

Interview mit Alex Stebler

Objektyp: **Chapter**

Zeitschrift: **Jahrbuch für Solothurnische Geschichte**

Band (Jahr): **84 (2011)**

PDF erstellt am: **26.09.2024**

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

INTERVIEW MIT ALEX STEBLER

«Der Personalleiter erzählte mir manchmal, dass er nicht mehr schlafen könne. Die amerikanischen Manager seien mit einer Lohnliste von Mitarbeitern einer Abteilung gekommen, hätten die teuersten angekreuzt und ihm gesagt, er müsse diese entlassen. Qualifikation, Fachkenntnisse, Verdienste der Mitarbeiter um das Unternehmen – sie waren ja zum Teil seit Jahrzehnten bei der Isola – spielten keine Rolle.»

Alex Stebler war von 1980 bis 2006 CEO der Stebler & Co. AG, Nunningen, und ist zurzeit deren Verwaltungsratspräsident. Daneben ist Stebler im Verwaltungsrat der Alpiq, Verwaltungsratspräsident der Elektra Birseck-Münchenstein und der MSL Schloss- und Beschlägefabrik AG Kleinlützel sowie Vizepräsident sämtlicher Gesellschaften der EGK-Gruppe (Eidgenössische Gesundheitskasse).

Die Bezirke Dorneck-Thierstein haben immer ein Eigenleben innerhalb des Kantons Solothurn geführt und sind wirtschaftlich vor allem auf den Grossraum Basel ausgerichtet. Wie hat sich diese Situation auf die Wirtschaftsentwicklung der Region ausgewirkt?

ALEX STEBLER Wir waren, zusammen mit dem Laufental, immer stark industriellastig, Dienstleistungen gab es bei uns kaum. Es gab Generalagenten von Versicherungen, Banken

haben hier ihre Niederlassungen. Das wars dann. Vor allem alte Industrien, also die Isola in Breitenbach, die Uhrenfabrik Brac, eine Bandfabrik, prägten das Klima. Bei uns in Nunningen gab es den Fasshersteller Stebler-Saner AG, der heute nicht mehr existiert. Daneben gibt es eine Firma aus dem Kunststoffbereich, die Herba-Plastic AG. Insgesamt waren es drei Firmen, jede mit 100 bis 200 Mitarbeitern. Da wo früher Stebler-Saner war, gibt es heute einen Gewerbepark mit rund 45 Mietern, vom Kunstmaler über die Feuerwehr der Gemeinde, ein Baugeschäft, einen Elektriker: also eine ganze Palette an Unternehmen.

Wie konnte sich dieses Gewerbezentrum halten? Die Distanz zum zentralen Markt der Region, der Stadt Basel, ist doch relativ gross.

A. S. Ja, ich hätte jede Wette abgeschlossen, dass das nicht geht. Aber

es war sehr schnell voll. Es waren zehn Leute aus dem Dorf. Initianten waren ein Bauunternehmer und ein Immobilienmakler, der unterdessen gestorben ist. Sie gründeten eine Gesellschaft. Jeder brachte 50 000 Franken als Kapitaleinlage. Das Grundkapital war eine halbe Million. Sie hatten ihr Beziehungsnetz, und zum Teil übernahmen sie selber als Mieter Räume. Innerhalb von rund anderthalb Jahren füllten sie dieses Zentrum. Sie renovierten alles notdürftig, dann zogen sie ein, und heute rentiert das. Es gibt eine Warteliste. Das war schon ein Erfolgserlebnis. Ähnlich war es auch in Meltingen: Hier haben die Gleichen, die das Gewerbezentrum in Nunningen aufgebaut haben, die Räume der Mineralquelle übernommen. Auch diese Räume sind jetzt voll vermietet. Und unten im Leimental gibt es das Technologie-Zentrum Witterswil, das aus Abspaltungen der Basler Chemie in einer ehemaligen Forschungsstation der Sandoz entstanden ist. Durch die Fusionen war sie plötzlich überzählig. Der damalige Direktor ist heute noch dort. Er hat sich mit einem bekannten Holzhändler zusammengetan. Diese zwei kauften das Gebäude 1999 relativ günstig aus dem Chemiekomplex und haben es heute zusammen mit der Elektra Birseck (EBM) zu einem Unternehmen aus dem Bereich Life Sciences als Business Park im «Bio Valley Basel» entwickelt. Zurzeit arbeiten 15 Unternehmen mit 200 Mitarbeitenden im Technologiezentrum TZW.

Es scheint mir, als seien Sie hier ein bisschen Abfallverwerter.

A. S. Schon. Die, welche das Gebäude damals übernommen haben, hatten die Vision, eine eigene Firma zu gründen und auch als Gewerbepark zu betreiben, primär im Chemiebereich, das heisst im Life-Sciences-Bereich. Die Wirtschaftsförderung des Kantons Solothurn hat dort mitgeholfen.

In welcher Zeit war das?

A. S. Das war vor 19 Jahren. Das ist relativ neu. Heute arbeiten ein paar hundert Leute da. Im Gewerbepark ist auch der Kuschall. Er macht Rollstühle aus Chromstahl im hochwertigen Sektor. Der Herr Kuschall selber hatte – soviel ich weiss – irgendwann einen Unfall und ist behindert. Er kann nur noch mit dem Rollstuhl arbeiten und hat aus dieser Erfahrung seine Geschäftsidee entwickelt und damit eine international tätige Firma aufgebaut, die sehr erfolgreich ist.

Kehren wir zurück zu den 1970er-Jahren!

A. S. Ich glaube, das wichtigste Ereignis der damaligen Epoche war der Niedergang der Isola. Diese Geschichte hat sehr viele Parallelen zu jener der von Roll. Die Isola hatte ca. 2000 Mitarbeiter in Breitenbach. Das Unternehmen war hoch profitabel. In Breitenbach befand sich das Zentrum der Gruppe, die an verschiedenen Orten Niederlassungen hatte, so etwa in Mailand und in Delle (F). In Indien

besaßen sie Glimmergruben. Für die damalige Zeit war es eine global orientierte Gruppe. Sie waren ein Global Player im Kabelsektor. Das Kabelkartell war berühmt. Die hatten grosse Margen. Aber dann fiel dieses Kabelkartell auseinander. Die Isola hatte das Problem, dass sie zu einem wesentlichen Teil ein Familienunternehmen war.

Gab es Nachwuchsprobleme?

A. S. Ja, jeder wollte einen Direktorenposten mit dem entsprechenden Lohn. Dazu lebte einer der Eigentümer mit einem grossen Anteil in Mailand. Ihm gefiel es dort besser als in Breitenbach. So war eine einheitliche Führung nicht mehr möglich. Die Isola war auch sehr sozial. Sie trug beispielsweise für das Spital Breitenbach jahrelang das Defizit. Später, als die Isola verkauft wurde, sagten die neuen Eigentümer der Isola: «Nein, wir beteiligen uns nicht mehr! Das ist Sache des Kantons.» In Dornach ereignete sich dasselbe mit der Swismetal. Die Swismetal hat jahrzehntelang das Spital Dornach mit sehr grossen Beiträgen subventioniert.

Dann wurde die Isola mehr oder wenig freiwillig an die amerikanische UTC, United Technology Company, verkauft. Die gingen für die damalige Zeit brutal vor. Ich kannte den Personalleiter gut. Er erzählte mir manchmal, dass er nicht mehr schlafen könne. Die amerikanischen Manager seien mit einer Lohnliste von Mitarbeitern einer Abteilung

gekommen, hätten die teuersten angekreuzt und ihm gesagt, er müsse diese entlassen. Qualifikation, Fachkenntnisse, Verdienste der Mitarbeiter um das Unternehmen – sie waren ja zum Teil seit Jahrzehnten bei der Isola – spielten keine Rolle. Ich habe kürzlich mit einer Bekannten, die 91, 92 Jahre alt ist, über die Isola diskutiert. Ihr Mann hatte praktisch das ganze Leben als Chemiker in der Isola gearbeitet. Die mittleren und oberen Kaderleute hatten alle Einfamilienhäuser in Breitenbach und in der Umgebung mit einer Einheitsmiete von Fr. 150.– monatlich. Die Isola hatte auch sehr viele Mehrfamilienhäuser für die Mitarbeiter. Viele Mitarbeiter der Isola in der Produktion kamen aus den Dörfern der Umgebung. Die Isola hatte damals ein eigenes Transportsystem mit Bussen. Die neuen Eigentümer haben all das unter dem Aspekt der Kostenkontrolle abgeschafft. Die Häuser bot man den Leuten für einen günstigen Preis zum Kauf an. Dann wurde redimensioniert. Von den einst 2000 Arbeitsplätzen gibt es heute nur noch einen Bruchteil. Die alte Isola, die heute zur von Roll gehört, also das Kabelwerk, beschäftigt noch um die 300 Mitarbeiter. Ein anderer Teil ging zuerst an die Alcatel und dann an Nexans. Dort sind jetzt noch 200 Leute beschäftigt. Also sind von den ursprünglich 2000 Arbeitsplätzen heute noch etwa 500 in Breitenbach. Die restlichen Produktionsräume sind vermietet worden. Da hat es

zum Teil neue, junge Firmen. Also kleinere Firmen. Es ist in Breitenbach mit der Isola ähnlich verlaufen wie bei der Scintilla oder der von Roll.

Aber war es denn bei der Isola nicht möglich, genügend gutes Personal zu rekrutieren?

A. S. In der Isola hatten sie Spitzenleute. Sie hatten ja verschiedene Sparten. Es gab eine Lackabteilung. Sie benötigten sehr viel Eigenisolationlack. Sie boten auch sonst Lacke am Markt an. Dazu kam die Glimmergeschichte mit einem eigenen Unternehmen in Indien. Ich habe das Gefühl, die Isola hatte im Forschungsbereich ausgezeichnete Leute. Im Vergleich dazu war das Uhrenunternehmen Brac, mit ursprünglich 600 Angestellten, komplett auf sich selbst ausgerichtet. Ja, bei der Isola war die Crew schon sehr qualifiziert. Aber sie schaffte den Übergang von der Kartellsituation in den Markt nicht. Ein Unternehmen in einer Kartellsituation zu führen ist natürlich viel einfacher. Da geht man Anfang Jahr etwa zur PTT und verkündet: «Jetzt haben wir im letzten Jahr 40 Prozent des Bedarfs an Kabeln gedeckt, Dättwyler 30 Prozent und die Kabelzug 10 Prozent, und das lassen wir jetzt so.» Wir hingegen mussten uns immer auch den Ausländern, vor allem den Deutschen, die in die Schweiz kamen, stellen. Es ist eine viel anspruchsvollere Aufgabe, ein Unternehmen unter Marktbedingungen erfolgreich zu führen.

Haben Sie das Gefühl, dass die Isola die Notwendigkeit einer Neuausrichtung nicht begriffen hatte?

A. S. Ja, das dünkt mich schon. Und natürlich, wenn es einem sehr gut geht, dann gibt es Wasserköpfe, man setzt Fett an. Das ist zum Teil schön, wie ja die Grosszügigkeit bei der Spitalfinanzierung zeigt. Ich mag mich auch noch gut an das Personalhaus der Swissmetal in Dornach erinnern. Sie bauten dort eine luxuriöse Kantine, in der Kunstwerke von den bekanntesten Künstlern an der Wand hängen mussten.

Diese Patronal-Allüren, war das auch eine Generationenfrage?

A. S. Vielleicht auch ein bisschen. Als ich in den Vorstand der solothurnischen Handelskammer gewählt wurde, waren da viele «vornehme» Solothurner. Es hatte da auch eine ganze Zeile Leute, die keine aktive Geschäftsführung mehr ausübten. Das war für sie interessant. Es gab gute Vorträge, gute Unterhaltung, gemeinsame Mittagessen. So blieben sie im Vorstand sitzen. Dann wurde Hans-Rudolf Meyer neuer Direktor. Ich war damals schon rund zwei Jahre dabei. Er sagte, so könnten wir nicht mehr weiterfahren. Wir müssten wieder mehr Vertreter von Geschäftsleitungen haben und die Herren, die nicht mehr aktiv seien, sollten zurücktreten. Dann stellten wir eine Statutenkommission auf die Beine und hielten fest: Bedingung für den Vorstand ist aktive Geschäftsführung. Also von der Isola gab es auch einen



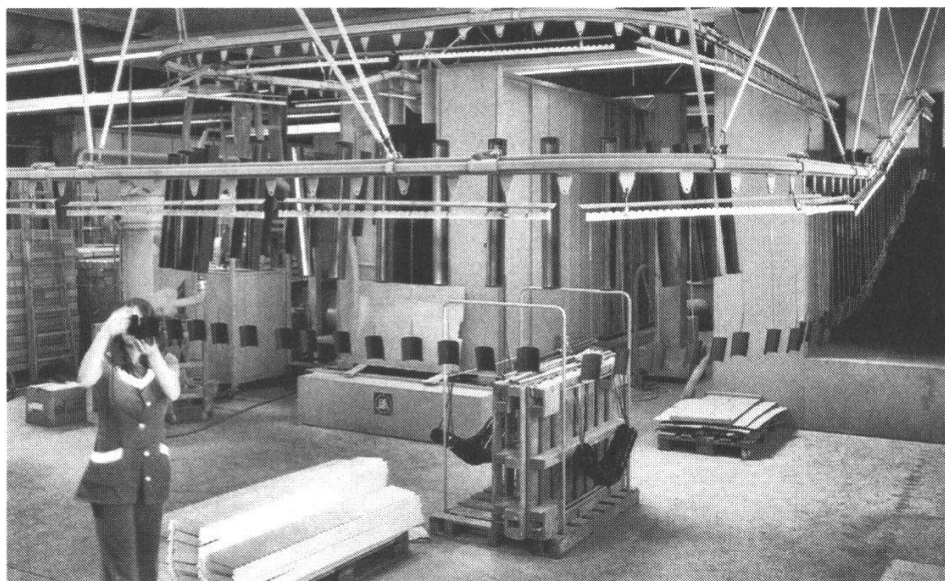
[33] Briefkopf der R. Stebler, 1916.

solchen Vertreter, der Präsident und Delegierter war, aber nicht mehr CEO. Früher waren nur die Grossen wie von Roll, Scintilla, Kantonalbank, Papierfabrik Biberist oder Ascom im Vorstand. Es war eine vornehme Gesellschaft mit wenig KMU-Vertretern. Viele mussten gehen. Vertreter von KMU aus dem mittleren Bereich ersetzten sie. Aus dem Raume Olten kamen neue Leute, von Grenchen immer zwei oder drei Vertreter von mittleren Firmen, aber auch aus dem «Schwarzbubenland». Dieser Wandel war gut. Er war das Verdienst von Hans-Rudolf Meyer. Er sagte, er müsse doch die Leute haben, die am Puls sind. Solche, die in den Firmen arbeiten, die wissen, wo der Schuh drückt.

Und bei Ihrem Betrieb: Wie war es in den Krisenzeiten? Gab es nie Probleme?

A. S. Doch. Das erste Mal, Anfang 1990er-Jahre, machten wir unsere grossen Investitionen für neue Einrichtungen zur Beschichtung von Metallen. Damals investierten wir zwölf Millionen bei einem Umsatz von nicht mal 20 Millionen. Das war ein grosser Sprung. In den 1980er-Jahren lief das Geschäft ausgezeichnet. Wir hatten hervorragende Ergebnisse mit unseren Produkten.

Wir beschichteten mit unseren elektrostatischen Pulverbeschichtungsanlagen unsere eigenen Produkte (Beleuchtungskörper, Gehäuse für den Maschinen- und Apparatebau, Briefkästen und so weiter) sowie als Dienstleistung Metallfabrikate für Dritte; dies vorwiegend für Aluminiumbleche, Schwarzbleche, aber auch Alugussprodukte und neuerdings auch Acrylbeschichtungen. Aber kaum stand das neue Gebäude, brachen der Umsatz und die Margen ein. Die Konjunktur war schlecht, und es gab drei oder vier neue Betriebe mit vergleichbaren Angeboten in der Nordwestschweiz. Das Marktvolumen wurde kleiner, die Preise fielen zusammen. Dazu war viel mehr Produktionskapazität im Markt. Da mussten wir den Gurt schon zwei, drei Jahre enger schnallen. Zum Glück haben wir eine konservative Finanzierungspolitik in unserem Haus. Wenn wir eine Neuinvestition machen, finanzieren wir mindestens die Hälfte davon mit Eigenmitteln, und der Rest wird fremdfinanziert. Wir haben auch mal Kurzarbeit gemacht, dann ging es aber bald wieder viel besser. Mit der Internetblase gab es wieder einen kleineren Einbruch.



[34] Pulverbeschichtete Metallteile werden aufgehängt, Foto aus dem Jahr 1979.

Wie war es denn in früheren Zeiten?
Im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts?

A. S. Da ging es eigentlich immer
aufwärts.

Wir produzieren Halbfabrikate für
Beleuchtungskörper. Dazu gehören
die sogenannten Vasellaleuchten.
An deren Gestaltung hat Herr Vasella
persönlich mitgearbeitet. Mir ge-
fallen sie nicht besonders. Die Novartis
baut heute ja ihren Campus, und
Vasella interessiert sich auch für
Details. Mit einer Designgruppe hat
er diese Leuchten entwickeln lassen.
Wir machen nun das Metallgehäuse,
beschichten es farbig. Die elektrischen
Innereien machen unsere Kunden.
Grosse Designunternehmen wie
Regent bieten diese Beleuchtungs-
körper ihren Kunden an. Wir
arbeiten auch für die Maschinenin-
dustrie. Für sie machen wir Gehäuse.

Wie ist Ihre Produktionsstruktur
diversifiziert? Heben sich allfällige
Absatzrisiken auf?

A. S. Wir haben zwei komplett eigen-
ständige Profitcenter. Das Gebäude,
in dem wir uns befinden, das ist die
sogenannte Metallverpackung. Hier
produzieren wir Verpackungen für
die Lack- und die Farbindustrie, auch
für Bausanierungsprodukte (Sika,
BASF). Daneben haben wir eine
kleinere Abteilung mit Autoschildern,
die für vier oder fünf Kantone Auto-
schilder herstellt. Gegenüber befindet
sich das sogenannte Feinblechprofit-
zentrum. Hier stellen wir Beleuchtungs-
körper im hochwertigen Segment her.
Es sind vorwiegend Designmodelle.
Der Architekt oder Innenarchitekt
des Kunden, der baut, so wie etwa bei
Novartis, sagt, was er will. Nach
diesen Zeichnungen offerieren wir.
Wir haben auch Hausmodelle,
Standardmodelle. Aber primär leben
wir vom Objektgeschäft. Dort machen
wir Metallteile, zum Beispiel auch
für die Post. Dank diesen Aufträgen
haben wir eine Grundauslastung.
Im Moment läuft das Feinblech sehr

gut. Dafür haben wir bei der Verpackung Einbrüche, da wir einige Automobilzulieferer als Kunden haben.

Gibt es eine Synergie zwischen diesen Bereichen?

A. S. Ja, es ist alles Metall. Die Technik ist ähnlich. Im technischen Büro für Konstruktionsentwicklung ist daher das Know-how vorhanden. Wir müssen wahnsinnig rasch und flexibel sein. Die grossen Kunden wie die Sika haben die ganzen Lager mit Metallverpackungen an die Lieferanten ausgelagert. Wir haben Verträge für alle Grössen, die wir in einer bestimmten Anzahl in 24 Stunden abrufbereit halten müssen. Wir liefern praktisch an die Abfüllstationen. Bei BASF ist es ähnlich. Da wird nichts mehr gelagert. Da kommt einfach die Meldung, morgen müssen wir eine bestimmte Menge um 10 Uhr liefern. Dann geht diese Ware direkt in die Produktion und wird dort abgefüllt. Also das ist ein hartes Geschäft. Die Migros arbeitet auch so. Wir machen Briefkästen, die wir der Migros liefern; da bekommen wir ein Zeitfenster für die Anlieferung, dann kann man an die Rampe fahren und abladen. Ausserhalb dieser vorgegebenen Zeiten geht nichts. Natürlich gibt es auch noch kleinere und mittlere Unternehmen, die ein Lager führen. Um auf die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zurückzukommen: Welche Bedeutung hatte das Beziehungsnetz für Aufträge? War das zentral, oder wie haben Sie sich orientiert, die Marktübersicht behalten?

A. S. Wir haben immer etwa die gleichen Kunden gehabt. Bei den Beleuchtungskörpern haben wir etwa 25 Kunden. Das sind immer die gleichen; der grösste, Regent, ist Marktführer in der Schweiz.

Mich interessieren vor allem auch die Phase des Kartellzusammenbruchs und die Zeit danach.

A. S. Also wir hatten kein Kartell. Die erste Konsequenz des Zusammenbruchs der Kartelle war, dass etwa die Post offerieren liess. Dann kam das Kartellgesetz mit der WEKO. Da konnte nichts mehr abgesprochen werden. In der Folge fielen die Preise massiv. Es kam zu einem grossen Margenverlust.

Aber Beziehungen bleiben ja wichtig ...

A. S. Ja, Beziehungen waren schon wichtig, die waren enorm wichtig. Wenn man einen Partner seit Jahren kennt, können Sie anders mit ihm reden. Ich denke da etwa an den Autoschildsektor. Das ist eine kleine Abteilung mit drei, vier Personen. Seit fast 100 Jahren machen wir Schilder für die Kantone Solothurn, Baselstadt, Baselland, Aargau, neu jetzt noch Luzern. Die holten schon mal eine Konkurrenzofferte ein. Aber da konnte man darüber reden. Wir haben alle Jahre eine Verhandlung mit dem Vorsteher der Fahrzeugkontrolle, an der er jeweils sagt: «Ich habe mich im Markt rumgeschaut. Es gibt Unternehmen, die machen die Arbeit um fünf Prozent oder vielleicht um acht Prozent billiger. Jetzt müssen Sie

sich überlegen, ob Sie nachziehen wollen. Ich habe ein internes Inspektorat, das mich kontrolliert. Wollen Sie den Auftrag behalten, müssen Sie mit den Preisen runtergehen.» Und da müssen wir unsere Preise entsprechend anpassen. Aber so etwas wie das Kabelkartell, das habe ich in meiner Geschäftstätigkeit nie erlebt. Jetzt hat sich alles geändert. Früher holte man vielleicht bei drei oder vier Lieferanten eine Konkurrenzofferte ein, heute geht das alles per Internet. Bei Grossaufträgen werden bis zu 50 Unternehmen in ganz Europa angefragt. So war das etwa bei den Beleuchtungskörpern für den Messturm in Basel der Fall.

Aber Absprachen sind eigentlich eine natürliche Sache.

A. S. Also Regent als praktisches Beispiel: Würden wir Absprachen machen, könnte die ja davon erfahren. Davor haben wir einen grossen Respekt. Das ist klar. Das machen wir nicht.

Um jetzt doch noch mal darauf zurückzukommen: Haben Unternehmer, die sich in einem Kartell bewegen, grundsätzlich ein anderes Vorgehen als eher marktorientierte?

A. S. Da gibt es Spezialfälle. Stebler-Saner hatte eine Abteilung Garderobenschränke. Der Gründer und der grosse Geschäftsführer war Pius Stebler, der Nationalrat wurde. Und er nützte sein Amt als Nationalrat auch beziehungsweise aus, beispielsweise bei der PTT. Diesen Kanal hatten wir nicht. Im Militär als junger

Leutnant war ich bei den Transporttruppen eingeteilt, und der Hauptmann, den ich hatte, hatte immer die Idee, er müsse mehr Fahrzeuge haben. Da sagte er, ich solle als verantwortlicher Offizier für die Fahrzeuge einen Brief an die Gruppe für Ausbildung schreiben, wir benötigen noch zwei Jeeps und dazu noch einen PW. Ich erwiderte, da müsse doch der Dienstweg eingehalten werden, vom Bataillon zum Regiment und vom Regiment weiter bis zur Gruppe für Ausbildung. Da sagte der Hauptmann: «Mumpitz, das lernt man in der Schule so! Schreiben sie direkt an die Gruppe für Ausbildung.» Das machte ich dann. Nach drei Tagen erhielten wir den Bescheid mit dem Stempel «Bewilligt» und dem Zusatz: In Zukunft hätten sich auch Söhne von Nationalräten an den Dienstweg zu halten. Der zuständige Divisionär meinte, ich sei der Sohn des Nationalrats. Dass fast halb Nunningen Stebler heisst, wusste er natürlich nicht. Bei jemand anderem hätte er das nicht gemacht, da hätte es geheissen: «Ist auf dem Dienstweg einzureichen.»