

# Der Niedergang der Dolendeckel-Aristokratie

Weder der alte Glanz noch die Schweizer Wirtschaftsprominenz konnten den Traditionskonzern von Roll retten

DIETER BACHMANN

Dolendeckel. Viel mehr ist in der allgemeinen Erinnerung an von Roll nicht mehr übrig. Für entsprechend wenig Aufheben hat vor zehn Tagen die Meldung gesorgt, dass der geschrumpfte Rest des 200-jährigen Konzerns verkauft und im deutschen Spezialchemie-konzern Altana aufgehen soll. Erstaunlich ist es dennoch für ein Unternehmen, das einst zu den Aushängeschildern der Schweizer Industrie gehörte und an dem sich die erste Garde der hiesigen Wirtschaftsführer – in den letzten Jahrzehnten meist erfolglos – versucht hat.

Da war die Aufmerksamkeit 1996 eine ganz andere. Damals sorgte von Roll national für Schlagzeilen. Das Unternehmen wollte als Befreiungsschlag die traditionsreiche Stahlproduktion, das Werk Gerlafingen, verkaufen – und zwar an den Luzerner Konkurrenten von Moos. Im Solothurnischen hoffte man, dass mit der so neu geschaffenen Firma Swiss Steel die Zukunft des Werks gesichert sei.

## Eine Art Mikrokosmos

Doch dann der Schock: «Der Patron André von Moos rief mich an und sagte mir, die Übernahme sei geplatzt», erzählt der SP-Ständerat Roberto Zanetti, der damals Gemeindepräsident von Gerlafingen war. Mit der Begründung, man sei über die Altlasten getäuscht worden, wollte von Moos plötzlich nichts mehr von einem Kauf wissen. Damit drohte eine Schliessung des Werks. Für Zanetti ein unvorstellbares Szenario. «Ich bin ein Von-Roll-Kind», sagt er, der als Sohn eines aus dem Puschlav zugewanderten Arbeiters aufgewachsen ist. Von Roll und Gerlafingen, das gehört zusammen, bildete eine Art Mikrokosmos wie Sulzer mit Winterthur oder Baden und die BBC. Zwar gab es über die Jahre verschiedene Restrukturierungen oder Redimensionierungen, doch es ging immer weiter.

«Aber nun war die Stimmung hoch-explosiv», erzählt Zanetti. «An jenem Wochenende war tatsächlich unklar, wem das Werk nun gehört und wer verantwortlich ist.» Doch die Von-Roll-Arbeiter absolvierten demonstrativ ihre Schichten. «Wer streikte, das waren die Arbeitgeber!», sagt Zanetti.

Der Gemeindepräsident hatte medienwirksam auf das Schicksal der Von-Roll-Belegschaft aufmerksam gemacht. Schliesslich setzten die Banken die Übernahme durch. Die Zusammenführung oblag Robert A. Jeker, dem ehemaligen Chef der Schweizerischen Kreditanstalt. Der gute Draht zwischen den beiden dürfte mitgeholfen haben, das Werk zu erhalten. Als der positive Entscheid kam, sendete das Schweizer Fernsehen von den Feiern aus dem Restaurant «Eisenhammer» vor Ort. Heute gehört Gerlafingen zur italienischen Beltrame-Gruppe.

## Glorreiche Vergangenheit

Dass die Öffentlichkeit 1996 noch am Schicksal der Von-Roll-Arbeiter teilnahm, hat mit der glorreichen Vergangenheit des Unternehmens zu tun. Es ist aus den Ludwig von Roll'schen Eisenwerken hervorgegangen, die zunächst Erz aus dem Solothurner Jura verarbeiteten und später vom Bau der Eisenbahnen profitierten.

Etwas Aristokratisches blieb an dem Konzern auch dann hängen, als der Einfluss der Gründerfamilie längst verschwunden war. Im Gegensatz zu anderen grossen Schweizer Namen wie etwa Lonza oder SIG hat er es jedoch nicht geschafft, sich neu zu erfinden und eigenständig zu bleiben. Zu nachhaltig hat die Stahlkrise in den 1970er Jahren mit weltweiten Überkapazitäten, gesunkener Nachfrage und ausländischer Konkurrenz das Umfeld verschlechtert.

Von Roll, das stand für schwere, nahezu unzerstörbare Teile für Maschinen, Gebäude, Kraftwerke, Wasserlei-



Von Roll gehörte einst zu den Aushängeschildern der Schweizer Industrie.

tungen, Rüstungsgüter und Müllverbrennungsanlagen. Aber auch für Seilbahnen, Skilifte, Förderanlagen oder Krane. Ende der 1980er Jahre beschäftigte die Firma bei einem Umsatz von rund 2,4 Milliarden Franken etwa 8900 Personen.

Das Zürcher Büro war standesgemäss im Handelshof unweit der Bahnhofstrasse untergebracht: Ein repräsentatives Geschäftshaus mit einer «Verpflegungsstätte, die sich sehen lassen kann», wie die NZZ 1965 schrieb. Das Menu sei «ungefähr so zusammengestellt wie in einem bürgerlichen deutschschweizerischen Haushalt». Legendär waren auch die Spargeln, die den Aktionären an der Generalversammlung in Gerlafingen serviert wurden.

Es versteht sich von selbst, dass diese von Roll über einen guten Draht zur Politik verfügte. Zum Beispiel in der Person von Walther Stampfli (FDP), Direktor bei den Eisenwerken. Im Bundesrat war der Solothurner während des Zweiten Weltkrieges als Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements für die Versorgung des Landes mit Rohstoffen zuständig. Nach seinem Rücktritt kehrte Stampfli «mit einzigartigen Erfahrungen ausgerüstet» als Verwaltungsratspräsident in die Firma zurück, wie es im Buch zum 150-Jahr-Jubiläum heisst.

## Blocher kommt und geht

Aber dieser Nimbus der von Roll und die Verandelung mit der Politik waren nicht nur hilfreich, im Gegenteil: «Genau das war ein Problem», sagt Christoph Blocher. Der spätere SVP-Bundesrat war Ende der 1980er Jahre von einer der Grossbanken als Unternehmer in den Von-Roll-Verwaltungsrat geholt worden, als der Konzern einmal mehr mit einer ungenügenden Ertragslage kämpfte. Blochers Bedingungen: Einsitz im Ausschuss des Gremiums, in dem die wichtigen Fragen entschieden wurden. Auf ein Honorar verzichtete er, hingegen wollte er das Aktienpaket eines Grossaktionärs übernehmen. Beides wurde ihm schliesslich gewährt.



Roberto Zanetti  
Gerlafingens Ex-  
Gemeindepräsident



Christoph Blocher  
Ehemaliger  
Verwaltungsrat



Walther Stampfli  
(1884–1965)  
Ehemaliger Direktor



August von Finck  
(1930–2021)  
Mehrheitsaktionär

«Ich habe sofort gesehen: Führung ungenügend!», sagt Blocher. Zwar habe das fortschrittliche Rechnungswesen bei von Roll eine gute Übersicht geliefert, welche Produkte rentierten und welche nicht. Doch das Management sei vor «mühsamen» Sanierungsschritten wie Schliessungen zurückgeschreckt. «Da hiess es dann plötzlich mal, man wolle doch die Beziehung zu Bundesrat (Willi, Red.) Ritschard nicht gefährden.»

Blochers Einsatz bei von Roll war allerdings von kurzer Dauer. Auslöser für seinen Abgang schon nach nur knapp zwei Jahren war der gegen seinen Rat beschlossene Kauf der Isola-Werke in Breitenbach – also der einzigen bis heute in der Holding verbliebenen Sparte. Dabei richteten sich seine Vorbehalte nicht in erster Linie gegen die besagte Firma. «Ich war einfach überzeugt, dass von Roll sich nicht weiter verzetteln sollte und der Kauf keines der damaligen Probleme lösen würde.» Blocher zog die Konsequenzen. Verkaufte sein Aktienpaket – «mit Gewinn» – und trat auf Ende der laufenden Amtszeit aus dem Verwaltungsrat zurück.

## Weg mit den Seilbahnen

Die einschneidende Sanierung und Zerlegung des Konzerns erfolgte dann natürlich doch. Neben dem eingangs erwähnten Verkauf der Stahlproduktion veräusserte man 1996 das Seilbahngeschäft an Doppelmayr. 2002 wurde die Firma Robert Aebi, ein Händler von Bau- und Landmaschinen, an das Management verkauft. Von Roll besass seit 1930 eine Mehrheit an dem Unternehmen, das dem Stahlkonzern einst Kipp-Rollwagen und dergleichen geliefert hatte.

Aber damit war der Umbau noch nicht zu Ende. 2003 wurde mit dem Bereich Giessereien sowie dem Wassergeschäft ein weiterer traditioneller Geschäftsteil abgestossen. Käufer der Aktivitäten mit Werken in Choindoz, Rondez (Delémont), Emmenbrücke, Oensingen und im Ausland war eine schweizerisch-

kasachische Investorengruppe um den Anwalt Jürg Brand.

Aber auch die geschrumpfte von Roll kam nicht zur Ruhe. Die Hausbank Credit Suisse (CS) wurde nervös und forderte eine neue Zusammensetzung des Verwaltungsrats – unter anderem mit der Beteiligung des Unternehmers Peter Spuhler und Oskar Ronners, des ehemaligen Chefs von Elektrowatt, einer von der CS kontrollierten Energiebeteiligungsfirma.

Ronner übernahm später zusammen mit den Investoren und Medtech-Grössen Rudolf Maag und Thomas Straumann das Aktienpaket der CS und wurde Verwaltungsratspräsident. Diese Gruppe war nun die bedeutendste Aktionärin. Ihr Paket von 20,8 Prozent war grösser als jenes der von Fincks. Die Adelsfamilie aus München hatte sich in den 1990er Jahren nach dem Verkauf ihrer deutschen Beteiligungen in diverse Schweizer Firmen eingekauft, darunter Mövenpick, Lonza, SGS – und eben von Roll.

## Von Finck übernimmt die Macht

Das Ziel des neuen Verwaltungsrates war eine Fokussierung auf Isola, also den Bereich Hochspannungsleitungs-isolation, wo von Roll eine weltweit führende Stellung innehatte und gute positive Ergebnisse erzielte. Eine Strategie, die auch von Fincks und deren Vertreter im Verwaltungsrat stets mittragen und die von der Börse honoriert wurde. Doch nur ein paar Tage nachdem Baron August von Finck persönlich diesen Plan noch gelobt hatte, kam es zur überraschenden Kehrtwende: In einem Brief an den Verwaltungsrat forderte er, dass von Roll wieder zu einem Konglomerat wird, also in neue Tätigkeitsbereiche vorstösst.

Für den Verwaltungsrat war das unverständlich und nicht mittragbar. Darum schaltete der Baron auf Angriff. Er forderte eine Mehrheit im Verwaltungsrat und eine Kapitalerhöhung. Im August 2007 entschied sich der Machtkampf an einer ausserordentlichen Generalversammlung. Die Aktionäre stimmten in beiden Fällen zugunsten der von Fincks, die mit vier neuen Leuten in den Verwaltungsrat einziehen konnten. Die unterlegenen Verwaltungsräte verliessen allesamt das Gremium. Der CEO trat zurück. Ronner, Maag und Straumann verkauften ihre Beteiligung.

## Wo der Name weiterlebt

Doch die phantasievollen Wachstumspläne, mit denen der von den neuen Herren eingesetzte und bald wieder abgesetzte CEO und Verwaltungsratspräsident Thomas Limberger (Ex-OC Oerlikon) aufwartete, erwiesen sich als Flop. Es folgten schwierige und für die Aktionäre frustrierende Jahre, in denen die von Fincks aber weiterhin investiert blieben. Schliesslich besann man sich doch auf die Fokussierungsstrategie im Bereich Elektroisolation zurück, die sich nun langsam auszuzahlen scheint. Inwiefern der Name von Roll dann künftig noch mit dem Erfolg verbunden wird, ist mit dem Verkauf der Firma durch die Nachkommen des Barons an Altana offen.

Ironischerweise lebt der Name – abgesehen von der 2009 lancierten, heute konzernunabhängigen Privatbank von Roll – ausgerechnet in jenem ehemaligen Firmenteil weiter, mit der sich die Von-Roll-Holding einen langen juristischen Streit um die Marke geliefert hat.

Das ehemalige Giesserei- und Wassergeschäft existiert – mit leicht veränderter Schreibweise – als vonRoll Infracore weiter und positioniert sich mit Rohren, Hydranten und Software für die Leitungsüberwachung als Spezialist für die Minimierung von Wasserverlust. Und ja: Sie werden zwar mehrheitlich im Ausland bei Drittfirmen hergestellt, aber es hat auch vonRoll-Dolendeckel aus Schweizer Produktion im Sortiment.