

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:	Solothurner Wirtschaft in den Jahren der Hochkonjunktur und in der Krise
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: 17.02.2026

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

SOLOTHURNER WIRTSCHAFT IN DEN JAHREN DER HOCH- KONJUNKTUR – UND IN DER KRISE

«WOHLGENÄHRTE HAUSHUNDE»

Wie kaum ein anderer Industriezweig profitierte der im Kanton Solothurn wichtigste Wirtschaftszweig, die Metall- und Leichtmetallindustrie, von den ökonomischen Rahmenbedingungen der Nachkriegszeit. Die grosse Nachfrage nach dem Krieg und die darauf folgende Hochkonjunktur verhalfen ihr zu einem Breitewachstum. Dies wurde nicht zuletzt durch die in den 1960er-Jahren einsetzende liberale Einwanderungspolitik sowie die für den Export günstigen Wechselkursverhältnisse begünstigt. Mit der Freigabe der Wechselkurse, der zunehmenden Begrenzung der Zuwanderung und dem Ölschock in der Mitte der 1970er-Jahre endete vorerst nicht nur die seit Langem andauernde Hochkonjunktur, sondern es wurde auch die seit mehreren Jahren sich allmählich entwickelnde strukturelle Veränderung der Wirtschaft sichtbar. Dabei machte sich die Freigabe der Wechselkurse als Folge des Zusammenbruchs des Bretton-Woods-Systems ab 1973 drastisch bemerkbar: Von 1970 bis 1976 wertete sich der Franken real um 36 Prozent und bis 1978 gar um 54 Prozent auf, was die Absatzchancen für Exporte stark verminderte beziehungsweise den Bedarf nach innovativen Lösungen verstärkte.⁹⁰ Mit dem Übergang zu den flexiblen Wechselkursen wurde auch die Grundlage für einen breiten Einsatz von spekulativen Finanztransaktionen und entsprechenden derivativen Finanzinstrumenten gelegt, eine Entwicklung, welche das heutige Wirtschaftsgeschehen entscheidend prägt.⁹¹ Mit dieser Entwicklung im Rahmen einer Globalisierung der Märkte wurden der Informationsfluss, die Standardisierung sowie das damit verbundene, nach internationalen Normen ausgerichtete «Controlling und Consulting» immer wichtiger, während die reale Produktion vor Ort an Bedeutung verlor und unattraktiver wurde.

Bis anhin waren all die protektionistischen Massnahmen zentraler Bestandteil des durchregulierten Systems. Dieses System zerfiel

90 Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 42.

91 Hafner/Trepp, Finanzderivate, und Hafner, Im Schatten der Derivate.

in den 1960er- und Anfang der 1970er-Jahre zunehmend, zeitigte aber seine ersten gravierenden Auswirkungen mit dem Abflauen der Konjunktur. Ursachen der Veränderungen waren hauptsächlich von den USA ausgehende Entwicklungen.

Die USA forcierten nach dem Zweiten Weltkrieg die Liberalisierung der Märkte. Mit dem Einbruch der Hochkonjunktur wurde das Konzept der Liberalisierung Realität. Damit kam es zu einem Abbau von protektionistischen und marktregulierenden Massnahmen, welche bis weit in die 1970er-Jahre die nationalen Wirtschaftsräume schützten. Mit dem Einbruch der Hochkonjunktur machte sich das Verschwinden dieser protektionistischen, marktregulierenden Massnahmen brutal bemerkbar.

Nicht alle traf diese Entwicklung gleich stark. Wer rechtzeitig die sich anbahnenden Veränderungen bemerkte, hatte weniger Schwierigkeiten. So begannen verschiedene Unternehmen der schweizerischen Wirtschaft infolge der sich durchsetzenden Liberalisierung, zunehmend von ihrer weitgehenden Orientierung am Schweizer Markt abzurücken, und integrierten sich im internationalen Warenaustausch. Dort aber waren sie einer anderen Konkurrenzsituation ausgesetzt, als dies im Binnenmarkt der Fall war. Gemäss dem ehemaligen Autophon-Direktor Rudolf Streit beschrieb ein Ericsson-Verwaltungsrat die leitende Schicht der schweizerischen Fernmeldebranche in der Zeit der Hochkonjunktur, als die «Telefönlér» noch von Staatsaufträgen profitierten, «treffend» als «wohlgenährte Haushunde». Er bezeichnete hingegen die Finnen als «hungrige Wölfe», da sie bereits auf dem Heimmarkt einer starken Konkurrenz ausgestzt seien.⁹²

Vorreiterin der Internationalisierung der Geschäftsbeziehungen war – neben der Chemie – die Maschinen- und die Metallindustrie. So stieg die Importquote bei den Maschinen in der Zeit von 1960 bis 1980 von 30 auf 61 Prozent, während die Exportquote für den gleichen Zeitraum von 34 auf knapp 60 Prozent zunahm. Die Metallindustrie verzeichnete eine ähnliche Entwicklung, allerdings von einem tieferen Niveau ausgehend. Die Importquote stieg hier von knapp 18 auf 31 Prozent, die Exportquote verdreifachte sich in den 20 Jahren von 1960 bis 1980 von 7 auf 22 Prozent.⁹³ Die Schweiz war bezüglich ihrer Aussenhandelsverflechtung kein Sonderfall, lagen doch die Import- und Exportanteile bei anderen ver-

92 Streit, Die Telecom-Industrie im Strudel, 157.

93 Siehe Kneschaurek/Meier, Der sektorale Strukturwandel in der Schweiz 1960–1980, 74, zitiert nach: Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 12.

gleichbar grossen Ländern wie etwa Holland und Belgien auf einem ähnlichen Niveau.⁹⁴

Grundsätzlich bestanden im schweizerischen Industriesektor Verhältnisse, welche die Unternehmen bei einer stärkeren Integration in den internationalen Güteraustausch nicht von vornherein benachteiligten. Jedenfalls wird in dem im Jahr 1988 erschienenen Synthesebericht des nationalen Forschungsprogramms «Wirtschaftsentwicklung» mit dem Titel «Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen» festgestellt: «Das dem Fähigkeitskapital entsprechende hohe Lohnniveau, stabile soziale und politische Verhältnisse sowie die Enge des Binnenmarktes bei gleichzeitig in bestimmten Produktgruppen verschlossenen Aussermärkten, alle diese Punkte erzeugen eine Reihe von Strukturmerkmalen der Exportindustrie: Sie konzentriert sich auf Prozesse hoher Wertschöpfung, ihre industriellen Produkte basieren auf einer Kombination von Forschung und hochentwickelter Fertigungstechnik. Sie entsprechen, ebenso wie die Standards in Bezug auf Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Serviceleistungen, höchsten Qualitätsanforderungen. Kleiner Binnenmarkt und hohe Löhne verbieten die Massenproduktion, sofern sie nicht sehr kapitalintensiv ist, und zwingen zur Herstellung von Kleinserien und zur kundenspezifischen Einzelfertigung.»⁹⁵ Und – so hält der Bericht für die 1980er-Jahre fest – «heute [bietet] der Standort Schweiz Kostenvorteile für die Fertigung».⁹⁶ Im Gegensatz zu den politisch unruhigen Nachbarländern gab es in der Schweiz – nicht zuletzt infolge der jahrelang eingespielten korporatistischen Verhältnisse – auch kaum Arbeitskämpfe. Eine Voraussetzung für eine gedeihliche Teilnahme am internationalen Markt war allerdings, dass sich die Unternehmen frühzeitig der neuen Situation anpassten und sich entsprechend positionierten.

Die Chancen, welche diese Ausgangslage den einzelnen Unternehmen bot, wurden unterschiedlich wahrgenommen. Es gab beispielsweise Unternehmen wie die von Roll, denen es nur sehr beschränkt gelang, sich neu zu orientieren und sich in zukunftsträchtigen Branchen zu etablieren. Dies trotz an sich guten Voraussetzungen des Unternehmens wie spezifischem Know-how der Beschäftigten und langer industrieller Tradition mit entsprechender Verankerung. Dies erleichterte dem Unternehmen auch den Zugang zu den Kapitalmärkten. Von Roll vermochte sich nicht rechtzeitig von lohn-

94 Siehe Siegenthaler, Hansjörg: Wirtschaft und Wirtschaftspolitik in der Schweiz 1850–1980, Vorlesung, gehalten an der Universität Zürich.

95 Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 13.

96 Ebd., 56.

intensiven, nicht mehr zeitgemässen Spezialitäten sowie von unrentabler Massenproduktion zu trennen, sich vermehrt kundenspezifisch auszurichten und kapitalintensive Produktionsverfahren einzuführen.⁹⁷ Die schlechte Positionierung der Metall verarbeitenden Industrie im Kanton Solothurn angesichts der sich anbahnenden Umwälzungen war allerdings keine Überraschung: Bereits rund zehn Jahre früher lag das durchschnittliche solothurnische Rentabilitätsniveau in der Metall- und Maschinenindustrie rund 20 Prozent unter dem schweizerischen Durchschnitt.⁹⁸

FALSCHE HOFFNUNGEN

Bei von Roll wurden die sich ändernden Strukturen nicht oder zu spät wahrgenommen beziehungsweise wurde nicht angemessen darauf reagiert. Die bei von Roll gehegte Hoffnung auf eine Wiederbelebung des Marktes war ähnlich, wie sie im Uhrensektor, aber auch in der Telekom-Branche vorherrschte – wenn es abwärts geht, so geht es bald wieder aufwärts, man muss nur Durchhaltewillen haben.⁹⁹ Diese Überlegungen waren zwar nicht grundsätzlich falsch, aber es kam ganz anders als gedacht: Beim ersten Einbruch der Konjunktur in den Jahren 1974 bis 1976 nahm zuerst die Binnen nachfrage ab beziehungsweise gingen die Ausrüstungsinvestitionen zurück, und die Exporte stagnierten. Mit dem Konjunkturauf schwung stieg dann tatsächlich auch die Nachfrage nach Gütern, wie sie beispielsweise von Roll anbot. Doch es waren nicht die in ländischen Unternehmen, die von dem Konjunkturaufschwung profitierten, sondern wegen der Liberalisierung der Märkte wurde die Nachfrage durch Importe gedeckt.¹⁰⁰ Die gewohnten Rezepte erwiesen sich zumindest für einzelne Branchen als falsch.

Dieser Wandel in der grundsätzlichen Wirtschaftspolitik des Landes verlief nicht ohne Widerstände, vor allem von Klein- und Mittelbetrieben. Dieser Widerstand ist auch aus volkswirtschaftlicher Sicht verständlich, da das unter dem US-Diktat durchgesetzte liberale Handelsregime gewisse Nachteile mit sich brachte. So

97 Es war dies ein in der Industrie verbreitetes Verhalten. Siehe dazu Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 24f.

98 Siehe dazu Prétat, Wachstum und Struktur der solothurnischen Volkswirtschaft, 130; in der 12. Wehrsteuerperiode (1963/64) betrug die durchschnittliche Rentabilität bei den schweizerischen Aktiengesellschaften in der Metall- und Maschinenindustrie 10,5 Prozent, im Kanton Solothurn hingegen bloss 8,5 Prozent.

99 Zur Telekom-Branche siehe Streit, Die Telecom-Industrie im Strudel, 156.

100 Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 31.

waren mit diesem neuen Wirtschaftsregime kurzfristigere Perspektiven bei der Produktion und weniger Qualitätsbewusstsein verbunden. Vor allem in den wendigeren Gewerbebranchen gelang es relativ rasch, sich diesen neuen Anforderungen zu stellen, wie das Interview Nussbaum zeigt.

Die internationale Konkurrenzsituation drückte auf bisher bewährte Qualitätsstandards, was vor allem Unternehmen, die Ausstattungsgüter produzierten, zu spüren bekamen. In der Folge wurde versucht, bisherige korporatistische und kartellistische Praktiken in Form von mehr oder weniger verbindlichen Absprachen weiterzuführen. Es wurden aber auch die qualitativ höheren schweizerischen Standards in Abgrenzung zu tieferen europäischen im Gesetz verankert oder besondere schweizerische Standards eingeführt, um so Produkte aus den Nachbarländern vom Binnenmarkt fernzuhalten. Insgesamt aber verstärkte sich der Druck hin zu einer internationalen Zusammenarbeit. Dabei hatten Familienunternehmen im Allgemeinen eine bessere Ausgangslage, um sich in diesem Prozess eine eigenständige Position erhalten zu können. Von Familien geführte Unternehmen scheinen, aufgrund ihres traditionellen Bildes eines Unternehmens als eigenständige «Persönlichkeit» mit einer entsprechend hohen Gewichtung der Unternehmenskultur, Übernahmeversuchen eher skeptisch gegenüberzustehen (siehe dazu das Interview Nussbaum).

INDIREKTE STAATLICHE ENTWICKLUNGSFÖRDERUNG

Die von Roll war nicht das einzige Unternehmen, das die Entwicklung falsch einschätzte. Sie war aber eines der grösseren Unternehmen einer insgesamt an Bedeutung und Wertschöpfung verlierenden Branche. So nahm etwa in der Metall- und Maschinenindustrie in der Zeit von 1973 bis 1984 die Zahl der Erwerbstätigen um knapp 64 000 ab.¹⁰¹

Trotzdem: Welche Möglichkeiten hier bestanden hätten, zeigt sich am Beispiel der Von-Roll-Abteilung Hydraulik (siehe dazu das Interview Flückiger/Jaggi). Aber die Chancen, die hier bestanden, wurden vom Management der von Roll nicht wahrgenommen. Trotz vorhandener neuer Entwicklungen und entsprechender Absatzchancen investierte von Roll in die Entwicklung der Hydro Titan kaum Kapital. Die vorhandenen Mittel wurden in das traditionelle, wenig aussichtsreiche Kerngeschäft – das heisst vorwie-

¹⁰¹ Ebd., 28.

gend in die Giesserei – gesteckt. Das Management des Von-Roll-Konzerns war noch weitgehend der traditionellen Denkart mit ihrer stark auf den Binnenmarkt hin orientierten Sichtweise verpflichtet. Zukunftsträchtige Abteilungen wurden vernachlässigt. Ein Ausbruch aus den traditionellen Strukturen wurde nicht in Betracht gezogen (siehe dazu das Interview Flückiger/Jaggi).

Was das Unternehmen nicht tat, machte der Staat. Die faktische Subventionierung der Entwicklung der Hydro Titan durch Aufträge des eidgenössischen Militärdepartementes kommt einer eigentlichen staatlichen Investitionspolitik gleich. Diese Form einer indirekten Subventionierung der schweizerischen Industrie war die Folge des politischen Willens, eigenständige, schweizerische Rüstungstechniken und Waffen zu entwickeln. Dieses Verständnis von Eigenständigkeit war auch Teil des protektionistisch-korporatistischen Staatsverständnisses. So boten die Aufträge, wie sie die von Roll beziehungsweise die Abteilung Hydraulik im Rahmen der Eigenentwicklung eines schweizerischen Panzers (P 61) erhielt, die Möglichkeit, in einem staatlich subventionierten Experimentierfeld die Anwendung der neu entwickelten Technologie auszuprobieren, zu verbessern und zur kommerziellen Verbreitung vorzubereiten (siehe dazu das Interview Flückiger/Jaggi). Dabei waren diese Entwicklungen für die Armee nur sehr bedingt einem Konkurrenzdruck beziehungsweise einer Bewährungsprobe ausgesetzt.¹⁰² Das liess für Entwicklungsarbeiten viel Spielraum.

Dieses Verhalten war auch im internationalen Rahmen keine Ausnahmeherrscheinung, verfolgten doch beispielsweise die USA mit der staatlich geförderten Raumfahrt eine ähnliche Politik. Eine logische Konsequenz dieses Systems war es, dass in diesen spezifischen Bereichen mit monopolähnlichen Strukturen weiterhin altgediente Politiker wie zu den Hochzeiten des Korporatismus und Protektionismus als Lobbyisten in die Verwaltungsräte gewählt wurden. Sie mussten staatliche Aufträge sicherstellen. Sich so zu verhalten, war im Rahmen dieses auf den Staat hin ausgerichteten Systems sinnvoll.¹⁰³ Allerdings blieb diesen als Verwaltungsräte tätigen Politikern kaum mehr derselbe Gestaltungsspielraum wie früher, da sich das System in einem Übergang befand. Als dann die

102 Die Kriegstauglichkeit des in schweizerischer Eigenproduktion hergestellten Panzers wurde bezweifelt.

103 Eine offene Frage ist, ob im Zeichen der vermehrten wirtschaftspolitisch motivierten Auseinandersetzungen um die Finanzmärkte und deren Akteure (Banken wie z.B. die UBS) sich wieder ein vermehrt korporatistisches System entwickelt.

umfassende Liberalisierung griff und in der Folge auch Staatsaufträge einem ordentlichen Submissionsverfahren unterworfen wurden, erwiesen sich diese politisch motivierten Zuwahlen als dem Unternehmen wenig dienlich, ja nachteilig. Die fehlende unternehmerische Kompetenz der Verwaltungsräte war jedenfalls ein Thema bei Autophon. Dazu dürften die Unternehmen des Kantons Solothurn unter dieser Altlast unverhältnismässig stark gelitten haben, war Solothurn doch einst führend in der Durchsetzung korporatistischer Lösungen gewesen.

FALLENDE STAATLICHE MONOPOLE

Wie bei der Hydro Titan gab es vergleichbare Mittel der Entwicklungsförderung auch in anderen Branchen des Industriesektors. Für Unternehmen der Fernmeldetechnik war das Militärdepartement während Jahren ein wichtiger Auftraggeber. Dazu konnten etwa Unternehmen des Fernmeldesektors die Entwicklungsarbeit für neue Telefonieeinrichtungen bis zum endgültigen Fall des PTT-Monopols durch die PTT finanzieren lassen. Für den früheren Ascom- und Autophon-Direktor Rudolf Streit war denn auch die Zeit des Übergangs vom PTT-Monopol zum freien Markt eine beinahe ideale Zeit für die Entwicklung der Telekom-Industrie in der Schweiz. Rudolf Streit zu der Übergangsphase: «So entstand denn also die recht lange Phase der Monopollockerung, die hinsichtlich effizienter Zusammenarbeit zwischen PTT und Fernmeldefirmen geradezu ideal war und bei der PTT [im Gegensatz zur Zeit des strengen Monopols] auch eine offene Zusammenarbeit unter den Industriebetrieben zuliess.»¹⁰⁴ Wie in der Uhrenindustrie wurden auch im Fernmeldesektor bestehende regulatorische und monopolistische staatliche Massnahmen vor allem auf Druck der USA aufgehoben.

Die direkte und indirekte Unterstützung von Entwicklungsarbeiten durch staatliche Stellen (PTT und Militärdepartement) war in bestimmten Phasen der Entwicklung technologischer Neuheiten durchaus Erfolg versprechend, wie etwa das Beispiel Autophon zeigt. So war Autophon schon in einer frühen Phase europaweit führend in der Anwendung von Integrierten Schaltungen.¹⁰⁵ Auch tragbare Telefone wie das heutige Handy wurden von der Autophon schon lange vor Nokia entwickelt.¹⁰⁶

104 Streit, Die Telecom-Industrie im Strudel, 36.

105 Siehe Interview Walter Aebi/Johannes Zaugg.

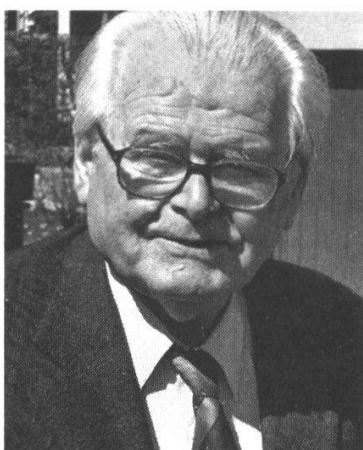
106 Siehe dazu ebd. Bezeichnenderweise wurde auch die erste Quarzuhr in der Schweiz hergestellt.

Untersuchenswert wäre in diesem Zusammenhang, wie und ob nach dem Fall der Monopole und der damit verbundenen indirekten staatlichen betriebsorientierten Förderungs- und Finanzierungspraxis eine andere Form der Innovationsförderung beispielsweise an den Hochschulen weiter bestand oder ob es hier Übergangsprobleme gab.¹⁰⁷

Es mag sein, dass in einzelnen Branchen in der Schweiz ein Nachholbedarf bei der Mikroelektronik bestand. Ebenso gab es zeitweise (vor allem in den 1980er-Jahren) einen Mangel an ausgebildeten Ingenieuren. Aber dieses Problem war in der Krise der 1970er-Jahre weniger durch das Fehlen von technischem Wissen gegeben, sondern war vor allem ein Ausdruck mangelnder Diffusion des vorhandenen Know-hows beziehungsweise des nicht oder kaum vorhandenen Willens, diese neuen Technologien auch breit in den Unternehmen einzusetzen.

GENERATIONENPROBLEME: INSTINKT UND ERFAHRUNG VERSUS WISSENSCHAFTLICHE SYSTEMATIK

Die Durchsetzung und Anwendung neuer Technologien war auch ein Generationenproblem. Dabei gab es Unterschiede. Der Druck zu Veränderungen innerhalb der Unternehmen kam vor allem von technisch-wissenschaftlich ausgerichteten Fachleuten. Sie trieben die technische Entwicklung voran, unterstützt von Ingenieuren mit direktem Kontakt zu den Kundenbedürfnissen (siehe dazu etwa das Interview Ruepp), während andere Bereiche der Unternehmensführung (Marketing, Betriebsführung) weniger innovationsfreudig waren beziehungsweise das Verständnis für die Entwicklung dieser Bereiche (zum Beispiel das Marketing) zum Teil gänzlich fehlte



[17] Rudolf Streit (1923–2011)
arbeitete 1950–1990 bei den
Firmen Autophon und Ascom
in führenden Positionen.

107 Siehe dazu etwa Bernegger, Die Schweiz unter flexiblen Wechselkursen, 60.

(siehe dazu das Interview Bally). Dies ist in einzelnen Branchen oder Unternehmen – wie etwa Bally – erstaunlich, da hier die Imagebildung seit je ein wesentlicher Bestandteil des Erfolgs eines Produktes war.

Aber auch wenn in verschiedenen wirtschafts- und handelspolitischen Kreisen noch immer eine Abgrenzung gegenüber den auf Austausch ausgerichteten US-Wirtschaftskonzepten bestand und eine Öffnung nur zögernd zustande kam, war zum mindest bei der jungen Ingenieursgeneration der Wille, von den anderen – insbesondere den US-Amerikanern – zu lernen, gross. Amerikanische Fachzeitschriften wurden gelesen (siehe dazu das Interview Aebi/Zaugg). Dabei darf allerdings auch die Brutalität, mit der das US-Geschäftsmodell zum Teil durchgesetzt wurde, nicht unterschätzt werden (siehe dazu das Interview Stebler).

Bei einzelnen Unternehmen wie etwa der Autophon war man sich der umfassenden technischen Umwälzungen und der gleichzeitig sich anbahnenden wirtschaftspolitischen Veränderungen bewusst. Um Erfahrungen in schon liberalisierten Märkten zu sammeln, wurden gezielt Unternehmen in Ländern mit einer weiter fortgeschrittenen Entwicklung übernommen. Dass dieses strategisch umsichtige Verhalten keine Früchte trug, hängt mit der weitgehend fehlenden langfristigen Strategie der Unternehmen zusammen. Die dafür zuständigen Organe – hauptsächlich der Verwaltungsrat –, eingebunden in ein noch weitgehend binnenmarktorientiertes System, waren nicht in der Lage, den notwendigen Weitblick zu entwickeln.¹⁰⁸

Der Bedarf an zusätzlicher Vernetzung und an Technologietransfers, die sich neu ergebende Notwendigkeit für Unternehmen, sich in einem Wirtschaftsraum zu orientieren und Veränderungen wahrzunehmen, wurde auch im Kanton bemerkt. So wurde der Bedarf nach Austausch zum mindest auf der Ebene der KMU schon früh zu einem wichtigen Anliegen im Kanton. Indem sich etwa die Handelskammer zusammen mit der Wirtschaftsförderung aktiv für einen Wissensaustausch unter den aktiven Unternehmen einsetzte, versuchte sie hier, eine bestehende Lücke auszufüllen. Dass die Wirtschaftsförderung, insbesondere die Handelskammer, gezielt versuchte, die aktive Generation der Wirtschaftsführer und nicht die Honoratioren anzusprechen, verweist auch auf das Generationenproblem, das mit dem stattfindenden gesellschaftlichen, ökonomischen und technologischen Wandel verbunden war (siehe dazu das Interview Meyer/Brand).

108 Siehe dazu Streit, Die Telecom-Industrie im Strudel, 153ff.

EIN BRENNENDER KITTEL

Doch dieses Generationenproblem bezog sich nicht nur auf die oberste Führungsebene, sondern war viel umfassender. Es ging um die grundsätzliche Frage, ob man sich den neuen Entwicklungen verschliessen oder sich öffnen wollte. Denn der Einsatz neuer Technologien war zuerst eine kulturelle, dann auch eine politisch-philosophische Frage, gewissermassen Ausdruck einer Lebenshaltung und -einstellung. Die starke Konfrontation der Lebensstile ist angesichts der starken gesellschaftlichen und kulturellen Veränderungen und der damit verbundenen Polarisierungen in den 1960er- und 1970er-Jahren (Vietnamkrieg, Jazz, Beatles und so weiter) verständlich. Die starken Gegensätze sind aber auch auf die gesellschaftlich und kulturell retardierenden Kräfte, die lange das Feld beherrschten, zurückzuführen. Vor allem in den Administrationen der Unternehmen sowie auf der Leitungsebene der grossen solothurnischen Metallunternehmen fanden sich diese Haltungen. Mit dem Rücken zur Zukunft und geprägt von der Vergangenheit wurde versucht, die sich anbahnenden Veränderungen zu unterdrücken. Bezeichnenderweise gab etwa das Von-Roll-Direktorium anlässlich der Jahresschlussfeier im Jahr 1972 im Hotel Krone in «Salodurum» (lateinisch für Solothurn) einen «Kantusprügel» an die Teilnehmer ab. Dieser «Kantusprügel» orientierte sich am Liedgut der damals allgemein als konservativ und eher rückschrittlich wahrgenommenen Studentenverbindungen. In dem «Kantusprügel» sind denn auch nur die traditionellen Lieder dieser Studentenkorporationen wie etwa «Im schwarzen Walfisch zu Ascalon», «Oh alte Burschenherrlichkeit», «Hier sind wir versammelt zu löslichem Tun» abgedruckt, zusätzlich aber auch das Solothurnerlied «'s isch immer so gsi». ¹⁰⁹ Bei von Roll gab man sich in Abgrenzung zu neueren kulturellen Entwicklungen durch und durch traditionsbewusst.

Die im Interview mit den beiden Autophon- und späteren Ascom-Direktoren Aebi und Zaugg erwähnte Episode mit dem anbrennenden Kittel des der traditionellen Relais-Technologie verpflichteten Auftraggebers und obersten Chefs der Zürcher PTT-Zentrale hat in diesem Sinne einen tieferen Symbolgehalt. Es war vielleicht gerade diese Lust an der Abgrenzung und das Bewusstsein, etwas Neues zu schaffen und den Fortschritt zu verwirklichen, welche die junge

109 Das Kleinod erhielt ich von Jens Drolshammer, Zürich, dessen Vater Direktor bei von Roll Klus war. Anmerkung auf dem «Kantusprügel»:
«Diesen Kantusprügel darf diesmal jeder nach Hause nehmen.»

Generation von Technikern und Ingenieuren beflogelte, ständig neue Erfindungen zu kreieren.

Innerhalb der Unternehmen waren die produktionspezifischen Veränderungen, hervorgerufen durch den technologischen Wandel, umfassend. Die oft noch vorhandene gewerblich-handwerkliche Tradition wurde noch weitergehend als bisher durch eine auf wissenschaftlichen Methoden basierende Planung und Realisierung der Produktion ersetzt. Das widerspiegelte sich auch in der sozialen Zusammensetzung und der Ausbildung der Kader: Akademiker ersetzten aufgestiegene Handwerker. Innerhalb der Unternehmen wurden die traditionell ausgebildeten Berufsleute zunehmend auf ein Nebengleis abgeschoben. Als Ausweg blieb für sie höchstens noch der Übergang in die Selbständigkeit. Daher stiess dieser Wandel auf Widerstand der traditionellen Kader, deren Ausbildung noch stark handwerklich-praktisch geprägt war.

Insbesondere in der Uhrenindustrie, die bisher vor allem auf das gut ausgebildete feinmechanische Know-how der Beschäftigten angewiesen war, entsprachen diese Veränderungen einer zweiten, verspäteten Welle der Industrialisierung auf der Ebene des technisch-organisatorischen Betriebsablaufs und der Produktion. Entwicklungssprünge bei der Herstellung von Waren und Produkten sind jeweils für industrielle Revolutionen typisch: An die Stelle des auf Erfahrung basierenden Wissens der Handwerker um die Produktionsprozesse, das von einer Generation auf die andere vererbt wurde, trat in der späteren industriellen Revolution gegen Ende des 19. Jahrhunderts ein wissenschaftlich-methodisches Vorgehen.¹¹⁰

In der Uhrenbranche wiederum wurden die für die Produktion der Uhr wichtigen feinmechanischen Fähigkeiten der Angestellten durch maschinelle und informatikgestützte Produktionsprozesse ersetzt, was entsprechend ausgebildete Fachleute verlangte. Diese Fachleute rekrutierten sich in einer ersten Phase aus Berufsleuten, die sich «on the job» weiterbildeten. Später waren es jedoch zunehmend wissenschaftlich ausgebildete Ingenieure und Techniker (siehe dazu das Interview Zanger). Mit diesem Entwicklungssprung wurde das feinmechanische Know-how der Uhrenarbeiter für die Herstellung der Uhren teilweise überflüssig. Dies traf auch für die Maschinenindustrie zu (siehe dazu das Interview Flückiger/Jaggi).

Während in den «neuen» Branchen wie etwa Elektronik, Fernmelde-technik und so weiter die Durchsetzung wissenschaftlich

¹¹⁰ Siehe dazu etwa die Bedeutung, die der Mathematik bei der Herausbildung des Berufsbildes des Ingenieurs um die Jahrhundertwende vom 19. ins 20. Jahrhundert zukam (Hafner, Monatshefte für Mathematik und Physik, 337ff.).

gestützter Vorgehen auch im Bereich Marketing tendenziell eher gelang, blieb dies in handwerklich orientierten Branchen wie etwa der Bekleidungs- und Schuhindustrie, in denen die Rationalisierung der Produktion zum Teil nur beschränkt möglich war, schwierig. Das zeigt etwa der gescheiterte Versuch bei Bally, zur Abklärung der Kundenwünsche ein systematisches wissenschaftliches Vorgehen in den 1980er- und 1990er-Jahren einzusetzen: Der Ersatz des «Verkaufs-Instinkts» des Patrons durch die wissenschaftliche Analyse war bei Bally, sogar Jahre nachdem der Patron aus dem Betrieb ausgeschieden war, nicht möglich (siehe dazu das Interview Bally). Entweder fehlte beim verantwortlichen Management das Vertrauen in die neuen Methoden, oder es war schlichtweg überfordert.

Aber in dieser Phase des Übergangs zu einer stärker marktorientierten Wirtschaft war die Offenheit des Führungspersonals gegenüber neueren Entwicklungen und die Anpassung der Unternehmensstrategien auf entsprechende neue Entwicklungen von zentraler Bedeutung. Dabei zeigen sich strukturell kaum Unterschiede bezüglich der Abhängigkeit der Produzenten von den Endverkäufern beim Schuhverkäufer Bally und in der Uhrenindustrie: Beide waren durch ihre starke Abhängigkeit von den Endverkäufern in der Entwicklung neuer Marketingkonzepte und -ideen stark behindert.

Dabei gilt es allerdings, zwischen einer hochkompetitiven, auf Export ausgerichteten Industrie und sich weitgehend am Binnenmarkt orientierenden Unternehmen zu unterscheiden. Zumindest bis in die 1980er-Jahre waren die binnennarktorientierten Bereiche noch stark von kartellistischem Denken geprägt. In diesem Zusammenhang kommt der Entwicklung des Jura-Modells bei der Unternehmensführung, das ursprünglich auf einer praktisch paritätischen Mitbestimmung aufbaute, eine besondere, auch widersprüchliche Bedeutung zu. Das Modell der Mitbestimmung wurde bei der Jura als zu schwerfällig beurteilt, um in einem sich schnell ändernden Konsummarkt zu bestehen. Es wurde entsprechend eliminiert. Gleichzeitig fanden aber in verschiedenen anderen Bereichen – vor allem bei Dienstleistungsunternehmen – Versuche mit Mitbestimmungsmodellen statt, die bis heute fortdauern und sich zum Teil auch in grösseren Unternehmen bewähren.¹¹¹ Allerdings sind diese Unternehmen eher auf Dienstleistungen für die öffentliche Hand ausgerichtet als auf den stark umkämpften internationalen Konsummarkt.

111 Siehe dazu etwa das Architektur- und Planungsunternehmen Metron in Brugg.

Bis heute hat sich jedenfalls das Führungsmodell der Jura mit seiner international orientierten, weitgehend auf Konsum und «Lifestyle» ausgerichteten Marketingstrategie als sehr erfolgreich erwiesen. So dürfte die Jura ohne das äusserst wendige und sich stetig den neuen Umständen und Kundenbedürfnissen anpassende Verhalten der Unternehmensleitung kaum eine Überlebenschance gehabt haben. Oder genereller: Ob unter den gegebenen Umständen mit den grossen Veränderungen eines Unternehmens wie der Jura – vom Industriebetrieb zum vorwiegend Designunternehmen – noch grosse Einflussmöglichkeiten für aussenstehende Bewegungen wie etwa Gewerkschaften vorhanden sind, müsste weiter untersucht werden. Aber der Konflikt hatte auch eine grundsätzliche Note. Jedenfalls bestand zwischen den Bewegungen, aus denen heraus die neuen Modelle der – betriebsorientierten – Mitbestimmung entstanden, und den Gewerkschaften in der untersuchten Phase eine gewisse Distanz. Die bürokratischen, zum Teil auf hierarchischen Strukturen aufgebauten Mitbestimmungsmodelle verloren gegenüber stärker basisorientierten Modellen an Bedeutung.

INNOVATION AUCH IN EINEM KORPORATISTISCHEN SYSTEM?

Wie das Beispiel der PTT bei der Einführung neuer Modelle zeigt, war das auf einer korporatistischen Haltung basierende Modell der betriebsorientierten Entwicklungsförderung durchaus fähig, in einem bestimmten Rahmen auf gewisse Marktanreize zu reagieren und Kundenwünsche zu antizipieren – dies allerdings in einem engen Zusammenhang mit technischen Entwicklungen.¹¹² Das kommt nicht von ungefähr. Technisch und bezüglich ihrer Innovationen waren verschiedene Unternehmen der schweizerischen Industrie in den 1970er- und 1980er-Jahren führend im europäischen Raum, wie etwa auch das Beispiel Scintilla zeigt. Scintilla hätte sich jedenfalls kaum so lange so erfolgreich als weitgehend eigenständige Unternehmenseinheit innerhalb des Bosch-Konzerns behaupten können, wenn hier nicht immer wieder neue und innovative Entwicklungen geschehen wären (siehe dazu das Interview Ruepp).

Doch auch wenn bei den technischen Entwicklungen teilweise durchaus an der Spitze mitgehalten werden konnte, war das in anderen Bereichen der Unternehmen keineswegs der Fall. Es gelang auch nicht, ausgehend von der führenden Rolle der Technik, umfassend neue Impulse zu setzen. Tatsächlich scheint gar ein gewisser

¹¹² Siehe Streit, Die Telecom-Industrie im Strudel, 70f. mit dem Modell ebd., 70.

Widerspruch zwischen dem bestehenden technologischen Selbstverständnis der Unternehmensführung und der Wahrnehmung des Managements bezüglich der sich im internationalen Kontext abspielenden Verhältnisse bestanden zu haben. Diese Situation ist auch aus der Uhrenindustrie bekannt, welche beispielsweise die aus den USA anrollende Liberalisierung des Handels nicht wahrnahm. Als ein ähnlich gelagertes, nicht optimales Verhalten ist auch etwa die Tatsache zu betrachten, dass in der Fernmeldebranche im Übergang vom Monopol zur Marktwirtschaft die Anmeldung wesentlicher Innovationen bei den Patentämtern relativ zögernd verlief oder gar nicht erfolgte (siehe dazu das Interview Aebi/Zaugg). Denn bereits in den 1960er- und vor allem in den 1970er-Jahren war es etwa in der Uhrenbranche üblich, neue Patente weltweit registrieren zu lassen – und sich die Finanzierung anderer Innovationen über Lizenzverträge sicherzustellen.¹¹³ So gehörte es auch zum bewährten Verhalten amerikanischer Halbleiterunternehmen, Innovationen relativ schnell patentieren zu lassen und entsprechende Lizenzen gegen Gebühren zu verleihen. Damit wurde es möglich, weitere Forschung und Entwicklung zu finanzieren. Wurden die Patentrechte nicht beachtet, kam es zu Klagen, wobei man sich meistens aussergerichtlich einigte.¹¹⁴ In der Schweiz – und auch im Kanton Solothurn – war man weit weg von diesem marktorientierten Umgang mit Patenten. Es scheint auch, als ob zur Frage der Patentrechte kaum ein Erfahrungsaustausch unter den betroffenen Unternehmen (vor allem Uhren- und Fernmeldebranche) stattfand, was aufgrund der im Kanton bestehenden insgesamt doch recht kleinräumigen Verhältnisse schwer verständlich ist.

Auffällig ist im Rahmen dieser Untersuchung die erfolgreiche Position zweier Unternehmen in Nunningen im «Schwarzbubenland», der Stebler + Co. AG und der Herba-Plastic AG. Beide können auf eine lange Tradition zurückblicken. Ihnen ist es offensichtlich gelungen, sich einen Platz in einer zukunftsträchtigen Nische zu erkämpfen. Dies zudem in einem weitgehend ländlichen Raum. Dank Ideenreichtum und einer erfolgreichen Adaptation der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, verbunden zum Teil mit einer kundenspezifisch orientierten Produktions- und Anlieferungspraxis (just in time), konnten sie sich über all die Krisenjahre erfolgreich behaupten. Der Spagat, den diese Unternehmen zwischen ihrer Präsenz im ländlichen Raum und ihrer Orientierung an den inter-

113 Zu dem Verhalten der Uhrenindustrie bezüglich Lizenzverträgen siehe Oberender, Marktdynamik und internationaler Handel, 73.

114 Siehe dazu: Tilton, International Diffusion of Technology, 73ff.

nationalen Massstäben machen, ist schwierig und fordert auch seine Opfer. So ist es beispielsweise bezeichnend, dass sich in einem Fall grosse Nachfolgeprobleme stellen. Die Frage, welchen Beitrag das auf diesen Raum ausstrahlende andere politisch-gesellschaftliche Klima Basels leistete, muss offen bleiben. Insofern wäre es höchst interessant, in einem Kanton, der zunehmend zentrifugalen Kräften ausgeliefert ist, die einzelnen Regionen bezüglich ihrer unterschiedlichen Entwicklungen zu untersuchen. Das aber würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen.