

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 Günter Bally
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: 18.02.2026

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

INTERVIEW MIT GÜNTER BALLY

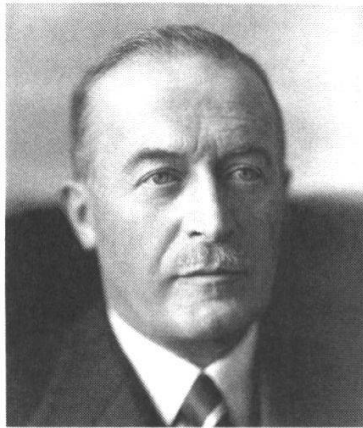
*«Rey war bei der Belegschaft in Schönenwerd unbeliebt.
Die ganze Geschichte kostete Bally um die 50 Millionen. Das
konnte man damals aus der Portokasse zahlen.»*

Günter Bally studierte an der HSG St. Gallen und verbrachte anschliessend sein ganzes berufliches Leben bei Bally. Am Schluss seiner Karriere war er Mitglied der Gruppenleitung der Gruppe Bally im Bührle-Konzern.

Herr Bally, Sie haben an der Handelshochschule St. Gallen studiert. Wie sind Sie zu Bally gekommen?
GÜNTER BALLY Ich bin in Deutschland aufgewachsen, habe an der Kantonsschule Zürich die Matura gemacht und in St. Gallen studiert. Max Bally, mein Onkel, bot mir nach Abschluss der Studien an, in die Firma zu kommen, was ich gerne annahm. Ich wurde nach meiner Anstellung während zweier Jahre in die Schuhfabrikation eingeführt. Man gab mir sehr viel Zeit nach meinem St. Galler-Studium, das Handwerk des Schusters kennenzulernen. Ein Paar Schuhe musste ich selber ohne Benutzung von Maschinen herstellen. Das war sehr hilfreich. Bei meinem Eintritt in das Unternehmen war Bally eingeteilt in Verkaufsgruppen. Ich war zuerst

zuständig für die Beschäftigung und die Kollektion in der Schuhfabrik Altdorf, wo ich eigene Designer beschäftigte. Wir produzierten in Altdorf einfache Schuhe, keine schönen, eleganten. In den 1950er-Jahren gab es diesen Importdruck für elegantes Schuhwerk noch nicht. So stellte man eben Schuhe her, wie sie in der Schweiz nachgefragt wurden. Die Konkurrenz schlief allerdings nicht. In den 1920er-Jahren, als die Firma Bata gross in die Schweiz exportierte und eine Schuhfabrik in Möhlin eröffnete, baute Bally, gewissermassen als Kampffabrik, eine Schuhfabrik für billige Frauenschuhe in Gelterkinden. Das war eine bewusste Gründung gegen die Konkurrenz von Bata. Bei der Gründung von Altdorf war ich nicht dabei, da ich zuerst für die Schuhfabrik in Gelterkinden arbeitete.

Wie ist der Übergang von St. Gallen zu Bally vonstattengegangen?
G. B. Es war natürlich eine ganz andere Welt. Ausser mir gab es eine ganze Anzahl von jungen Leuten, die als Nachwuchs ausgebildet wurden.



[25] Max Bally (1880–1976).

Später, nachdem ich ein paar Jahre der Schuhfabrik Altdorf vorgestanden hatte, gründete man sogenannte Werkgruppen. Ich wurde Chef der Gruppe Dottikon und Altdorf. In Dottikon konnte ich feinere Damenschuhe machen. Es war natürlich immer schwierig abzuschätzen, ob eine Kollektion ankommt oder nicht. Man richtete sich jeweils in der Übergangszeit von den verschiedenen saisonalen Modellen auf bestimmte Standardmodelle aus. Eines davon war etwa das «Hündelermodell». Dieses, ein Damenschuh, hatte relativ solide Sohlen für Frauen, die am Abend ihren Hund ausführten. Nach Altdorf und Dottikon wurde ich Verkaufschef Schweiz. Als Verkaufsleiter für die Schweiz bediente ich rund 600 Kunden, das heisst Läden, die Schuhe verkauften. Unter ihnen gab es neben kleinen Detaillisten auch Grosskunden, also die ganze Bandbreite von grossen Detaillisten bis zum kleinsten Schuhladen, wo man in der Küche verhandelte.

Ihr Onkel Max Bally war ja bekannt für seinen patriarchalischen Führungsstil.

Wie weit prägte er das Unternehmen? G. B. Weitgehend. Max Bally, Iwan Bally und Ernst Bally waren alle noch voll tätig, als ich bei Bally zu arbeiten begann, ebenso ihre Schwiegeröhne. Ausschlaggebend war Max Bally, der nicht Techniker, sondern vor allem Verkäufer war. Er zog auch den Detailhandel in Frankreich und in den USA auf. Die USA beurteilte er als den zukunftsreichsten Markt, da dieser Markt sehr kompetitiv war. Der Einstieg in die USA war sehr schwierig und gelang über Jahre nur mit Herrenschuhen, dann allerdings im ganz grossen Stil. Das waren jeweils mehrere 100 000 Paare, die in den 1950er- und folgenden Jahren in die USA exportiert wurden. Die Margen waren sehr gut.

Wann zog sich Ihr Onkel Max aus dem Geschäft zurück?

G. B. Onkel Max starb 1976. Bis zu diesem Zeitpunkt liess er immer Leute zu sich kommen, die ihm berichteten. Das war sehr mühsam. Er zitierte einen und hielt dann einen Monolog. Einmal sagte ich zu ihm, er solle jetzt ruhig sein und mir zuhören, sonst würde ich gehen. Da ich ihm widersprach, achtete er mich. Von da an war gut mit ihm auszukommen. Onkel Max kam noch ins Geschäft, bis er 84 war. Dann hatte er einen Schlaganfall, nach dem er nicht mehr richtig gehen konnte. Das ärgerte ihn so, dass er jeden Tag in seinem Garten hin und her ging, bis er wieder ohne Stock gehen konnte.



[26] Bally: Schuhproduktion in den 1970er-Jahren.

Wie ist das Geschäft aufgebaut worden?

G. B. Ballys waren ursprünglich keine Schuhleute, sondern Bandfabrikanten in Schönenwerd. Bis in die 1970er-Jahre gab es in Schönenwerd noch eine Bandfabrik. Zur Entstehung der Schuhfabrikation gibt es eine Anekdote: Als Carl Franz Bally nach Paris ging, um Bänder zu verkaufen, sagte ihm seine Frau, er solle ihr doch Schuhe mitbringen. Der Vertreter in Paris nahm ihn zu einem Grosshändler mit. Da er die Schuhnummer seiner Frau nicht kannte, brachte er zwölf verschiedene Paar zurück in der Hoffnung, dass ein Paar passe. Das gab ihm den Anstoss, selber Schuhe herzustellen. In jener Zeit war es um die Beschäftigung im Niederamt schlecht bestellt. Frauen konnten daher zu günstigen Bedingungen im Akkord angestellt werden. Zu Beginn der Produktion gab

es sehr grosse Probleme, die beinahe zum Kollaps der Schuhfabrikation führten. Ein südamerikanischer Schuhhändler hörte zufällig von Bally, und durch ihn wurde das Geschäft in Südamerika angekurbelt. Bally konnte in der Folge im Monat bis zu drei oder vier Waggon Schuhe aller Grössen und Arten nach Südamerika exportieren und so den drohenden Ruin abwenden. Bally hatte in Südamerika zwei Gerbereien, die allerdings kaum feines Leder herstellten. In Rio wurden 8000–10 000 Rinderhäute pro Monat verarbeitet. Leder, das man für Sohlen verwenden konnte. Später wurden die Gerbereien wieder verkauft.

Wann und wie hatte Bally Erfolg in den USA?

G. B. Es waren, wie gesagt, mehrere Jahre nötig, bis der Einstieg in den amerikanischen Markt gefunden werden konnte. Vor allem mit dem

Export von Herrenschuhen war Bally erfolgreich. Bei den Damen war es etwas schwieriger. Wenn etwa die Amerikanerinnen einen Schuh fanden, der ihnen passte, so hiess das noch lange nicht, dass sie den Schuh auch kauften. Es musste genau ihre gewohnte Schuhgrösse sein. Zudem gab es Unterschiede bei den Schuhgrössen zwischen Europa und den USA, was einen enormen Leistenpark erforderte. Zum Glück waren immer grosse finanzielle Reserven vorhanden, welche die Befriedigung der Kundenwünsche und die Expansion erleichterten, da Bally in der Nachkriegszeit beispielsweise in Deutschland, wo alle Fabriken am Boden waren, enorm liefern konnte.

In der industriellen Herstellung von Schuhen waren die USA weit gediehen. Die Maschinen zur Herstellung von Schuhen wurden aus Amerika importiert. Es gab einige Diskussionen, da zum Zeitpunkt, als die Amerikaner die Maschinen in die Schweiz lieferten, der Patentschutz in der Schweiz noch nicht bestand. Die Amerikaner hatten Angst, dass ihnen mit einer Lieferung in die Schweiz diese Rechte aus den Händen gleiten und die Maschinen nachgebaut würden.

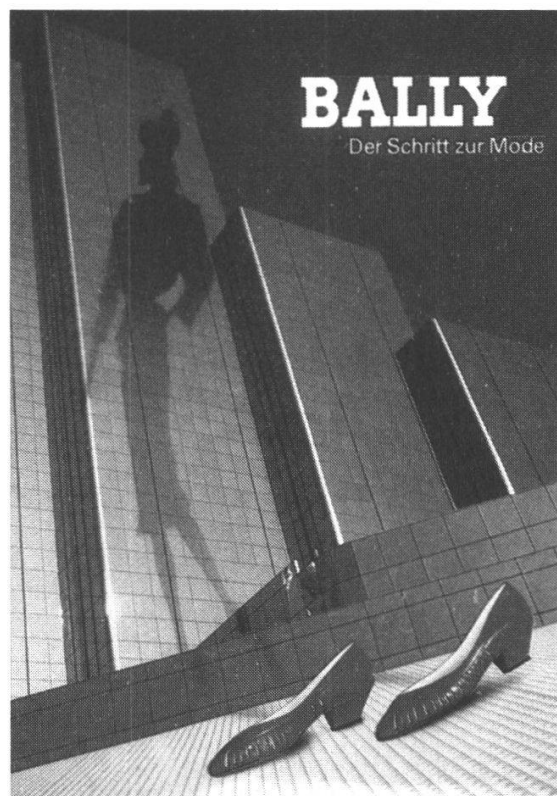
Mit der Zeit verkaufte Bally zunehmend auch Accessoires. Wann vollzog sich diese Neuausrichtung?

G. B. Ich bin 1953 in die Firma eingetreten. Dieser Trend zum Verkauf von Accessoires begann Jahre später. Diese Entwicklung vollzog sich nach und nach. Die Frauen wollten zuerst

Schuhe, dann passende Handtaschen dazu und schliesslich auch Kleider. Die Accessoires wurden nicht von Bally produziert, sondern zugekauft. Bei den Accessoires hatte Bally viel grössere Margen als bei den Schuhen.

Schuhkauf ist ja weitgehend Geschmacksache, und entsprechend verlangt die Produktion von Schuhen Kenntnis der Kundenbedürfnisse. Wonach haben Sie jeweils die neuen Kollektionen ausgerichtet? Wie verlief die Marktbeobachtung?

G. B. Ich reiste viel. Jedes Jahr war ich in London und Paris, ging nach Italien an Schuhmessen und versuchte herauszufinden, welcher Trend herrschte. Bally hatte eine Zeitlang auch ein Studio in Paris, das gewissermassen als Horchposten verwendet wurde. Ich hatte auch einen guten Zu-



[27] Plakat aus dem Jahr 1973.

gang zu Vogue in London. Sie hatten einen grossen Raum, wo die entscheidenden Modeentwicklungen festgehalten wurden. Früher verliess man sich für das Design der neuen Kollektionen vorwiegend auf sein Gespür und seine Beobachtungen. Es gab keine systematischen Abklärungen über Kundenbedürfnisse. Daneben gab es Absprachen mit den verschiedenen nationalen Gesellschaften. Ich begann dann, mit dem Marktforschungsunternehmen Demoscope zusammenzuarbeiten, um festzustellen, an wen denn eigentlich unsere Schuhe verkauft wurden. Erstaunlich war, dass man erst sehr spät auf diese Idee kam. Aber man hielt bei Bally grundsätzlich nicht sehr viel von wissenschaftlichem Vorgehen und studierten Leuten. Die Schuhmaschinen, die man verwendete, waren keine automatisierten Maschinen, sondern weiterentwickeltes Werkzeug. Der Shedbau hiess bezeichnenderweise die mechanische Schuhmacherei. «Mechanisch» war zentral für das Selbstverständnis der Führung. Max Bally hatte das Marketing im Blut, von daher war auch kein wissenschaftliches Vorgehen nötig. Die von mir initiierte Untersuchung war ein Versuch, auf wissenschaftlicher Basis herauszufinden, warum die Leute unsere Schuhe kauften. Das war natürlich konträr zu dem handwerklichen Selbstverständnis, das beim Verkauf auf dem Gespür aufbaute. Diese grosse Untersuchung mit 1000 einstündigen Interviews fand um 1980 statt. Wir wollten die Bally-Kund-

schaft psychologisch erfassen, also nicht nur die Zugehörigkeit der Käufer und Käuferinnen zu einer Einkommensschicht, sondern alles. Ich liess bei diesen Umfragen auch noch andere Schuhmarken mit untersuchen, zum Beispiel: Wer kauft jetzt Adidas und wie anders ist diese Marke positioniert? Ein anderes Unternehmen, das ähnlich vorging, war damals Bang & Olufsen, die sehr gut am Markt lagen – und noch immer liegen.

Wurde irgendetwas von Ihrer Umfrage zu dem Kundenverhalten auch umgesetzt? G. B. Herr Widmer, der damals das Unternehmen im Auftrag von Herrn Bührle sanierte, interessierte sich dafür. Ich wollte mithilfe der Studie einen neuen Typ von Bally-Läden entwickeln und wegkommen von dem grossen Allround-Laden, der alles führt. Wir entwickelten zwar aufgrund der Studie einen Ladentyp, und meine Absicht war es, diesen Laden auf ein ganz bestimmtes Kundensegment auszurichten, dann zu analysieren, wie das ankommt, und anschliessend diesen Ladentyp weiterzuentwickeln. Aus diesen Prototypen hätten dann eigentliche Ladenketten entstehen sollen. Man eröffnete einen Laden dieser Art in Zürich, aber es war sehr schwierig, die Vorgesetzten zu überzeugen, da alles viel kostete. Entsprechende Untersuchungen wurden auch im Ausland durchgeführt, was zu Reibereien mit den einzelnen nationalen Gesellschaften führte, die eine grosse Selbständigkeit hatten. Man war immer der Ansicht,

wenn irgendwo ein neuer Laden eröffnet werde, könne Schönenwerd wieder mehr herstellen und liefern. Die Studie wurde nicht umgesetzt. Bald darauf ging ich in den Ruhestand, und ich habe diese Angelegenheit nicht weiter verfolgt.

Wenn das Handwerkliche so wichtig war, so gab es vermutlich auch sehr spät Automatisierungen, oder nicht?
G. B. Ja. Man war ja immer sehr stolz, wenn man sagen konnte, ein Bally-Schuh, das sind 180 Arbeitsgänge. Und je mehr Arbeitsgänge in einem Schuh steckten, umso teurer wurde er. Dazu waren die Eigenschaften von Leder für die vollautomatische Produktion ungeeignet. Leder ist ein sehr spezieller Werkstoff, völlig uneinheitlich. Bally war immer der Ansicht, sie müssten von den Gerbern das beste Leder erhalten, und davon schied Bally anschliessend immer noch rund 30 Prozent aus. Der Umgang mit Leder hat auch etwas mit der Mentalität eines Volkes zu tun. So haben etwa die Italiener immer einen viel besseren Umgang und ein viel besseres Gefühl für Leder gehabt.

Die Schwiegersöhne der Bally-Familie spielten in der Nachfolge von Max Bally eine grosse Rolle. Wann sind sie in die Firma gekommen?

G. B. In den 1960er- und 1970er-Jahren, also verhältnismässig früh. Der Schwiegersohn von Iwan Bally, Gustav Frey, war noch lange bei Bally und wurde später auch Verwaltungsratspräsident. Die entscheidende Frage

war doch: Warum ist Bally verkauft worden? Wegen des Kapitals war das nie nötig. Bally hatte praktisch keine Bankschulden. Kapital war bei Bally nie ein Problem.

War dann einer der Gründe, warum Bally verkauft worden ist, dass es keinen Nachfolger von Max Bally gab, der den Betrieb überzeugend mitziehen konnte?

G. B. Das war sicher ein wichtiger Grund.

War eigentlich der Einfluss von Werner K. Rey auf Bally so gross? Veränderte sich mit seiner Übernahme des Unternehmens überhaupt etwas bei Bally?
G. B. Ich habe diese Ereignisse nur am Rande mitbekommen. Er brachte verschiedene Leute mit, die Linienfunktionen innehatten. Aber sie waren nicht erfolgreich, und Rey war bei der Belegschaft in Schönenwerd unbeliebt. Die ganze Geschichte kostete Bally um die 50 Millionen. Das konnte man damals aus der Portokasse zahlen.

War Rey dann ein Instrument von Roland Abegg, der das alte Management aushebeln wollte?

G. B. Dazu äussere ich mich nicht.

Und die Betriebe im Ausland?

G. B. Die einzelnen nationalen Betriebe konkurrenzten sich gegenseitig. Das Unternehmen Bally verstand sich sehr spät als eigentlichen Konzern.

Wann gab es eine eigentliche konsolidierte Konzernrechnung?

G. B. Sehr spät. Zumindest in der Schweiz gab es sehr genaue Filialrechnungen.

Woran ist denn Bally schliesslich zugrunde gegangen?

G. B. Es gibt viele Faktoren, die alle aufzuzählen zu weit gehen würde. Ein Faktor war sicher die Mittelmässigkeit des Führungspersonals. Grundsätzlich war es so, dass, wenn einmal jemand bei Bally angestellt war, er nicht entlassen wurde. Da bewirkte auch Bührle keine Veränderung. Zudem konnte neben der grossen Figur eines Onkel Max kein anderer wirklich aufkommen.