

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 Rudolf Nussbaum
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 RUDOLF NUSSBAUM

«Ja, ja, das war ein Kartell. Unser Verband stand auch unter der Aufsicht der Kartellbehörde. Die Behörde hat aber nie missbräuchliche Absprachen festgestellt. Das Kartell wurde immer wieder aufgeweicht. Wir hatten auch gewisse Produktabsprachen, dass der eine das macht, der andere dieses und was man gegenseitig bezieht.»

Rudolf Nussbaum war von 1965 bis 1999 Geschäftsführer der R. Nussbaum AG Olten.

Wie haben Sie die ökonomisch schwierige Zeit der 1970er-Jahre erlebt?

RUDOLF NUSSBAUM Anfang der 1970er-Jahre hat die Firma Nussbaum, Olten, die damals im Wesentlichen aus einer Armaturenfabrik und einer Metallgiesserei bestand, die Metallgiesserei nach Trimbach verlegt. Die Modernisierung der Giesserei stand an. Wir mussten automatisieren und das Transportsystem verbessern. Kaum war dieser Bau fertig, der für uns einen grossen finanziellen Aufwand bedeutete, kam der Einbruch. Mit dem Konjunkturinbruch brach unser Umsatz innerhalb eines Jahres um 40 Prozent ein.

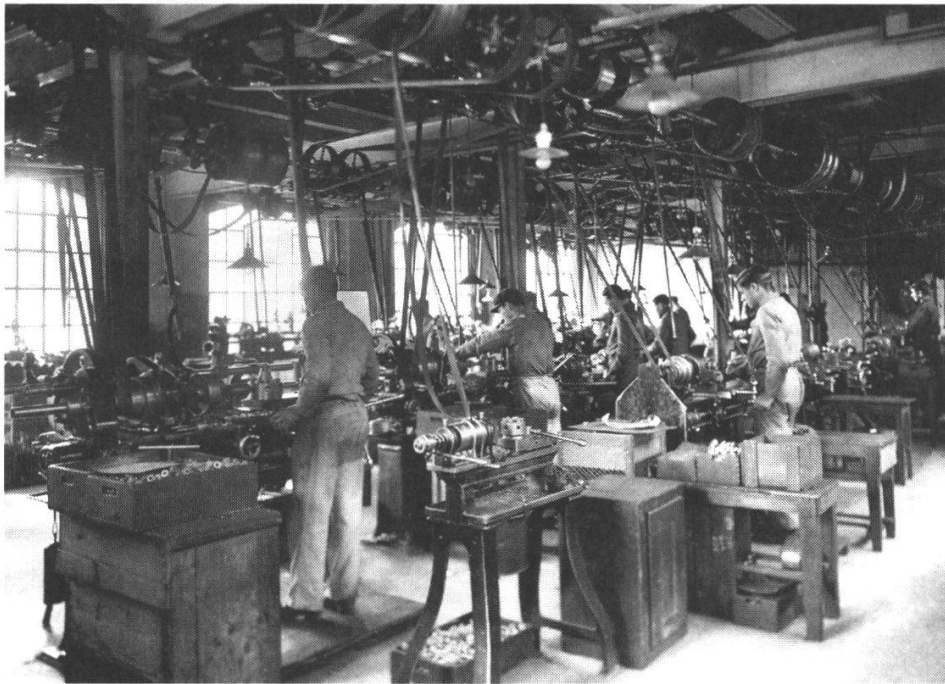
War das auf den Einbruch der Baukonjunktur zurückzuführen?

R. N. Ja. Wir produzierten vor allem

Kellerarmaturen, das heisst Druckreduzier-, Sicherheits- und Durchgangsventile und weitere Armaturen. Mit diesen Armaturen waren wir zu 80–90 Prozent von der Bauwirtschaft abhängig. Daher traf uns der Einbruch der Bauwirtschaft voll, sogar noch gesteigert, weil einerseits die Aufträge bei den Kunden/Installateuren zurückgingen, andererseits diese gleichzeitig noch ihre Lager abbauten. Wir mussten Kurzarbeit einführen, aber auch Personal entlassen. Wir versuchten, den Mittelweg zu gehen, schauten, dass Familienväter, soweit das ging, weiterbeschäftigt werden konnten. Das war weitgehend möglich. Aber damit mussten wir andere entlassen. Jüngere Leute.

Und das machte sich später bemerkbar?

R. N. Ja, natürlich. Das war eine sehr harte Zeit, für die Betroffenen und für die Geschäftsleitung, die das durchführen musste. Kurzarbeit betraf die



[30] Décolletage bei der R. Nussbaum AG in Olten, 1920er-Jahre.

ganze Belegschaft mit Ausnahme des Verkaufs und der Entwicklung. Die mussten möglichst viele Aufträge beschaffen und neue Armaturen entwickeln.

Wie viele Leute waren in der Entwicklung?

R. N. In der Konstruktion/Entwicklung hatten wir damals etwa sechs bis acht Personen, zum grössten Teil Maschinenz Zeichner mit Zusatzausbildung auf Armaturen. Wir hatten etwa anderthalb Jahre lang zu wenig Arbeit. Wir beschäftigten die Leute, soweit das möglich war, mit baulichen Massnahmen. Auch bei den Häusern der Stiftungen setzten wir sie ein. Es wurden vermehrt Aufräumarbeiten gemacht und die bauliche Infrastruktur verbessert.

Hatten Sie so gute Reserven, dass das möglich war?

R. N. Die Firma stand sehr gut da. Darum ging das. Auch mit den Krediten der Bank hatten wir keine Schwierigkeiten. Wir hatten auch einen recht grossen Liegenschaftsbestand von Fabrikations- und Wohngebäuden, auf die man Kredite aufnehmen konnte.

Wie haben Sie sich in der Krise verhalten? Haben Sie in dieser Zeit Entwicklungen vorwärtsgetrieben?

R. N. Ja, durch den vollen Einsatz der Entwicklungsabteilung schafften wir es schnell, ins Rohrgeschäft einzusteigen. Zuerst handelten wir mit Kunststoffrohren und entwickelten und produzierten dafür die erforderlichen Verbindungsstücke für die Installationen. Wir waren erfolgreich, weil sich ja immer mehr zeigte, dass die traditionell verwendeten verzinkten Eisenrohre auf Dauer qualitative Mängel hatten. Das Eisen wurde abge-

baut, es bildete sich Rost, es gab Lochfrass und weitere Schäden. Darum stiegen wir auf diese Kunststoffrohre ein, die nicht anfällig sind. Etwas später nahmen wir den Handel mit rostfreien Stahlrohren auf und entwickelten dazu mehrere hundert verschiedene Verbindungsstücke wie zum Beispiel Bögen aus Rotguss. Bei einem Haus oder bei grösseren Bauten sind die Steigleitungen aus rostfreiem Stahlrohr und die Verbindungsleitungen zu den einzelnen Zapfstellen aus Kunststoff.

War dieser Übergang schwierig?

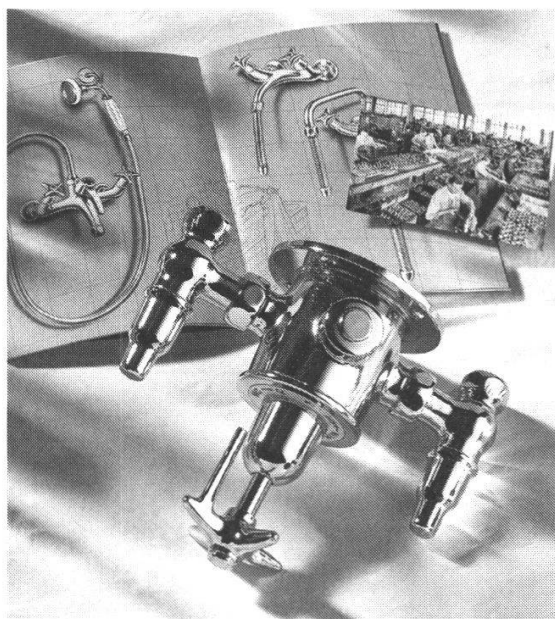
Die beiden Materialien verhalten sich ja unterschiedlich.

R. N. Das war ein Teil der Entwicklung. Es war nicht einfach so, dass wir Rohre kauften und verkauften, sondern wir entwickelten und produzierten zu diesen Rohren die ganzen Systemverbindungen, wobei an der Entwicklung ein deutscher Partner beteiligt war.

Wie lange dauerte es von der Produktentwicklung zur Marktreife?

R. N. Das ist unterschiedlich. Wenn wir wieder zum Anfang zurückgehen, zu den Kunststoffrohren, da bestand der Grundstock für das System aus rund 200 Komponenten. Aber dazu kamen auch die Werkzeuge, weil das Kunststoffrohr anders verarbeitet werden muss als Eisenrohre. Beim rostfreien Edelstahlrohr wiederum werden die Verbindungen verpresst gemacht und nicht mehr durch Schneiden, Schrauben und Verdichten

von Gewinden. Dafür musste eine Presszange konstruiert werden, die mit unterschiedlichen Einsätzen für alle Grössen geeignet war. Das war ein grösserer Aufwand. Die Presszange wurde mit elektrischem Antrieb hergestellt. Nun zeigte sich, dass wir dazu auch einen Antrieb mit Akkus benötigten. Dieses System mit den Edelstahlrohrverbindungen ist heute zum grössten Umsatzträger geworden.



[31] Mixion-Mischarmatur, 1925.



[32] Armaturen und Transportkiste, 1970er-Jahre.

Wir haben dieses System immer weiter entwickelt. Heute gibt es über 1000 verschiedene Verbindungsstücke.

Von wem wurden die Entwicklungskosten aufgebracht? Haben Sie mit einem anderen Unternehmen zusammengearbeitet?

R. N. Der grössere Teil wurde bei uns in Olten entwickelt, während die Versuche grösstenteils in Deutschland bei unserem Partner, dem Unternehmen Viega, gemacht wurden. Viega ist rund zehnmal so gross wie wir. Die Viega gehört der Gründerfamilie Viegeler. Letztes Jahr haben wir 150 Millionen Umsatz erreicht und Viega mehr als eine Milliarde. Wir haben eine Arbeitsteilung: Den grösseren Teil des Sortiments stellen sie her, und wir beziehen es, und umgekehrt mit unseren Produkten. Die hauptsächliche Aufteilung bezieht sich auf die Grösse. Sie sind auf kleine Stücke spezialisiert, das heisst Stücke, die weniger als ein Kilo wiegen. Unsere Metallgiesserei und unsere Bearbeitungsmaschinen stellen die grösseren Stücke mit einem Gewicht von bis zu 40 Kilo her.

Bestand denn nie die Gefahr, dass die Viega Sie übernimmt?

R. N. Wir sind beides Familienunternehmen. Die Chemie stimmt. Bei uns sind Familienmitglieder in der Geschäftsleitung und im Verwaltungsrat, bei ihnen auch. Es war immer klar: Es gibt eine Zusammenarbeit, aber keine Übernahme. Da versuchte nie jemand daran zu rütteln.

Aber Sie sind stark voneinander abhängig?

R. N. Ja. Wir mehr von ihnen. Aber die Zusammenarbeit ermöglichte uns ein Wachstum zu vernünftigen Kosten. Wenn man für Deutschland zehnmal so grosse Serien auflegen kann wie bei uns in der Schweiz, so bringt das grosse Kostenvorteile. Ohne Zusammenarbeit haben wir keine Chance mehr.

Bedeutet das, dass Sie mehr oder weniger schadlos durch die Krise kamen? Oder dass Sie relativ schnell nach der Krise wieder weitermachen konnten?

R. N. Ja, das gab einen recht guten Start. Vom Jahr 1976 an. Seither ging es immer wieder auf und ab, das ist auch klar. Aber im Allgemeinen läuft es recht gut.

Wie kam es zu dieser Zusammenarbeit?

R. N. Wenn ich mich recht erinnere, bestanden am Anfang Diskussionen um die Kunststoffrohre. Wir wollten im Gegensatz zur Konkurrenz ein schwarzes Kunststoffrohr, damit keine Strahlung, kein Lichteinfluss sich aufs Wasser auswirken kann. Der Rohrlieferant, der gleichzeitig mit der Viega verhandelte, vermittelte den Kontakt. Die Voraussetzung für die Zusammenarbeit war auch, dass Viega an den Grosshandel liefert. Wir liefern direkt an den Installateur. Damit hatten wir den besseren, direkten Kontakt zum Markt, was es uns ermöglichte, rascher auf die Marktbedürfnisse einzugehen. So

investierten wir auch mehr in die Entwicklung als Viega.

Gab es keine Absprache, dass Sie nicht nach Deutschland liefern oder Viega nicht in die Schweiz?

R. N. Doch. Das schon. Das ist normal. Sie gingen mehr in den Export. Für uns als kleineres Unternehmen wäre das schwieriger gewesen. Der Anteil des Exports am Umsatz erreichte bei uns nie 10 Prozent. Das ist auch auf die Preisverhältnisse in der Schweiz mit den hohen Löhnen bei relativ kleinen Serien zurückzuführen. Dazu haben wir hier ein höheres Qualitätsbewusstsein bei den Installateuren. Jenseits der Grenze ist die Qualität eine Stufe schlechter. Das hängt z. T. mit den Druckverhältnissen zusammen. Praktisch die ganze Schweiz hat einen recht hohen Wasserdruck, der im Ausland meistens nicht vorhanden ist. Dazu ist der Platzbedarf enorm, sowohl für Plastikrohre als auch für rostfreie Stahlrohre wegen der zahlreichen Dimensionen. Wir haben später eine freigewordene Fabrik-
liegenschaft in Dulliken zugekauft, die wir als Lager verwenden.

In der Uhrenindustrie war das ja so, dass sie in der Krise einfach die Lager füllten. Weil sie sagten, es läuft nach der Krise wieder weiter. Haben Sie sich gleich verhalten?

R. N. Nein. Zu Beginn der Krise versuchten wir sogar, die Lagerbestände etwas abzubauen. Weil der Umsatz eingebrochen war, brauchten wir nicht mehr so viele Produkte am Lager

vorrätig. Dazu sind diese Lager enorm teuer, da die verwendeten Materialien – wie zum Beispiel Kupferlegierungen – viel kosten.

Und die Schweizer Konkurrenz?

R. N. Gunzenhauser in Sissach ist unser direktester Konkurrent. Der wurde vor einigen Monaten aus familiären Gründen an die GF verkauft. Früher war auch Kugler in Genf im gleichen Markt, in Zürich Nyffenegger sowie die Armaturenfabrik Lyss. Das waren die direkten Konkurrenten. Sie arbeiteten auf dem Markt der Roharmaturen, Kellerarmaturen. Bereits in den 1950er-, 1960er-Jahren gab es bei den Armaturen eine Spezialisierung. Ein Teil der Fabrikanten wie KWC, Oederlin, Egloff und Similor produzierten die Küchen- und Badarmaturen, wir anderen machten die Kellerarmaturen und die Leitungssysteme. Diese Aufteilung fand europaweit statt. Bei den Bad- und Küchenarmaturen spielte ja das Design eine zentrale Rolle.

Gab es Gespräche unter den Konkurrenten?

R. N. Ja. Eigentlich haben wir immer gut zusammengearbeitet. Auch mit den Konkurrenten.

Was heisst das? Das tönt ja nach Kartell.

R. N. Ja, ja, das war ein Kartell. Unser Verband stand auch unter der Aufsicht der Kartellbehörde. Die Behörde hat aber nie missbräuchliche Absprachen festgestellt. Das Kartell wurde immer wieder aufgeweicht.

Wir hatten auch gewisse Produktabsprachen, dass der eine dies macht, der andere das, und was man gegenseitig bezieht. Wir waren zwar Konkurrenten, kämpften um Aufträge, aber in einem einigermaßen fairen Verhältnis. Nicht so, dass wir uns kaputt machten.

Als Konsument hat man aber die Erfahrung gemacht, dass bei einem spielenden Markt alles etwas billiger wird.

R. N. Der Markt spielte immer, da wir Konkurrenz von importierten Armaturen hatten. Aber es fand kein harter Verdrängungswettbewerb statt. Dann wäre einer mit der Zeit Konkurs gegangen. Klar, wenn zwei sich bis aufs Blut bekämpfen, ist der Preis tief. Der tiefe Preis macht aber einen der Konkurrenten und dazu die Qualität kaputt. Gleichzeitig kann man die ausländischen Konkurrenten nicht draussen lassen. Das ist gar nicht gestattet. Oder dann kaufte ein Deutscher eben wieder einen Schweizer, so wie das bei KWC der Fall war.

Aber es tönt alles so idyllisch. So, als ob es für alle gestimmt hätte. Man machte Absprachen, die während ein paar Jahren eingehalten wurden, dann zerfielen sie, und man machte wieder neue. Es tönt, als ob man sich eine Marktnische geschaffen hätte, und in dieser Nische versuchte man sich zu positionieren. Ist das richtig?

R. N. Ja, ja. Man passte sich der Situation an und schlängelte sich

durch. Und Absprachen wurden solange eingehalten, bis es um einen grösseren Auftrag ging. Da gewährte man dann mehr Rabatt, wie in anderen Branchen auch. Aber so etwas lässt sich nicht vermeiden.

Und die Normen? Versuchten Sie über nationale Normenregelungen den Markt zu kontrollieren?

R. N. Der Verband hat etwas höhere Qualitätsstandards festgelegt, als im Ausland gültig waren. Aber Normen müssen irgendwie auch vernünftig sein. Viel konnte man ohnehin nicht machen, da die Deutschen auf dem Schweizer Markt immer vertreten waren.

Aber Sie sind auch gewachsen.

R. N. Ja. In den letzten 20, 25 Jahren konnten wir kontinuierlich wachsen. Einerseits weil die Konkurrenz wie etwa Kugler und die Armaturenfabrik Lyss aus dem Markt schied. Gunzenhauser, unser grösster Konkurrent, hat sich auf Export eingestellt. Er erzielt mehr als die Hälfte seines Umsatzes im Export und ist damit auf dem Schweizer Markt nicht mehr so stark. Wir haben unsere schweizerische Verkaufsorganisation ausgebaut und haben in der Zwischenzeit zehn Filialen in der ganzen Schweiz möglichst nahe beim Installateur eingerichtet, damit wir die Ware auf die Baustelle bringen können und damit wir immer einen direkten Kontakt zum Installateur haben. Wir sind auch überall mit einem Reparaturservice vertreten, der möglichst

schnell reagiert. Das hat unsere Position im Schweizer Markt noch verstärkt. Damit sind wir heute der bedeutendste Roharmatur- und Rohrsystemlieferant in der Schweiz.

Wie war die Zusammenarbeit unter den Unternehmen im Raum Olten, im Rahmen des Industrie- und Handelsvereins?

R. N. Jede Firma hatte eine andere Kundschaft und andere Produkte. Absprachen waren da nicht möglich. Aber wir arbeiteten natürlich schon zusammen. Wichtig war die Personalchefkonferenz, die in den 1960er-Jahren gegründet wurde. Man diskutierte Personalprobleme, die man zu entschärfen versuchte. Das führte in Einzelfällen dazu, dass Firmen, denen es noch gut ging, Personal übernahmen, zeitweise auch für spezielle Aufträge. Dann besprach man auch, wie man bei Kurzarbeit und Entlassungen vorgeht. Das war für uns alles neu.

Können Sie mir ein Beispiel geben, wie das vor sich ging? Jedes Unternehmen hatte ja seine speziellen Produktionsprozesse. Wie war es da möglich, die Leute auszutauschen?

R. N. In der Krise sind es die weniger gut qualifizierten Mitarbeiter, die es zuerst trifft. Wir gaben während der Phase der Hochkonjunktur Montage- und Verpackungsaufträge in die VEBO. Die mussten wir zurücknehmen, um unsere eigenen Leute zu beschäftigen. Unter Umständen lohnte es sich aber auch, die

Aufträge weiter bei der VEBO zu lassen. Die Leute von der VEBO waren ja schon eingearbeitet.

Dann haben Sie während der Krise vor allem bei den schlechter qualifizierten Arbeiten den Austausch gepflegt?

R. N. Ja. Aber nicht in grossem Ausmass. Da gab es hier und dort eine Gelegenheit. Einmal erhielten wir für Saudiarabien einen Auftrag durch eine koreanische Firma von Düsseldorf, was uns weiterhalf. Bei diesem Auftrag lagerten wir auch bestimmte Aufgaben an die VEBO aus, auch bei einem Auftrag für Zivilschutzhelme. Das Bundesamt für Zivilschutz hatte gebrauchte Armeehelme, die wir umspritzten und deren Lederwerk wir ersetzten. Wir waren damals sehr froh um den Auftrag. In der Gussputzerei hatten wir Stanzen, um die Krampen auszustanzen. Und ebenfalls in der Gussputzerei hatten wir eine Sandstrahlanlage, mit der wir die schwarze Farbe abstrahlen konnten. Im Helm mussten wir die neuen Krampen einschweissen. Dafür mussten wir eine entsprechende Schweissanlage kaufen, aber das war die einzige grössere Investition. Dann wurde in unserer Abteilung Laborarmaturen der gelbe Lack aufgetragen und im Ofen eingebrannt. Zuerst machten wir 50 000 Helme, dann weitere 50 000 und dann nochmals 20 000. Die VEBO montierte für alle 120 000 Helme das Lederwerk. Das war in dieser Zeit ein willkommener, grosser Auftrag.

Aber diese Personalkonferenz war sicher nicht alles, was der Industrie- und Handelsverein machte. Gab es noch mehr Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit in der Krise?

R. N. Nein, zur Behebung der Krise konnten wir als Verein nicht viel beitragen. Es gab zwar Gespräche, auch mit der Stadt. Weil die Unternehmen sehr unterschiedlich waren, gab es da keine gemeinsame Lösung. Das ist vielleicht der Unterschied zu der Wirtschaft Solothurn/Grenchen. Grenchen war extrem spezialisiert. Hier in Olten waren wir viel stärker diversifiziert. Das hatte zur Folge, dass nicht plötzlich eine allgemeine Krise kam wie in Grenchen/Biel mit den Uhren.

In der Wissenschaft gibt es einerseits den Standpunkt, man solle diversifizieren, damit nicht alle Unternehmen gleichzeitig eine Krise haben. Und dann gibt es andererseits die Theorie, man solle nicht so stark diversifizieren, damit man sich gegenseitig unterstützen kann beziehungsweise das Klima eines breiten Austausches entsteht.

R. N. Für unsere Region war die breite Diversifizierung gut. Wir waren stark von der Schuhindustrie geprägt. Auch wenn Hug und ein anderes Unternehmen der Schuhbranche schlossen, hatte das für unsere Region keine einschneidenden Folgen.

Wurden an diesen Konferenzen der Personalchefs Lohnfragen diskutiert und bestimmte Bandbreiten festgelegt?

R. N. Nein, so nicht. Wir versuchten, die Lehrlingslöhne einigermaßen auf gleichem Niveau zu halten. Das scheint mir auch vernünftig. Die Banken lagen allerdings immer ein bisschen höher. Auch die Anfangslöhne nach der Lehre legten wir fest. Aber immer so plus/minus. Wir verglichen die Löhne auch. Aber nicht im Sinn einer Absprache. Das wäre ziemlich schwierig gewesen. Wir versuchten die allgemeinen Arbeitsbedingungen zu harmonisieren. Aber das wurde vom Arbeitgeberverband der schweizerischen Maschinenindustrie schon geregelt, in einem grösseren Markt, als das ein Industrieverein machen konnte.

Wen betraf das hier vor allem?

Die Maschinenfabrik Berna?

R. N. Ja, Berna natürlich, das war eine der Grössten, daneben gab es auch die Giesserei von Roll, Giroud-Olma, Heer, Pfändler, die Jura, EAO und so weiter. Die grösste Arbeitgeberin in der Region ist die SBB. Sie beteiligte sich bei solchen Gesprächen nie, da ihr dies nicht erlaubt war. Das schränkte die Wirksamkeit von irgendwelchen Absprachen ein. Später kam als neue Arbeitgeberin die Migros Neuendorf dazu. Die stellte schnell mal 200 Leute an und wurde so eine bedeutende Arbeitgeberin.

War die SBB denn eine Konkurrenz? Gingen die besseren Schulabgänger zur SBB? Und der Rest ging in die Industrie? Wie war dieses Verhältnis? Hatte die SBB den höheren Status?

R. N. Es gab verschiedene Lehrlinge in unserer Firma, die später Lokomotivführer wurden. Das war ein Karrieresprung. Aber es gab Wechsel hin und her. Die SBB hatte immer sehr gute Sozialleistungen, da erhielten die Angestellten gratis oder fast gratis ein Generalabonnement. Das zog schon bei manchen. Und auf der anderen Seite war bei uns das Arbeitsklima besser. Auf das legten wir immer sehr grossen Wert in einer Zeit, als das für die SBB noch nicht so wichtig war.

Wie wurden die Mitarbeitenden bei den Unternehmensentscheidungen mit einbezogen?

R. N. Wir haben seit Jahrzehnten eine Betriebskommission, schon in den 1920er- oder 1930er-Jahren. Zuerst gab es je eine Arbeiter- und eine Angestelltenkommission, die wir später in eine gemeinsame Betriebskommission zusammenführten. Mit diesen Kommissionen hatte schon mein Vater eine gute Zusammenarbeit.

Aber Sie hatten doch auch mal einen Streik, las ich.

R. N. Das war in den 1920er-Jahren. Nach dem Generalstreik, der war 1918, und 1920 streikten sie bei uns ziemlich lange.

Olten war ja auch eine Hochburg.

R. N. Ja. Da war das Verhältnis noch nicht so gut. Mein Vater erzählte mir einmal, aus den Gründen, die damals ausschlaggebend waren, hätte man

es nie zu einem Streik kommen lassen dürfen. Das war eine andere Zeit. Seither hatten wir immer ein gutes Verhältnis.

Was heisst das konkret?

R. N. Etwas vom Wichtigsten ist immer die Lohnentwicklung auf den 1. Januar. Es gibt einerseits die Forderung der Betriebskommission, und für die Geschäftsleitung stellt sich die Frage, wie viel sie geben kann. Wir gingen da, wo es vernünftig war, auf die Forderung der Betriebs- und Arbeiterkommission ein und begründeten unsere Vorgaben auch. Bei den Ferien- und den Feiertagen hielten wir uns an die Vorgaben des Arbeitgeberverbandes. Die Arbeitsplatzgestaltung, die Sicherheitsvorrichtungen, die Lüftungsanlagen und so weiter besprachen wir mit der Betriebskommission, und wir schauten, was wir verwirklichen konnten.

Haben die Mitarbeiter Vorschläge für Veränderungen und Innovationen gemacht?

R. N. Ja, da kamen immer Vorschläge. Wir hatten auch ein Vorschlagswesen. Das wurde auch benutzt. Die Leute, die direkt an der Arbeit sind, haben manchmal gute Ideen und studieren darüber nach. Meistens ging es um Vereinfachungen oder darum, wie ein Produktionsprozess weniger anstrengend gestaltet werden konnte.

Und bei Entlassungen, ist das mit den Betriebskommissionen ausgehandelt worden?

R. N. Nein, wir mussten von der Geschäfts- und Betriebsleitung aus feststellen, wie viel Kapazität wir hatten und wie viele Arbeitnehmer wir noch benötigten. Wir bauten durch Kurzarbeit Kapazitäten ab und mussten auch Leute entlassen. Bei den Leuten, die wir entliessen, musste man Kriterien aufstellen: Welche müssen wir in erster Linie entlassen? Welche in zweiter Linie? Welche sind tabu? Wir besprachen diese Kriterien immer mit der Betriebskommission. Logischerweise entliessen wir wenn möglich keine ausgebildeten Berufsleute. Das sind die Stützen eines Betriebes. Berufsarbeiter mit wenig Dienstjahren waren die Ersten, die gehen mussten.

Mit der Gewerkschaft hatten Sie nie Konflikte?

R. N. Die sahen selber, dass die Firma nur bestehen und so einen Teil der Arbeitsplätze erhalten kann, wenn überflüssige Kapazitäten abgebaut werden. Das geht nicht anders. Wir hatten Glück, dass unsere Leute zur Hauptsache beim SMUV organisiert waren. Das war damals für meinen Begriff die vernünftigste Gewerkschaft.