

**100 Jahre**

**Georg Fischer Aktiengesellschaft**

1996

Georg Fischer AG

**GEORG FISCHER +GF+**

100. GENERALVERSAMMLUNG



# 100 Jahre Georg Fischer Aktiengesellschaft

Separatdruck aus der Schaffhauser Mappe 1996  
Lempen + Cie AG, Druckerei · Büroartikel, Schaffhausen

Der heutige Industriekonzern Georg Fischer ist selbstverständlich älter als 100 Jahre. Seine Gründung durch Johann Conrad Fischer geht auf das Jahr 1802 zurück, so dass kurz nach der bevorstehenden Jahrtausendwende ein weiteres grosses Jubiläumsfest angesagt ist. Noch einige Schaffhauserinnen und Schaffhauser mögen sich an die glanzvolle 150-Jahr-Feier 1952 auf dem Herrenacker erinnern. Es war eine Zeit und ein Anlass der Erleichterung und der Dankbarkeit nach glücklich überstandenen Krisen- und Kriegsjahren.

Die Gründung der «Actiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke von Georg Fischer» im Jahr 1896 bedeutet allerdings mehr als nur eine zufällige gesellschaftsrechtliche Episode in der langen und wechselhaften Geschichte des Unternehmens. Sie markierte den eigentlichen Durchbruch vom grossgewerblichen Manufakturbetrieb zur industriellen Fabrikation. Die Urbanisierung und gleichzeitige Modernisierung der westeuropäischen Länder in den letzten Dezennien des vorigen Jahrhunderts löste einen gewaltigen Industrialisierungsschub aus. Die Technik nahm sich der Mechanisierung der Arbeitsprozesse an, und die Massenfertigung hielt Einzug in der Güterproduktion. Die Georg Fischer Werke erhielten ihre Hauptimpulse durch den Ausbau der Gas-, Wasser- und Elektrizitätsversorgung und durch die rasch wachsende Bedeutung des Automobils für den Güter- und den individuellen Personentransport. Um mit den neuen Dimensionen der Nachfrage einigermaßen Schritt zu halten, brauchte es zusätzliche Kapazitäten, neue Ferti-



Das Werk I in Schaffhausen im Jahre 1895

gungstechniken. Dies war ohne eine sehr viel breitere finanzielle Basis, als sie von den Nachkommen des Firmengründers hätte bereitgestellt werden können, nicht möglich.

#### Von der operativen zur Holdinggesellschaft

Aus der ursprünglichen Actiengesellschaft wurde bereits 1902, nach dem Ausscheiden von Georg Fischer III aus der Firma, die

«Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke vormals Georg Fischer». 1947 kam es zur bisher letzten Umfirmierung in die «Georg Fischer Aktiengesellschaft». Die Gesellschaft war anfänglich mit ihren Hauptwerken – ausnahmslos Giessereien und Fittingsfabriken – in Schaffhausen und in der 1895 gegründeten Zweigniederlassung Singen im benachbarten Deutschland tätig und zwar ausschliesslich operativ. Mit dem Erwerb der Maschinenfabrik Rauschenbach in Schaffhausen im Jahr 1921 und der Übernahme weiterer Giessereien in Mettmann (D) 1928 und in Bedford (GB) 1933 wurde Georg Fischer zu einer gemischten Gesellschaft mit sowohl operativen als auch Beteiligungsfunktionen. Dieser Status blieb bis 1991 erhalten; seitdem ist die Georg Fischer AG eine reine Holdinggesellschaft mit einer Vielzahl von Konzern- und Beteiligungsgesellschaften.

Aus heutiger Sicht waren die Anfänge der Aktiengesellschaft bescheiden. Begonnen wurde mit einem Aktienkapital von 3 Mio. Franken, was nach heutigen Geldwerten immerhin 30 Mio. Franken ausmachte. Die Aktiengesellschaft umfasste anfänglich 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den ersten 25 Jahren stieg das nominale Kapital auf 20 Mio. Franken an, und auch in den nachfolgenden 25 Jahren verlief die Entwicklung – die Geldentwertung mitberücksichtigt – eher moderat. 1952 belief sich das Aktienkapital auf 40 Mio. Franken.



Die Fittingsfabrik in Singen im Jahre 1895



Entwicklung des Aktienkapitals in Mio. SFR

Einen imposanteren Sprung verzeichnete die Zunahme der Beschäftigten: 1917 waren schon 6000 Personen für Georg Fischer tätig, und in den Fünfzigerjahren zählte man im In- und Ausland 9000 Arbeiter und Angestellte. Finanziell betrachtet, setzte das grosse Wachstum in den späten Sechzigerjahren ein. In einem Rhythmus von weniger als 15 Jahren verdoppelte sich das Aktienkapital bis auf die gegenwärtige Höhe von 327 Mio. Franken.

1930 wurden zu den Inhaberaktien auch Namenaktien ausgegeben, mit einem fünfmal kleineren Nominalwert, aber auch gleichzeitig einem fünfmal höheren Stimmengewicht gegenüber der Inhaberaktie. Die Übertragung der Namenaktien erforderte die Zustimmung durch den Verwaltungsrat der Gesellschaft, was unerwünschte Handänderungen ausschloss. In jenen Jahren waren es vor allem amerikanische und auch englische Grossfirmen, die es nach gutgehenden Unternehmen im kontinentalen Europa gelüstete. Solchen Attacken wollte man vorbeugen. Zwischen 1981 und 1987 belebten auch die vorübergehend populären stimmrechtslosen Partizipationsscheine das Bilanzbild. Sie machten bis zu 30 Prozent des Gesellschaftskapitals aus. Zurzeit existieren nurmehr Inhaber- und Namenaktien, letztere mit einer kaum mehr eingeschränkten Handelbarkeit. Das Stimmenverhältnis der beiden Kategorien ist nahezu ausgeglichen.

#### Breite Streuung der Aktien

Auch wenn in den ersten Jahren nach der Gründung der Kreis der Aktionäre noch limitiert und überschaubar war, entwickelte

sich die Gesellschaft besonders nach 1902 erstaunlich rasch zu einer Publikumsgesellschaft mit einer breiten Streuung der Aktien und ohne dominierende Grossaktionäre. Auch die Akquisitionen der Georg Fischer Elektrostahlwerke Schaffhausen und Giubiasco, einer späteren Konkurrenzfirma von Georg Fischer III, und der Maschinenfabrik Rauschenbach auf dem Ebnat in Schaffhausen, beide durch Aktientausch vollzogen, bewirkten keine Eigentümerkonzentration von erkennbarer Wirkung. Diese breite aktienmässige Abstützung fand ihren Niederschlag auch im obersten Organ der Gesellschaft, dem Verwaltungsrat. Es waren Vertreter der schweizerischen Grossbanken und führender industrieller Unternehmen aus der Ostschweiz, ferner politische Repräsentanten des Hauptstandortes Schaffhausen, die Einsitz in den Verwaltungsrat nahmen. An all dem hat sich in den vergangenen hundert Jahren wenig verändert. Das Aktionariat ist zwar internationaler geworden. Im Verwaltungsrat hingegen fanden sich kaum je Mitglieder einer anderen als schweizerischen Nationalität, was eigentlich verwundert, denn die ausländischen Produktionsstätten waren stets von grosser Bedeutung und in den letzten 25 Jahren sogar eindeutig dominierend. Die operative Führung war im Verwaltungsrat jeweils höchstens in der Person eines Delegierten vertreten. Von 1929 bis 1954 allerdings wirkte Dr. h. c. Ernst Homberger gleichzeitig als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, nachdem er bereits schon 1902 in die Geschäftsleitung berufen worden war. Diese für Georg Fischer einmalige Kompetenzkumulation über 25 Jahre hinweg hat sich trotz der Turbulenzen

der grossen Krise anfangs der Dreissigerjahre und des Zweiten Weltkrieges nicht nachteilig ausgewirkt. Im Gegenteil, die starke einheitliche Führung hat das Unternehmen in dieser Zeit gekräftigt.

#### Verwaltungsrats-Präsidenten Georg Fischer

1896 – 1901	L. Erzinger
1902 – 1906	F. Locher
1906 – 1907	E. Koch-Vlierboom
1907 – 1922	A. Gemperle
1923 – 1928	W. C. Escher
1929 – 1954	E. Homberger
1954 – 1968	K. Türler
1968 – 1975	G. Kaiser
1975 – 1983	R. Lang
1983 – 1990	B. Saemann
1990 –	U. Bremi



Dr. Ernst Homberger

Gesellschaftsform, finanzielle Ausstattung und Führungsorganisation sind nicht Ursache, sondern Folge der Entwicklung einer Firma, so auch bei Georg Fischer. Die entscheidenden Impulse gingen vom Produktionsprogramm, von den Märkten, von den Produktionsstätten und natürlich von den Menschen aus, die dem Unternehmen ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellten.

#### Schwerpunktverlagerung im Produkte-Portfolio

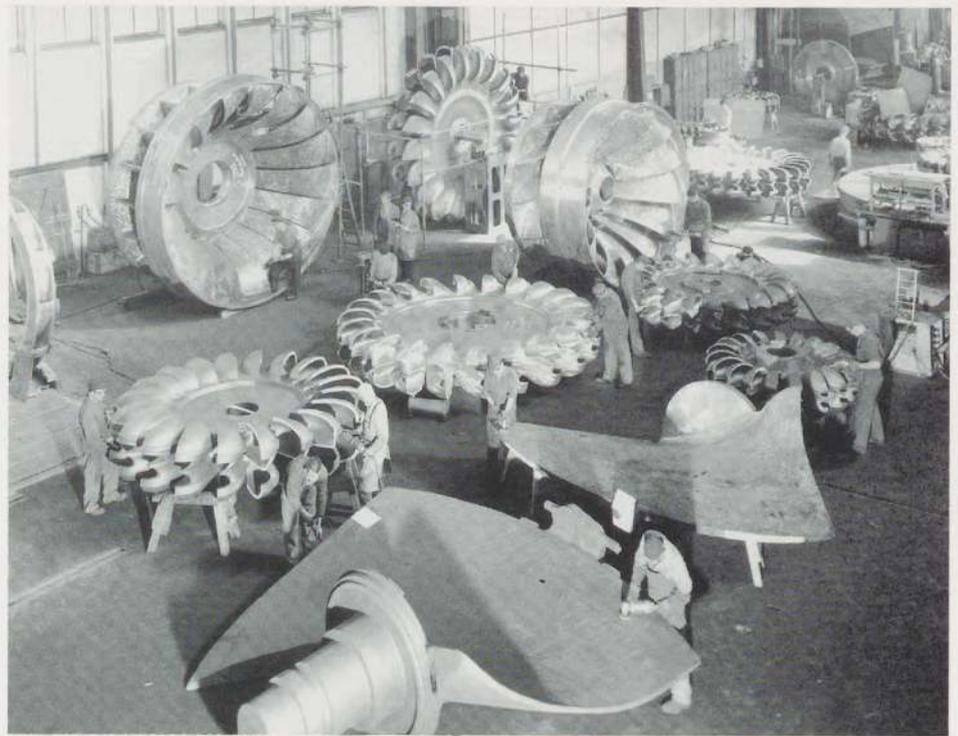
Wie schon kurz erwähnt, gründete die Georg Fischer Aktiengesellschaft auf der Fabrikation von Gusserzeugnissen und Gussfertigprodukten. Noch im Jahre 1960 machten diese Tätigkeiten 80 Prozent des Umsatzes aus; nur 20 Prozent entfielen auf Maschinen und Anlagen. Zu jener Zeit wurde noch ein universelles Giessereiprogramm gepflegt, vom Temperguss über den Stahlguss, Grauguss, Sphäroguss bis zum Leichtmetallguss. Zu den Gussfertigprodukten zählten die Tempergussfittings, die Räder, das Eisenbahnmateriale, die Verschleissteile und die Elektroarmaturen. Der Maschinenbau wurde angeführt von den Kopierdrehmaschinen und den Giessereimaschinen, ergänzt um die Holzbearbei-

tungsmaschinen in Brugg. In den Siebzigerjahren veränderten sich die Gewichte zugunsten des Maschinenbaus. Mit dem Erwerb der Maschinenfabriken Rüti, Amsler und Oehler stieg der Umsatzanteil der Maschinen auf fast 50 Prozent an. Auch die Kunststoffprodukte, rund zehn Jahre nach Kriegsende ins Programm aufgenommen, machten zu jener Zeit bereits schon knappe 10 Prozent des Umsatzes aus. Seither hielten sich die Anteile der Hauptgruppen des Sortiments in etwa die Waage, trotz des unterschiedlichen Ausbaus der Werke, trotz der vielfältigen Akquisitionen und Devestitionen.

### Konzentration auf Kerngeschäfte - höhere Produktivität

Die erste Hälfte des zurückliegenden Jahrhunderts stand ganz im Zeichen der Behauptung und des vorsichtigen Ausbaus des Erreichten. Zwei Weltkriege mit unendlichen menschlichen und materiellen Opfern und eine substanzverzehrende Depression in der Zwischenkriegszeit liessen weder Zeit noch Raum für eine forsche Expansionspolitik. Erst in den späten Fünfzigerjahren setzte sich der Zukunftsoptimismus durch. Der wirtschaftliche Aufschwung gewann trotz des nach wie vor unsicheren politischen Umfelds an Dynamik und mündete um das Jahr 1970 in eine eigentliche Wachstumseuphorie aus. Überall winkten die Chancen; die Risiken hielten sich im Verborgenen. Von dieser Strömung wurde neben vielen anderen in- und ausländischen Unternehmen auch Georg Fischer erfasst. Die vorhandenen Kapazitäten wurden ausgebaut und gleichzeitig mit modernen Prozesstechniken ausgestattet. Zahlreiche Drittfirmen gelangten durch Kauf zum rasch wachsenden Georg Fischer Konzern. Die dadurch anvisierte Erweiterung des Leistungsangebotes - Stichwort Diversifikation - war ebenfalls ein Muss für jedes fortschrittliche Unternehmen.

Die Ernüchterung liess allerdings nicht lange auf sich warten. Denn der Quantensprung der industriellen Entwicklung vollzog sich nicht mehr ausschliesslich in den traditionellen Industrieregionen Europas und Nordamerikas, sondern erfasste auch neue Nationen und Erdteile, namentlich Japan und Schwellenländer im Fernen Osten, Regionen mit einer ausserordentlich lernbegierigen und leistungswilligen Bevölkerung und mit sehr viel niedrigeren Lohnkosten. Dies führte flugs zu gewaltigen Überkapazitäten und erbitterten Preiskämpfen. Die Öffnung der Märkte durch internationale Abkommen wie das GATT, die EWG und die Europäische Freihandelszone trugen das ihre zur Anheizung des globalen Konkurrenzkampfes bei. Die Margen vieler überlieferter und neuerwerbener Tätigkeiten gerieten unter Druck und führten zu empfindlichen Verlusten, auch bei Georg Fischer. Es brauchte einige Jahre, bis die Erkenntnis reifte, dass nur jene industriellen Aktivitäten eine Überlebenschance hatten, die sich mit einem grossen Geschäftsvolumen und einem überlegenen Preis-Leistungs-Verhältnis im Markt zu behaupten vermochten. Auch für Georg Fischer wurde es unerlässlich, sich auf die ertragsmässig



Blick in die Stahlgesserei in Schaffhausen

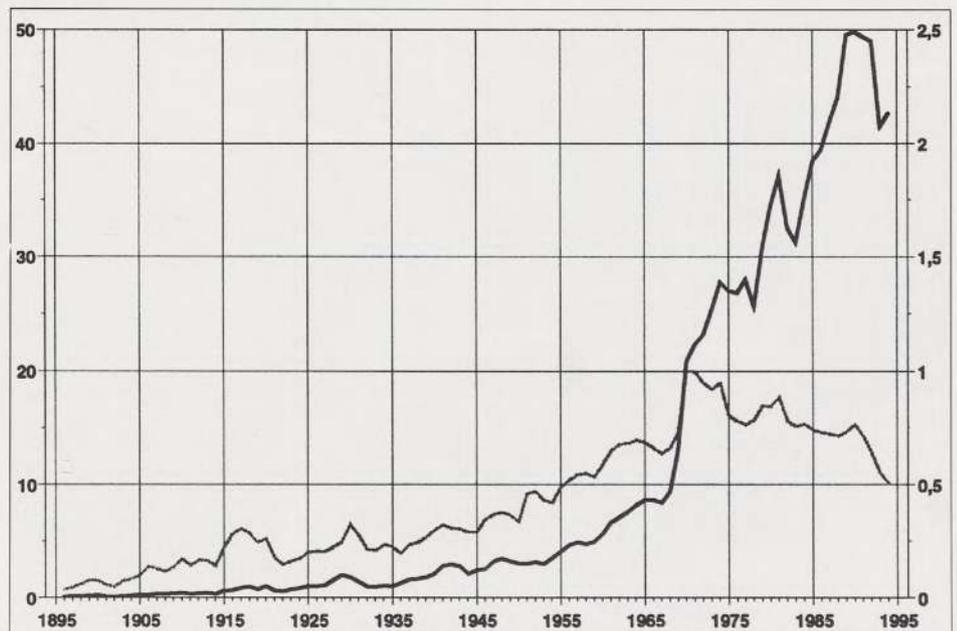
soliden Kerngeschäfte zu konzentrieren: auf die Fahrzeugtechnik, schwergewichtig Automobilguss, die Rohrleitungssysteme, die Elektroerosionstechnik und auf ausgewählte Bereiche im Anlagenbau. Als äusserst schmerzliche, aber logische Folge davon kam es zu einer ganzen Reihe von Firmenverkäufen und Betriebseinstellungen. Es sei hier an die Maschinenfabriken Rüti, Brugg, Oehler, die Drehtechnik Schaffhausen und den Maschinen- und Anlagenbau von Burkhardt + Weber in Reutlingen (D), an die Stahlgessereien Saarbrücken (D), Worms (D) und Schaffhausen oder an die Tempergiessereien und Fittingswerke Eurofer und Bedford (GB) erinnert.

Die letzten zwanzig Jahre allein nur als defensive Phase zu charakterisieren, wäre hingegen falsch. Zur gleichen Zeit wurden die

verbliebenen Giessereien in Deutschland, Österreich und England systematisch und mit Erfolg ausgebaut und durch weitere Werke in Traisen (A) und Leipzig (D) ergänzt. In Schaffhausen entstand ein modernes Zentrum für Rohrleitungssysteme mit einem besonderen Akzent auf den Kunststoffprodukten. Mit dem Erwerb des Anlagenbau-Unternehmens Buss in Pratteln, der Charmilles Technologies in Genf und der amerikanischen Signet Scientific Company in El Monte, CA, öffneten sich dem Unternehmen auch neue Technologien und Geschäftsfelder.

Zwei weitere Merkmale prägten zudem die jüngere Entwicklung von Georg Fischer: Der rasante Anstieg der Arbeitsproduktivität und die zunehmende Verlagerung der Aktivitäten in ausländische Standorte.

### Entwicklung des Konzern-Personalbestandes und des Konzern-Umsatzes



— Personalbestand in 1'000 Beschäftigten  
 - - - Umsatz in Mia. SFR

Nach einem Produktivitätssprung im Jahr 1970, hervorgerufen durch Rationalisierungsinvestitionen im Bereich Automobilguss und durch Akquisition von Maschinenbauunternehmen mit einem überdurchschnittlichen Pro-Kopf-Umsatz, vergingen rund zehn Jahre ohne nennenswerte Fortschritte. Ab 1980 setzte jedoch eine Periode anhaltender Produktivitätssteigerung ein, die immer noch anhält. Bei einem etwa gleich hohen Personalbestand in den Jahren 1955 und 1994 lag der nominale Gesamtumsatz 1994 rund zehnfach und der reale dreimal höher als 1955.

Bis etwa 1960 bewegten sich die Umsätze der Schweizer Werke noch über jenen der ausländischen, von 1960 bis 1980 waren sie mehr oder weniger ausgeglichen. Seit 1980 übertrafen die im Ausland erzielten Produktionszahlen die einheimischen in erheblichem Umfang. Die anteilmässig höchste Wertschöpfung wird seit Jahren schon in der Bundesrepublik Deutschland erzielt.

Die Unternehmenserfolge von Georg Fischer, das dürfte nach den geschilderten Vorkommnissen nicht erstaunen, unterlagen grossen Schwankungen – auch dies ein typisches Phänomen schweizerischer Industrieunternehmen. Besonders die letzten Jahre litten unter Strukturereinigungen und längeren Perioden gedämpfter Konjunktur. Von 1896 bis 1921 wurde den Aktionären eine durchschnittliche Dividende von 8,5 Prozent, von 1922 bis 1946 eine solche von 7 Prozent bezahlt. Die besten Jahre waren jene von 1947 bis 1972 mit einer Durchschnittsdividende von 10 Prozent; von 1973 bis 1994 reduzierte sich dieser Satz auf 5 Prozent.

#### Volkswirtschaftlicher Beitrag von Georg Fischer

Im Verlauf der vergangenen hundert Jahre hat Georg Fischer sowohl in der Schweiz wie im Ausland einen substantiellen volkswirtschaftlichen Beitrag erbracht, durch hohe technische Leistungen im Produktangebot und im Erzeugungsprozess. Das Unter-



Produktionsstätten der Georg Fischer AG auf dem Ebnat in Schaffhausen.

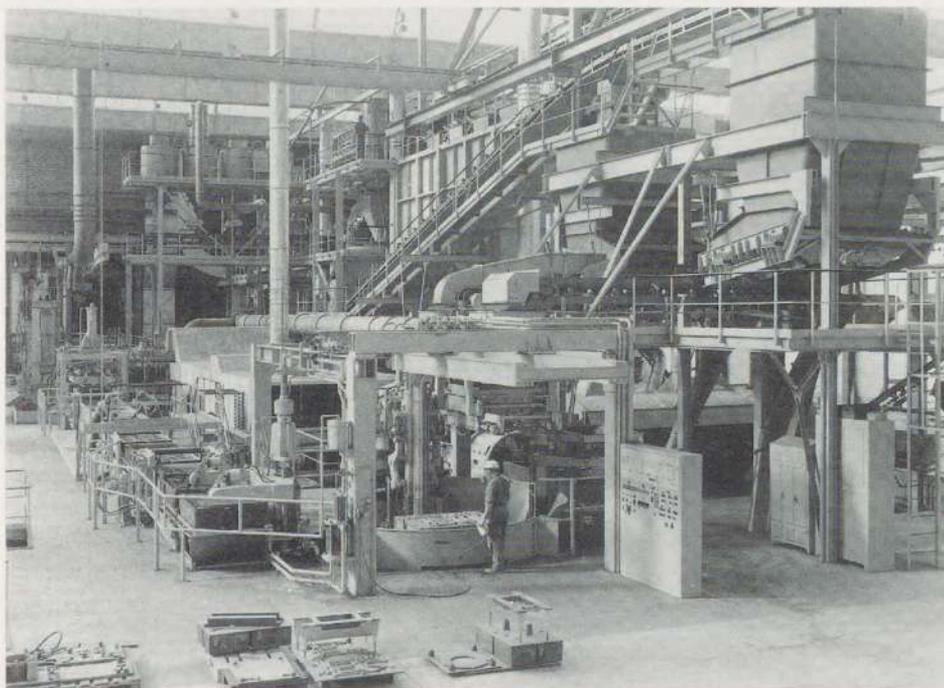
nehmen kann sich im Automobilguss, bei den Rohrleitungssystemen aus Metallen und Kunststoffen, den Rädern für schwere Kraftfahrzeuge, in der Elektroerosionstechnik und im Giessereianlagenbau zu den weltweit kreativsten und erfolgreichsten Produzenten zählen. Aber auch im Drehmaschinenbau und Grossstahlguss – Sparten, die leider aufgegeben werden mussten – leistete Georg Fischer während Jahrzehnten Pionierarbeit. In der Prozesstechnik finden sich zahlreiche Beispiele von Lösungen, die innerhalb der jeweiligen Industriezweige wegleitend waren. Stellvertretend für andere sei hier die systematische Vernetzung der Arbeitsstufen und spätere

Automatisierung der Giessereien erwähnt, die in den Fünfzigerjahren mit der Bühler-Form- und -Giessanlage ihren Anfang nahmen. Diese Entwicklung war ein Beitrag nicht nur zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, sondern auch zur Verbesserung der Arbeits- und Umweltverträglichkeit der Giessereien.

Über allen Höhen und Tiefen des Unternehmens standen immer und überall die arbeitenden Menschen. Es mögen an die hunderttausend Männer und Frauen gewesen sein, die in den zurückliegenden hundert Jahren während einer kürzeren oder längeren Zeit für Georg Fischer tätig waren und hier ihr Auskommen fanden. Ihnen allen gebührt der Respekt und der Dank für das Erreichte.

Georg Fischer strebte auch stets ein gutes, auf gegenseitigem Vertrauen basierendes Verhältnis zu den Mitarbeitern und den Ruf eines fortschrittlichen Arbeitgebers an, wenn es um die Arbeitsbedingungen, die Entlohnung und die Sozialeinrichtungen ging. Noch im vorigen Jahrhundert wurde eine Arbeiterkommission ins Leben gerufen. Als Vorbilder galten auch der Werkswohnungsbau, die Krankheits- und Altersvorsorge, die Heranbildung des Berufsnachwuchses in eigens für Lehrlinge geschaffenen Werkstätten und Schulen oder etwa die Etablierung der Funktions- und Leistungsbewertung bei der Lohnfestsetzung.

Georg Fischer stellte sich dem weltweiten Wettbewerb mit Erfolg. Das Unternehmen wird im Vertrauen auf die eigene Kraft, auf die Solidarität und Leistungsbereitschaft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Zukunft, mit all ihren Unwägbarkeiten und Fährnissen meistern.



Bühler-Form- und Giessanlage

Schaffhausen, den 31. Mai 1896.

P.P.

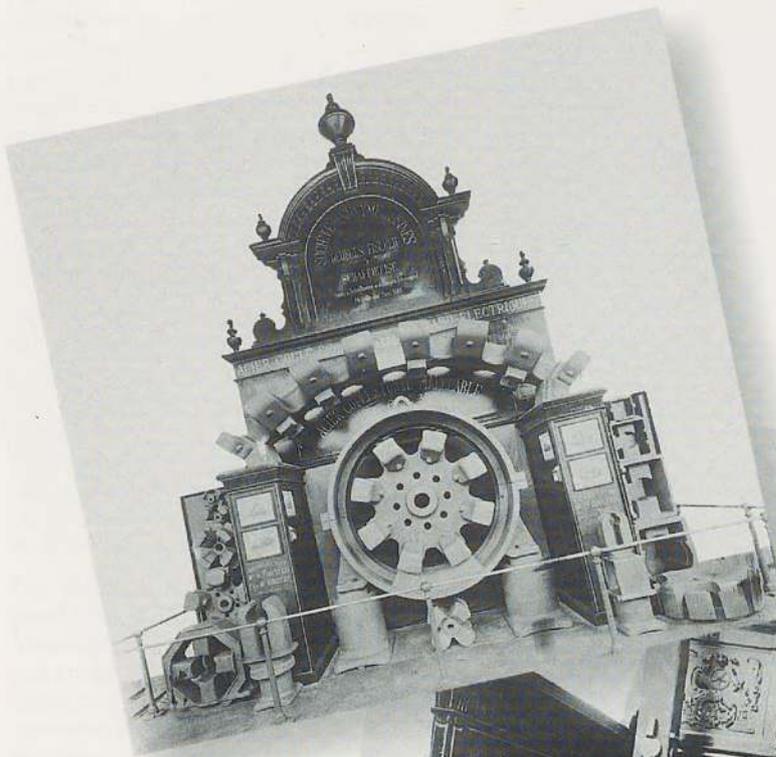
Ich bedre, mich, Ihnen die ergebene Mitteilung  
zu machen, dass ich, meine beiden Etablissements  
Georg Fischer, Gypsstaßfabrik & Weicheisengiesserei  
in Schaffhausen  
und Georg Fischer, Fittlingofabrik in Singen  
mit Activen & Passiven an die  
Actiengesellschaft der Eisen- & Stahlwerke  
von Georg Fischer  
abgetreten habe und, dass in Folge dessen, die bisherigen Ver-  
schriften für die beiden Etablissements, erlöschen.  
Indem ich für das mir in so reichem Masse  
geschenkte Vertrauen, bestens danke, bitte, ich Sie, dasselbe auf  
meine Nachfolgerin übertragen zu wollen.

Hochachtungsvoll  
Georg Fischer.

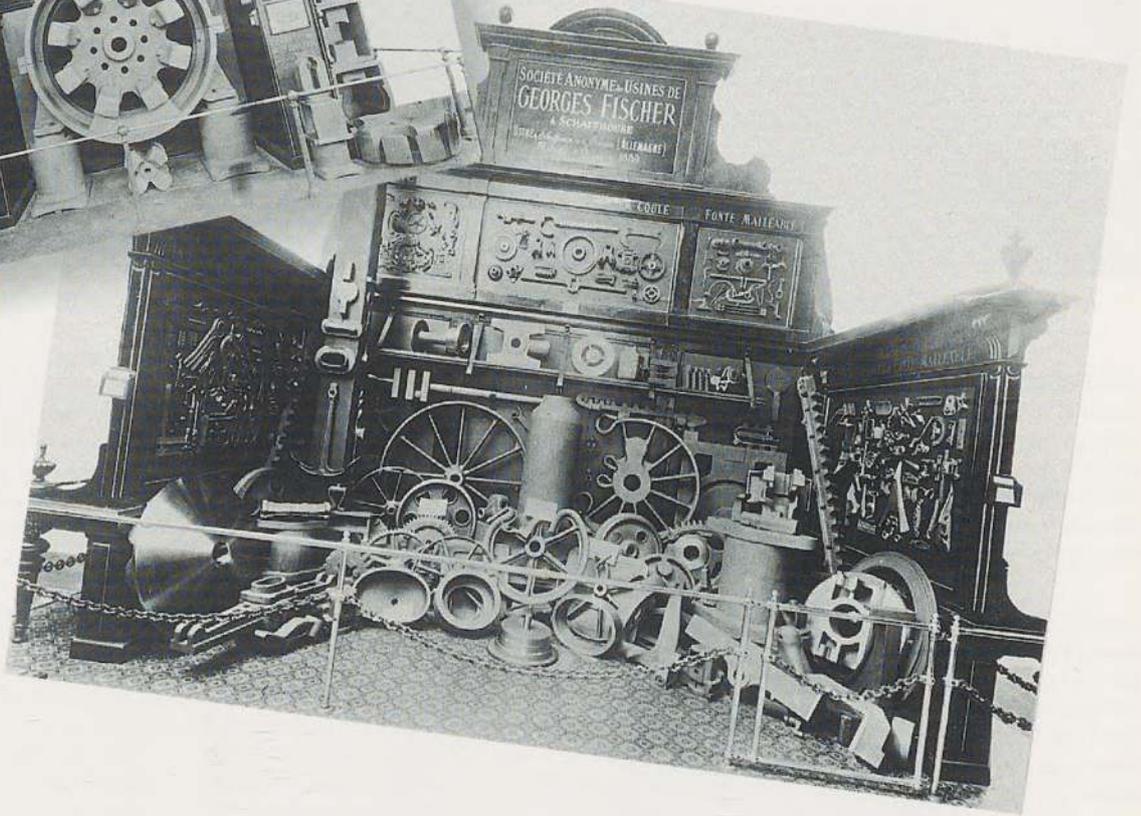


Georg Fischer III.  
1864 - 1925

Brief von Georg Fischer III.  
über den Verkauf seines Unter-  
nehmens an die Georg Fischer  
Aktiengesellschaft.



Aus dem Sortiment von Georg Fischer, präsentiert  
an der Landesausstellung 1896 in Genf.



1996

Georg Fischer AG

**GEORG FISCHER +GF+**

100. GENERALVERSAMMLUNG