

Zeitschrift: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Solothurn
Band: 84 (2011)

Artikel: Die Krise und ihre Bewältigung : jüngste Wirtschaftsgeschichte des Kantons Solothurn, dargestellt anhand von Interviews
Autor: Hafner, Wolfgang
Kapitel: Interview mit Hans-Rudolf Meyer und Andreas Brand
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-325274>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.08.2025

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

INTERVIEW MIT HANS-RUDOLF MEYER UND ANDREAS BRAND

«Wir schlossen uns in der Mitte der 1970er-Jahre nicht dem allgemeinen Trend an, der da lautete: Wir müssen alle den Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft anstreben. Der Kanton Solothurn hatte damals ein so starkes Fundament im Industriesektor, dass wir die Weiterentwicklung dieses Sektors förderten und dabei von den bestehenden Unternehmen ausgingen.»

Hans-Rudolf Meyer ist ehemaliger Direktor der Handelskammer.

Andreas Brand ist Chef des Amts für Berufsbildung, Mittel- und Hochschulen.

In den 1970er-Jahren wurde der korporatistische und staatliche Einfluss auf die Wirtschaft zurückgedämmt und zunehmend durch das System der sogenannten Marktwirtschaft ersetzt. Aus diesem korporatistischen Denken entstand etwa das Uhrenstatut, das zum Ziel hatte, die Folgen der periodischen Krisen abzdämpfen, gleichzeitig aber die Uhrenindustrie in ihrer Entwicklung stark einschränkte. Welche Rolle spielte in dieser schwierigen Übergangsphase die solothurnische Wirtschaftsförderung?

HANS-RUDOLF MEYER Ausgangspunkt für die solothurnische Wirt-

schaftsförderung war die Studie von Charles Prétat. Prétat bemängelte einerseits die Abhängigkeit der solothurnischen Wirtschaft von einzelnen grossen Unternehmen und andererseits die wirtschaftliche Monostruktur in einzelnen Regionen, wie sie vor allem am Jurasüdfuss mit der Uhrenindustrie bestand. Ausgehend von Prétats Überlegungen entstand die Idee, die bestehenden Ansätze neuer Branchen und die vorhandene Infrastruktur zu fördern und auf dieser Basis Entwicklungsmöglichkeiten für eine grössere Vielfalt an Unternehmen zu schaffen. Der zweite Ansatz, den Hugo Allemann vor allem prägte, war die Idee der Innovation und deren Transfers.

Wie wurden diese Bestrebungen zur Wirtschaftsentwicklung aufgenommen? Bestand ein Widerstand gegen

eine vom Staat initiierte Wirtschaftspolitik?

H.-R. M. Was wir vor allem förderten, war eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen untereinander und die Kontakte der Unternehmen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Über die enge Verknüpfung der Handelskammer mit der Wirtschaft gelang es, Barrieren abzubauen und den Erfahrungsaustausch unter den Betrieben voranzutreiben. Zusammen mit der Wirtschaftsförderung initiierten wir daneben Unternehmens-, Technologie- und Standortförderungsprojekte mit nationaler und internationaler Ausrichtung (unter anderem Wettbewerb Technologiestandort Schweiz, Design Preis Schweiz).

ANDREAS BRAND Von zentralem Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist die Qualifikation des Personals. Es war uns ein Anliegen, das Bewusstsein dafür und für den Ausbau des hoch qualifizierten «Mittelbaues» zu fördern.

Aber 1974 lehnte das Volk das Wirtschaftsförderungsgesetz ab. Offensichtlich gab es Widerstände gegen staatliches Handeln in der Wirtschaft. H.-R. M. Ja, politisch war staatliche Wirtschaftsförderung zumindest in den 1970er-Jahren nicht unumstritten. Man befürchtete einen zu starken Einfluss der Politik auf die Wirtschaft. Es war die Zeit der Mitbestimmungsinitiative, die viele Arbeitgeber aufschreckte. Erst Mitte der

1980er-Jahre wurde die staatliche Wirtschaftsförderung im Gesetz verankert.

Eine der Thesen von Hugo Allemann lautet in etwa, dass durch die verminderte Marktorientierung und die vermehrte Durchdringung der solothurnischen Wirtschaft mit Zulieferbetrieben die Abhängigkeit von den Entscheidungszentren stark zugenommen habe und so kaum mehr eigenständige Entwicklungen stattfinden würden. Typisch seien dafür unter anderem vermehrte Prozessinnovationen und weniger Produktinnovationen. Wurde diese These bei Ihrer Arbeit berücksichtigt?

A. B. Unsere Auffassung war, dass gute Zulieferbetriebe sehr wohl eine Zukunft haben, wenn sie sich konsequent auf die Bedürfnisse der entsprechenden Abnehmer ausrichten. Das ist natürlich nicht nur ein Prozess, der auf solothurnischer Ebene stattfand, sondern es ist eine weltweite Entwicklung: Die Unternehmen lagern zunehmend einzelne Aufgaben aus. Sogar Forschungen und Entwicklungen werden an Dritte delegiert. Ziel ist jeweils eine Verschlankung des Stamms.

H.-R. M. Das tradierte Bild des Zulieferers ist, etwas vereinfacht, dass ein Zulieferer Schrauben macht und nicht weiss, was mit ihnen geschieht. Das Verhältnis zwischen dem Zulieferer und einem marktorientierten Unternehmen ist aber viel komplexer.

Allemanns Vorstellung vom Zulieferer beschreibt eine Situation, nach der

die Möglichkeit der eigenständigen Handlung durch die Unternehmen im Kanton Solothurn unverhältnismässig abgenommen hat.

H.-R. M. Ja, vielleicht, dass einer vorne am Markt sitzt und dann Aufgaben an die sogenannten Zulieferer delegiert, die gewissermassen Befehlsempfänger sind. Aber die tatsächliche Entwicklung ist ja anders gelaufen, indem der Auftraggeber häufig mit dem Zulieferer an einem Tisch sitzt und gemeinsam etwas entwickelt wird. In unserer komplex gewordenen Welt hat auch spezifisches Know-how einen hohen Wert. Wenn etwa Bosch eine Einspritzdüse für einen Dieselmotor braucht, dann werden dem Zulieferer nicht fertige Unterlagen geliefert, sondern das System wird zusammen mit den Zulieferern entwickelt. Der Zulieferer erhält unter diesen Bedingungen einen ganz anderen Stellenwert und muss auch ein ganz anderes Know-how haben.

Aber wer am nächsten am Markt sitzt, hat natürlich auch mehr Einflussmöglichkeiten und kann eher bestimmen.

H.-R. M. Ja, aber er trägt unter Umständen auch ein höheres Risiko. Denn eine Marke kann am Markt plötzlich an Bedeutung verlieren: Ein Produkt wird nicht mehr gebraucht, oder neuere Entwicklungen machen es überflüssig.

Da stellt sich natürlich die Frage, wie viele Abnehmer ein Zulieferer hat oder auch wie viele Standbeine ein marktorientiertes Unternehmen hat.

H.-R. M. Die Diversifikation ist entscheidend. Gleichzeitig sind die Markteinführungskosten sehr gross. Dazu muss natürlich laufend weiter investiert werden, auch Entwicklungskosten fallen an.

A. B. Im Rahmen der Diskussionen um die Globalisierung wurde befürchtet, dass die Produktion in der Schweiz nicht mehr möglich sei. In der Zwischenzeit hat sich allerdings gezeigt, dass ein produktionsorientiertes Unternehmen in der Schweiz durchaus Zukunft hat, wenn es seine Sache gut macht. In den letzten Jahren hat zwar die Beschäftigung in der Industrie deutlich abgenommen, aber parallel dazu ist die Industrieproduktion gewachsen. Die Industrie hat vor allem in den letzten Jahren zahlreiche Innovationsschübe durchgemacht. Für den Kanton Solothurn war auch die hohe Wertschöpfung, die früher durch die Uhrenindustrie und deren Zulieferer und heute durch die Medizinaltechnik erreicht wird, prägend.

Grundsätzlich stellt sich aber trotzdem die Frage, ob nicht vor allem auch die wirtschaftlichen Entscheidungsmöglichkeiten im Kanton abgenommen und sich beispielsweise nach Zürich oder in andere Zentren verlagert haben. Das dürften auch die Pendlerströme zeigen.

H.-R. M. Wir schlossen uns in der Mitte der 1970er-Jahre nicht dem allgemeinen Trend an, der da lautete: Wir müssen alle den Übergang zur

Dienstleistungsgesellschaft anstreben. Der Kanton Solothurn hatte damals ein so starkes Fundament im Industriesektor, dass wir die Weiterentwicklung dieses Sektors förderten und dabei von den bestehenden Unternehmen ausgingen. Die industrielle Potenz des Kantons sollte verbessert werden. Hinter dieser Idee stand die Einsicht, dass es nicht reicht, bloss den Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft zu forcieren. Inzwischen hat eine starke Zentralisierungstendenz im Banken- und Finanzsektor stattgefunden. Im Gegensatz zu anderen Kantonen wollten wir nie nur Dienstleistungsunternehmen ansiedeln.

A. B. Fähigkeiten und Qualifikationen der Leute sind wichtige Standortvorteile. Und hier bauten wir auf den vorhandenen Qualifikationen auf. Ich denke, durch die Entwicklung von wertschöpfungsstarken Betrieben, vor allem in der Medizinaltechnik, wurde die industrielle Basis in letzter Zeit gestärkt.

Sie sprechen hier die Medizinaltechnik an: Aber wird hier nicht dieses Beispiel zu stark gewichtet? Immerhin wurden im Industriesektor zahlreiche Arbeitsplätze abgebaut, oder sie sind nicht mehr so wertschöpfungsstark. H.-R. M. Daneben gab es natürlich auch starke Bemühungen, den Kanton Solothurn zu einem Wohnkanton zu machen. Es gibt heute Immobilienunternehmen, die in Zürich mit dem Kanton Solothurn werben. Heute benötigt man ja

nur noch eine Stunde Zugfahrt bis ins Zentrum von Zürich. Generell wird heute viel mehr gependelt. Die Einstellung zum Pendeln und zur Mobilität hat sich stark gewandelt. Leute in führenden Positionen in der Chemie in Basel nehmen täglich den weiten Weg auf sich, nur weil es ihnen hier gefällt. Umgekehrt wird ein Basler Einfamilienhausbesitzer möglicherweise ebenfalls pendeln, wenn er im Kanton Solothurn eine Stelle antritt.

Ja, heute stellt das ganze Mittelland ja eine einzige Bandstadt dar ...

H.-R. M. Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Innovationsgedanke, wie ihn Hugo Allemann in den 1980er-Jahren geprägt hat, eine ausserordentlich gute Sache war. Vor allem weil man dadurch über diese Frage diskutierte. Es wurden Vorträge und Tagungen organisiert. Dafür holten wir auch Fachleute von Hochschulen nach Solothurn.

Heisst das, dass durch den Innovationsbegriff vor allem eine mentale Öffnung der Unternehmerschaft angestrebt worden war?

H.-R. M. Zuerst waren wir der Ansicht, um ein Bild von Allemann zu verwenden, dass das Manna, der Füllkorb an neuen Ideen, an den Hochschulen vorhanden sei und nur geholt und verteilt werden müsse. Wir verstanden uns ganz im Sinne dieser Vorstellung als Stelle, die alles sammelt, was es an Wissen gibt. Dann – so wollten wir die ursprüngliche Idee umsetzen –

schaute wir, wem das dienen könnte, und vermittelten es anschliessend. Wir fragten dazu auch Patent-Datenbanken ab. Mit der Zeit und den gemachten Erfahrungen entwickelten wir uns. Wir sahen, dass es nicht genügt, wenn man zu jemandem geht und sagt: Da hat es etwas Interessantes für dich.

A. B. Wir wollten den Leuten ganz praktisch zeigen, was an vorderster Front passiert. So versuchten wir interessierte Unternehmer näher an die neuste Entwicklung heranzubringen und besuchten daher auch Forschungseinrichtungen wie das CSEM (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique) in Neuenburg.

H.-R. M. Dadurch, dass man die verantwortlichen Leute aus verschiedenen Unternehmen zusammennahm, gab es Gespräche, und es entstanden neue Kontakte. Wir erhielten ebenfalls viele Impulse von Praktikern. Sie beschrieben uns, was sie interessierte. Um wirklich die wichtigen Leute zu erreichen, wurde der Handelskammervorstand vor allem durch aktive Unternehmensführer massgebend erweitert. Dieser Prozess führte zu einem eigentlichen Klimawandel. Man begann sich auch unter Konkurrenten gegenseitig zu vertrauen. Gleichzeitig engagierten sich die Unternehmen stärker. Sie mussten zum Teil auch Leute freistellen. Meiner Ansicht nach wäre es falsch gewesen, die Innovationsförderung einzig als staatliches Wirtschaftsförderungsprogramm zu betreiben. Die Kooperation zwischen

kantonalen Wirtschaftsförderung und Handelskammer war ideal. Dass anfänglich eine gewisse Zurückhaltung vonseiten der Unternehmen bestand, war verständlich.

Ausbildung ist als Standortfaktor ein zentrales Anliegen staatlicher Stellen. Folgerichtig sollte die Ingenieurschule eingerichtet werden.

H.-R. M. Im Jahr 1984 schrieb ich in einem Zeitungsartikel, die Gründung einer Tages-Ingenieurschule HTL sei für unsere Industrie von grosser Wichtigkeit. Bereits 1985 gelangte auch Regierungsrat Fritz Schneider zur Ansicht: Ja, das ist nötig. Dann dauerte es jedoch bis 1991, bis das Projekt endgültig lanciert wurde.

A. B. Es ging sehr lange bis zur Realisierung, weil die Standortfrage zum entscheidenden Streitpunkt wurde. Nach dem Start der Ingenieurschule setzte landesweit im Zug der Einführung von Fachhochschulen ein Konzentrationsprozess ein, der unter anderem zur Einrichtung der Fachhochschule Nordwestschweiz führte, welche den Bereich Technik in Brugg konzentriert hat.

Was bringt eigentlich eine Fachhochschule der Region? Beschäftigt sich die Fachhochschule überhaupt mit der Region?

A. B. Ja, selbstverständlich. Neben der Ausbildung sind die Fachhochschulen auch in angewandter Forschung und Entwicklung sowie in der Weiterbildung tätig, und sie erbringen Dienstleistungen. Das alles ist für die

Wirtschaft in der Region wichtig, die FH ist von beträchtlichem Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung im Raum Nordwestschweiz.

Angesichts der Mobilität der Studierenden und der Dozenten einer Fachhochschule kann man sich natürlich auch umgekehrt fragen: Bringt eine Fachhochschule dem Kanton überhaupt etwas ausser Kosten, wenn doch das Wirkungsfeld gewachsen ist? A. B. Klar, man kann das Wirkungsfeld nicht regional beschränken. Dennoch profitieren die regionalen Unternehmen von der Schule. Auch der Kanton kauft Leistungen bei der FHNW ein.

H.-R. M. Wichtig ist für uns der Kontakt zu den Hochschulen. Das Netzwerk ist wichtiger geworden. Der Kanton Solothurn hatte bereits in den 1970er-Jahren hervorragende Beziehungen zur Uni Basel und zur damaligen Hochschule St. Gallen. Dabei ging es jedoch in erster Linie um allgemeine wirtschafts- und finanzpolitische Fragen, beispielsweise um die Grenzen der Verschuldung unseres Kantons, die anhand bestellter Gutachten im Kantonsrat diskutiert wurden. Heute haben wir eine viel grössere Themenvielfalt und mit der Fachhochschule Nordwestschweiz engere Verbindungen. Das ist positiv. Grundsätzlich sollten der Aufgabenbereich und die Entwicklungsmöglichkeiten der Fachhochschule möglichst wenig eingeschränkt werden.

Die Frage bleibt, ob sich die Dozenten aus eigenem Interesse mit der Region beschäftigen oder ob sie mehr oder weniger losgelöst vom Standort ihre Interessen verfolgen.

A. B. Eine Idee und deren Umsetzung müssen immer einem Marktbedürfnis entsprechen. Eine neue Idee kann etwa als Ergebnis von Forschungsarbeiten an einer Hochschule entstehen. Aber dann ist ein Unternehmer nötig, der sich dafür einsetzt und die Idee realisiert.

H.-R. M. Dabei spielt auch der Zeitpunkt des Markteintritts eine wichtige Rolle, wie das Beispiel der Elektrobikes Flyer zeigt. Zuerst fanden diese Bikes kaum Abnehmer, und jetzt sind sie ein Renner und gutes Geschäft. Für Beiträge aus der Forschungsförderung des Bundes (KTI) braucht es klare Vorstellungen über das Produkt und den Markt und ein Unternehmen als Projektpartner.