, 45, 49, 50
- Roth-Bernet, Hans 10
- Rundsteuerung 101–103, 108
- Rütli-Rapport vom 25.7.1940 55
- Saurer AG, Arbon 84
- Sauter Appareils Automatiques (SAA) 29, 73, 115, 119
- Sauter Building Controls AG 97
- Sauter FM GmbH 127
- Sauter Régulations SAS 121
- Sauter, Fritz, Persönlichkeit: 46; Bilder: 15, 34, 38, 42

- Sauter, Ida (verh. zum Wald) 12,
42 (*Anm. 34*), 149
- Sauter, Rosina Margaretha 148
- Sauter-Bernet, Rosa 23 (*Anm. 10*), 26, 34
(*Bild*), 41, 49, 55, 64, 65 (*Bild*), 66, 77
- Sauter-Cumulus GmbH (SCU) 11, 39, 56,
115, 122–129, 127 (*Bild*), 136
- Sauter-Regeltechnik GmbH 124, 126
- Saxer, Andreas 87, 89, 90, 92, 93, 95
- Saxer, Ernst 8, 65–68, 76–78, 81–93
(*Bild S. 81*)
- Schaltuhr 17, 19, 29, 104, 105, 108, 109
- Schetty, Karl 29–31, 57
- Schiedsgerichtsprozess 62, 95
- Schiess, Niklaus E. 76, 95
- Schlumberger SA 120
- Schlumberger, Godefroy 116
- Schmidheiny, Stephan 103, 140
- Schmitz, Bertram 113, 131 (*Bild*), 134
- Schweizerische Kreditanstalt 13, 62
- Schweizerische Volksbank 68
- Schweizerischer Bankverein 92
- SCU (Sauter-Cumulus GmbH) 39, 115,
122–129, 136
- Seiler-La Roche, M. 76
- Servicegeschäft 99, 130
- Siemens AG 8, 13, 126, 132, 139, 141
- Sontheim, Rudolf 76, 87, 88 (*Bild*), 92, 93
- Sortimentsentwicklung 44, 100
- Spartenrechnung 99
- St. Louis (Frankreich) 39, 71, 73, 80, 102,
115–122 (*Bild der Fabrik S. 117*)
- Stäfa Control 89, 126, 140
- Steiner, Gottlieb 61 (*Bild*), 63–67, 77, 78,
123, 124, 125, 138
- Strassenbeleuchtung 19, 22, 107, 114
- Strasser, Gottfried, Gletscherpfarrer 150
- Strässler, Kurt 61 (*Bild*), 62, 66, 67, 124
- Straub-Gyr, Gottlieb 77, 89
- Streik von 1921 10, 37
- Strohmeier, Walter 85 (*Bild*), 86, 107
- Stump, Jakob 12, 48 (*Anm. 37*), 150
- Surinam (Im Surinam) 40, 31 (*Anm. 18*),
81, 127
- Syz, Dieter 91
- Theodor Christ AG 106
- Thermostat 44, 79, 118, 120
- Tissier, P. 120
- Trinkwasseraufbereitung 105
- Ueberrhein, Werner 125–127
- Umsatzentwicklung 136, 139
- Umwandlung in Aktiengesellschaft 33
- Umwelttechnik (UT) 106
- VAR SA 105, 106, 128
- VDMA (Verband deutscher Maschinen-
und Anlagenbau eV) 126
- Ventile 72, 79, 109
- Vinkulierung der Sauter-Namenaktien
60, 61, 88, 91
- von Fellenberg, Direktor bei Saurer AG 84
- von Marchtaler, Kurt Erhard, Ahnenforscher
144
- von Steiger, Robert 65, 77
- Wagner, Hanspeter 86, 91–97 (*Bild S. 94*),
121, 138
- Wanduhrenfabrik Angenstein 25–27, 57, 71
- Wasserwirtschaft 104
- Weber, Rudolf 113, 131 (*Bild*), 134
- Winiger, Arthur 62, 63, 73
- Winter, Adolf 86 (*Bild*)
- WSR 3000 107
- Zander & Ingeström 115
- Zeitschalter 17 ff. (*Bild S. 23*), 100 ff., 107,
114
- Zellweger Luwa AG 104, 121
- Zellweger, Max-Ueli 135 (*Bild*)
- Ziegler, Harald 136
- zum Wald, Jakob 42, 85 (*Bild*), 87, 119, 149
- zum Wald, Oswald (Vater) 149, (Sohn) 42
(*Anm. 34*)

Die Firmengeschichte der Fr. Sauter AG führt zurück ins Jahr 1910, als der damals 33-jährige Fritz Sauter im Alleingang in Grindelwald mit der Entwicklung eines Zeitschalters für das automatische An- und Abschalten von Strassenbeleuchtungen begann. 1916 verlegte er sein Unternehmen nach Basel in die Nähe seines ersten Hauptkunden, des Elektrizitätswerks Basel. 1920 wandelte er es in die noch heute bestehende Aktiengesellschaft um. Die Fr. Sauter AG hat im Lauf ihrer Geschichte neben Zeitschaltern auch Thermostate, Boiler und Küchengeräte, im Zweiten Weltkrieg Armeescheinwerfer für die schweizerische Fliegerabwehr, später Elektrozähler, Anlagen für die Frischwasseraufbereitung und andere elektrische Geräte hergestellt. Seit 1940 verfügt sie über ein regeltechnisches Sortiment, das im Laufe der Zeit auf die Klimaregelung in Gebäuden (*«comfort control»*) ausgerichtet wurde und heute das Kerngeschäft darstellt. Die Schrift enthält ein Stück Industriegeschichte und zeigt, wie sich ein anfänglich produktionsorientierter Fabrikationsbetrieb unter dem Einfluss neuer Technologien und der Globalisierung zum Dienstleister wandeln kann. Die Geschichte der Fr. Sauter AG belegt zudem, dass ein mittelständisches Unternehmen über Jahrzehnte hinweg aus eigener Kraft selbständig wachsen kann, ohne sich der Maxime *«big is beautiful»* zu verschreiben.