

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 Willy Menth
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: 07.04.2026

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

INTERVIEW MIT WILLY MENTH

«Vor fünf Jahren erlitt ich zwei Hirnschläge. Da kam mein jüngerer Sohn aus eigenem Antrieb in den Familienbetrieb und versuchte, meine Absenz zu überbrücken. Er blieb für etwas mehr als ein Jahr und ging dann aus freien Stücken wieder weg. Obwohl ich schwer enttäuscht und als Vater gekränkt war, begann ich zu verstehen. Es war kein Vater-Sohn-Konflikt. Es war viel mehr die Angst vor dem Angebundensein in unserer kleinen Welt im Schwarzbubenland und die Angst vor der sozialen Belastung.»

Willy Menth war von 1975 bis 2007 Geschäftsführer und ist seit 1975 Verwaltungsratspräsident der Herba-Plastic AG in Nunningen.

Sie sind als Solothurner weitgehend auf den Basler Wirtschaftsraum ausgerichtet. Welche Auswirkungen hat so die grosse Distanz zum politischen Zentrum des Kantons?
 WILLY MENTH Man kann die Geschichte rekonstruieren, warum sich Solothurn «hinter» den Jura ins Gebiet des Bischofs von Basel gedrängt sah. Da sind wir Schwarzbuben nun: Im Hintergarten der Basler und hinter dem Berg für die Solothurner. Für den Wirtschaftsraum spielen die heutigen politischen Grenzen längst keine Rolle mehr. Für uns ist die Integration in den Wirtschaftsraum Basel von vorrangiger Bedeutung. Viele Arbeits-

kräfte arbeiten und pendeln in die Agglomeration. Dabei müssen wir darauf achten, dass wir nicht zur Schlafregion verkommen: Die gesunde Mischung von Kleinbetrieben und KMU in unseren Dörfern ist wichtiges regionales Anliegen hier im Schwarzbubenland. Die regionale Wirtschaftsförderung befasst sich eingehend mit solchen Perspektiven für unsere wirtschaftlich eher unterentwickelte Region. Für uns Schwarzbuben steht die politische Zugehörigkeit zu Solothurn aber kaum infrage. Wir spielen allerdings diesseits des Juras die Rolle einer Minorität, was uns eine gute Position verschafft. Solothurn hat sich immer um seine Schwarzbuben bemüht. Aber was ich in den letzten Jahren feststelle, ist das zunehmende mediale Offside. Meine Partnerin wohnt zwischen Solothurn und

Grenchen: Wenn ich da die Zeitungen lese, staune ich immer wieder, wie gut die Leute informiert werden über das, was dort in den Dörfern geschieht. Hier findet man nur noch im «Wochenblatt» gute Informationen aus unserer engeren Region, bestenfalls gibt es in der BaZ oder der bz minimale Berichte. Mit anderen Worten: Wir sind kaum mehr existent in der Medienlandschaft. Meiner Ansicht nach hätte man auch die Verkehrswege zwischen Solothurn und dem Schwarzbubenland aus staatspolitischen Überlegungen rechtzeitig besser ausbauen sollen. Leider steht der Passwangtunnel mittlerweile nicht mehr zur Diskussion.

Als Phase der Veränderung ist der Übergang von der mehr kartellartig organisierten Wirtschaft zur sogenannt freien Wirtschaft in den 1970er-Jahren interessant. Wie vollzog sich dieser Wandel in der Kunststoffindustrie? W. M. In der Kunststoffindustrie verlief diese Phase anders als in anderen Wirtschaftszweigen. Als Verarbeiter sind wir Teil der Kunststoffindustrie,



[35] Kammproduktion während des Zweiten Weltkriegs, etwa 1942.

in der wir aber nur in einem sehr schmalen Segment vertreten sind. Unsere Wurzeln gehen auf die früheste Kunststoff-Verarbeitungsform zurück, auf die Kammmacherei. Zentrum des Kammmachereigewerbes der Schweiz war Mümliswil. Mein Grossvater war dort Kammacher und hat sich mit dem ersten Kunststoff, dem Celluloid, herumgeschlagen.

Die Kammacher verarbeiteten Celluloid – als Ersatz für Horn, Elfenbein und Edelh Holz – zu Kämmen. Jakob Menth-Haefeli aus Mümliswil implementierte die entsprechende Fertigungstechnik nach dem Ersten Weltkrieg hier in Nunningen: Mit Beteiligung vieler Nunninger Familien wurde 1920 die «Kamm- und Celluloidwarenfabrik AG» in Nunningen gegründet. Die Firma ging jedoch schon 1926 Konkurs. Der Grossvater machte auf eigene Faust weiter. Viel später, 1945, gründete mein Vater, zusammen mit Joseph Meier und Herbert Bauer (Olten), die neue «Kammfabrik Herba AG Nunningen». Wir stellten für die weltweit operierende Herba-Gruppe die handgemachten Kämmen der Marke «Herbaluxe» her. Aber schon wenig später, nach der weltweiten Kammacherkrise nach dem Zweiten Weltkrieg, stellten wir in einem grossen Turnaround den gesamten Betrieb auf die sogenannte Hochfrequenzschweisstechnik von Kunststofffolien um. Diese neue Verarbeitungstechnik war während des Kriegs in der Luftfahrt entwickelt worden. Wir führten aber

so die alte «Kunststofftradition» weiter und stellten vor allem Papeterie- und Büroartikel her. Der andere Sektor, auf dem wir heute noch tätig sind, ist die Wärmeverform- oder Tiefziehtechnik. Mit dieser Methode werden Verpackungen und Verpackungshilfen aus transparenten Hartfolien hergestellt. Das Nunninger Unternehmen war in seinem Spezialgebiet in verschiedenster Weise als Pionier tätig. In den 1960er- und 1970er-Jahren produzierten wir in der Schweiz am meisten Klarsichthüllen, lieferten die ersten Swatch-Verpackungen und führten ein flächendeckendes Recycling für Abohüllen ein. Kartellmässige Absprachen hat es im harten Konkurrenzkampf vieler gleich gelagerter Anbieter in der Schweiz nie gegeben. Unsere Branche kannte immer nur den freien Wettbewerb. Das hat uns schon immer auf Trab gehalten. Das kann ich bestätigen, weil ich viele Jahre im Vorstand der wichtigsten Kunststoffverbände der Schweiz tätig war (ASKI, VKI, VSKF).

Sie arbeiteten damals schon im Betrieb?

W. M. Ja, ich studierte in Basel Volks- und Betriebswirtschaft und war anschliessend Assistent bei Professor Hill am BWI Basel (heute: WWZ). 1972, nach Ablieferung der Dissertation, trat ich endgültig ins Familienunternehmen ein und setzte mich für die geplanten Neubauten und den Rückkauf der Aktien ein. Für die Familie war es damals wichtig,

den Betrieb wieder ganz in die eigenen Hände zurückzuführen, denn seit 1945 war der Majoritätsanteil der Aktien im Besitz der Herba AG Olten/Aarburg mit Herbert Bauer als Konzernchef. Von den Erstsilben seines Namens stammt übrigens auch die Firmenbezeichnung! Mit meinem Eintritt in die Geschäftsleitung begann eine überaus kreative Phase. Mit den immer noch in Entwicklung stehenden Technologien und immer neuen Materialien war es ein Leichtes, auf neuen Märkten aufzutreten. 1975 konnten wir das Oltner Aktienpaket dann tatsächlich zurückkaufen und waren wieder eine reine Nunninger Familien-AG. Dies war ein erster grosser Erfolg für mich als jungen Teilhaber in unserer Firmenleitung.

Wie waren Sie mit den ausländischen Maschinen und bei den hohen Schweizer Löhnen noch konkurrenzfähig gegenüber der europäischen Konkurrenz?

W. M. In jener Zeit genossen wir unser Unternehmerdasein in einem ausgesprochenen Verkäufermarkt: Was wir produzierten, wurde in der Schweiz auch gekauft. Innovative Produkte verhalfen uns immer wieder zu einem Konkurrenzvorteil. Denn wie gesagt, die Tatsache, dass unter Kunststoffverarbeitern ein rigoroser Wettbewerb herrschte, liess uns nicht einschlafen. So waren wir auch der ausländischen Konkurrenz meist ein bisschen voraus, zumindest aber ebenbürtig. Kooperationen gab es weder im In- noch im Ausland. Wir blieben

«autark». Das Lohnniveau in unserem ländlichen Gebiet war nie besonders hoch und sicher auch nicht vergleichbar mit den Salären, die in der nahen Chemie bezahlt wurden.

Ein wichtiger Auftraggeber während den 1970er-Jahren waren für verschiedene Unternehmen aus dem Kanton Solothurn Bundesaufträge. War das bei Ihnen auch so?

W. M. Wir produzierten schon damals Sichthüllen für den AHV-Ausweis oder Abonnementshüllen für die SBB und PTT – aber immer unter schwierigen Konkurrenzbedingungen. Dies, obwohl wir nie Politiker als Lobbyisten für unsere Zwecke missbraucht haben ... Die EDMZ (Einkaufszentrale des Bundes) war ein wichtiger Auftraggeber, und die BBL ist es heute noch. Aufträge zwischen 5000 und 10 000 Franken waren und sind für uns grosse Aufträge! Auch die kantonalen Materialverwaltungen und die kantonalen Ämter gehörten schon damals zu unseren Stammkunden. Heute liegen die Verhältnisse etwas anders: Die Geschäftsbeziehungen werden vielerorts bewusst entpersonifiziert, grössere Aufträge der öffentlichen Hand werden bereits ins Internet gestellt. Der Anbieter mit dem grössten Angebot erhält den Zuschlag – unbesehen vom Ort der Produktion! Da hat «Heimatschutz» ebenso wenig Platz wie traditionelles Geschäftsethos.

Und Ihre Konkurrenten? Wie haben Sie sich von denen abgehoben?

W. M. Wir standen hauptsächlich in Konkurrenz zur Biella AG in Biel und zu einem appenzellischen Unternehmen. Ich war während der Hochkonjunktur, in den 1970er-/1980er-Jahren Präsident des Verbandes unserer Verarbeitungsbetriebe (VSKF). Auch unser Geschäft boomte in dieser Zeit. Damals arbeiteten bei uns um die 160 Leute. Wir beschrieben unsere Spezialität als «kreative Kunststofftechnik» und begannen, uns vermehrt auf die spezifischen Kundenwünsche auszurichten. Wir konnten expandieren, machten einen Gesamtüberbauungsplan und begannen uns systematisch zu modernisieren. Die alte Fabrik wurde abgerissen, und neue Werkhallen wurden erstellt. Dadurch steigerten wir auch unsere Leistungsfähigkeit enorm. Zudem konnten wir auf die traditionell guten handwerklichen Fähigkeiten unserer Mitarbeiter zurückgreifen – und wir hatten immer unseren eigenen Werkzeug- und Formenbau. Eine gewisse Autonomie («alles unter dem eigenen Dach») in allen Bereichen war und blieb lange ein nicht zu unterschätzender Vorteil im Konkurrenzkampf. Wir wechselten in den Jahren des Booms auch die verwendeten Materialien und verarbeiteten anstelle von PVC-Folien Polypropylen (PP), Polystyrol und PET, die als umweltfreundlicher wahrgenommen wurden. Neue Verarbeitungstechniken kamen auf, und wir waren oft «Versuchskaninchen» sowohl für die Maschinenproduzenten als auch für die Werkzeugbauer. Das war aufwendig, da für



[36] Fabrikgebäude aus dem Jahr 2002.

die Herstellung der an sich einfach aussehenden Artikel sehr viel Know-how aufzubauen war. Ich war mit meiner GL ständig auf der Suche nach neuen Produktionszweigen für neuartige Produkte. In den 1980er-Jahren kam so die Löschdecke «FlameStop», die von einem Schwarzbuben erfunden worden war, in unser Sortiment. Wir boten als Erste in der Schweiz solche Decken an, die heute bei der Bekämpfung von Entstehungsbränden eine führende Rolle spielen. Später sind weitere Artikel aus dem Sicherheitssortiment dazugekommen, etwa die Rauchmelder und andere Warngeräte. Um diese Erweiterungen auch organisatorisch zu verankern, gründeten wir vor 30 Jahren die Mentrex AG. Ein innovativer Hauptartikel der Mentrex AG war (und ist noch immer) eine Eigenentwicklung der besonderen Art: die Gefechtsmappe für Kaderleute in der Armee und andernorts. Es ist klar, dass all diese Artikel sehr schnell kopiert und nachgebaut wurden.

Und das alles ausserhalb der grösseren Agglomerationen, hier im «Grünen»?

W. M. Ja, hier im Grünen. Genau hier war früher die Abfalldeponie des Dorfes! Im Dorf gab es damals in der Nachkriegszeit noch die viel grössere Stebler-Saner AG (Blechwarenfabrik), die später schliessen musste, und die immer noch prosperierende Stebler + Co. AG. Allgemein kann man sagen, dass man damals noch keine grosse Konkurrenz aus Übersee zu fürchten brauchte. Heute werden die Standardartikel, welche die hiesigen Unternehmen früher herstellten, in Südost-Asien produziert, zu Preisen, die hier nicht einmal für die Materialkosten reichen. Dies obwohl der Automatisierungsgrad sehr hoch ist. Wenn man früher beispielsweise 30 000 Sichthüllen in einem Tag herstellte, so macht das heute eine Schnellläufermaschine in einer Stunde. Aber wer braucht heute noch so viele Hüllen?

Im «Grünen» zu produzieren, kann auch ein «Standortvorteil» sein, weil

man mit besseren Leuten schneller vor Ort ist. Das gilt in unserem Falle ganz besonders für den Wirtschaftsraum Basel! Unter diesen Prämissen haben wir auch im benachbarten Baselbiet, in Bretzwil, mitten im Dorf einen Betrieb gekauft, in dem wir vor allem Handarbeiten ausführen lassen. Nach 1975 entstand ein kleiner Konzern, indem als Dach für die Mentrex AG und die Herba-Plastic AG eine Holdinggesellschaft mit dem Namen Gilso AG (von GILgenberg SOlothurn) errichtet wurde. Vor etwa fünf Jahren kauften wir noch die Frelaplast AG in Köniz dazu – und lösten damit ein Nachfolgeproblem bei einem befreundeten Betrieb, der etwa halb so gross wie unser eigener war.

Ihre Ausrichtung auf spezifische Kundenwünsche entspricht dem Versuch, sich neue Kundensegmente aufzubauen und Innovationen voranzutreiben. Wie sind Sie vorgegangen? W. M. Ich habe mir als Geschäftsinhaber ein direkt unterstelltes KIM («Kompetenzzentrum Innovation + Markt») geschaffen. Dieses Organ mit einer «Krealisatorin» verleiht dem Erneuerungsgedanken den nötigen Schwung, da Innovation nicht eingekauft werden kann und ausgiebige Forschungstätigkeit für uns nicht finanzierbar wäre. Die Gründung des Kompetenzzentrums ist eine Folge der Veränderungen im Markt. Die Idee dazu entstand nach und nach. Institutionalisiert wurde die Einrichtung erst in den 1990er-

Jahren, als sich herausstellte, dass «commodities» oder standardisierte Produkte in der Schweiz nicht mehr gewinnbringend hergestellt werden können oder Artikel, die sich gut verkaufen, schnell nachgeahmt werden. Wir mussten uns etwas Funktionierendes dazu einfallen lassen.

Eine unserer erfolgreichen Kreationen aus dieser «Ideenküche» ist die LeSack-Vase. Diese Vase kann man, wenn man sie mit Wasser erwärmt, verformen. Im bearbeiteten Zustand mit kaltem Wasser gefüllt ergibt sich eine wunderschöne, glasklare Vase, die nach Gebrauch auch wieder in den alten Zustand gebracht werden kann. Zum Glück haben wir auch den innovativen Partner auf der Verkaufsseite gefunden, der diese Vase seither mit grossem Erfolg weltweit vertreibt. Warum glauben wir an die Notwendigkeit des KIM?

Grundsätzlich gibt es im Innovationsbereich zwei Hauptprobleme: einerseits die Innovation an sich und andererseits deren Vermarktung. Wenn man den Vertreiber im Markt und die Zielgruppen nicht kennt, so nützen die besten Ideen nichts. Manchmal hat man mit neuen Ideen Erfolg, manchmal nicht. Ich entwickelte beispielsweise mit einem Ingenieurteam ein Simulations-Laserschiessgerät, das für die Ordonnanzwaffe als Zielgerät hätte dienen können. Auf acht bis zwölf Meter hätte man eine kleine Schiessanlage einrichten und so auf die heute üblichen Schiessstände verzichten können. Aber wir schätzten den Bedarf falsch ein. Weder die

Schützen noch die Munitionslieferanten, weder die Waffenhersteller noch die Schiessstandeinrichter waren an dieser Neuentwicklung wirklich interessiert ... Wir haben immer wieder Innovationen gesucht, ähnlich wie in der chemischen Industrie. Wenn man neue Rezepturen macht, so rechnet man bestenfalls mit ein oder zwei Erfolgen auf zehn Entwicklungen. Das ist in der Kunststoffindustrie nicht anders.

Und Produktionsverlagerungen ins Ausland? War das nie ein Thema? Wie steht es mit Kooperationen?

W. M. Wahrscheinlich sind wir zu heimatverbunden: Wir haben nie ernsthaft die Verlegung unserer Produktion ins Ausland ins Auge gefasst. Eine Ausnahme bildete der Versuch, unsere Löschdecken für den osteuropäischen Markt in Ungarn zu produzieren. Der Versuch mit der Mentrex Hungaria Kft ist sehr rasch gescheitert! In der Branche aber ist zurzeit eine grosse Bereinigung im Gange. Die meisten Mitbewerber haben heute bloss noch den Namen in der Schweiz und die Produktion ins Ausland verlegt.

Zu beachten sind aber auch die neuen Allianzen, neue Kooperationen – und Abgänge auf der Abnehmerseite: Das einzig Stete ist der Wandel. Wir hatten beispielsweise über Jahrzehnte einen grossen Nummer-eins-Kunden aus dem Philateliesektor, der bei uns all die Sammleralben und das Zubehör für Briefmarken und Münzen entwickeln und herstellen liess. Als der

Inhaber verstarb, musste das Unternehmen sehr bald liquidiert werden, weil geeignete Nachfolger nicht gefunden wurden. Solche plötzlichen Veränderungen machen einem schon zu schaffen. Mit verstärktem Export lassen sich solche Ausfälle nur partiell ausgleichen.

In den letzten 30 Jahren hat sich die Struktur der Wirtschaft stark verändert. Was ist damit für Sie die entscheidende Veränderung?

W. M. Wenn ich die 1970er-Jahre mit heute vergleiche, so fällt mir vor allem die zunehmende Anonymisierung der Geschäftsbeziehungen auf: Früher hatte man direkten Kontakt mit Persönlichkeiten der Firmenleitung beziehungsweise der Einkaufsabteilung der Kundenfirma. Heute lagern viele Unternehmen den Einkaufsbereich an Dritte aus. Oder man verhandelt mit Einkaufsstellen, bei denen der ständige Wechsel des Personals zur Firmendoktrin gehört. Man hat es also alle zwei oder drei Jahre mit einem neuen Gegenüber zu tun. Das führt zur Entfremdung. Wenn es heute noch langjährige Beziehungen gibt, so erscheint das Jungmanagern eher verdächtig. Die bewusste Anonymisierung, die in völlig losgelösten Preisaktionen im Internet gipfelt, ist wohl Teil des globalisierten Marktes und ähnelt mehr einem Management Game als echter Verkaufsleistung. Diese Tatsachen zeigen, dass sich der Markt vom Anbieter- zum Käufermarkt gewandelt hat. «Marketing

und Verkauf» sind zur Superdisziplin avanciert. Mehr denn je hängt das Geschäft heute von guten neuen Ideen und von den Zukunftsvisionen des Unternehmers ab. Das ist kein Problem, wenn dieser zugleich Inhaber des Unternehmens ist. Schwieriger wird es, wenn man einen Manager anstellen muss, der nur auf seine eigene Karriere fokussiert ist. Früher identifizierte man das Unternehmen mit einer Person. Heute haben kleine Betriebe die grössten Überlebenschancen, wenn sie in Marktnischen tätig und innovativ sind – und flexibel bleiben – und von unternehmerisch denkenden Miteigentümern geführt werden.

Sie sind Inhaber und Geschäftsführer eines Unternehmens und stehen im Pensionsalter. Wie lösen Sie das Nachfolgeproblem?

W. M. Unsere Wirtschaft ist geprägt von KMU, in denen die Eignerfamilien leitende Funktionen innehaben. Diese Tatsache wird heute von zentraler Bedeutung, weil die Generation mit den geburtenstarken Jahrgängen der Kriegs- und Nachkriegszeit abgelöst werden muss. Ich habe gelesen, dass heute rund 40 Prozent der Betriebe einen neuen Geschäftsleiter beziehungsweise CEO suchen, weil der sich innerhalb der Familie nicht findet. Dabei geht es so wie mit den Computern. Es ist ein Glücksfall, wenn man auf Anhieb mit der Nachfolge richtig liegt. Ich musste dies am eigenen Leib erfahren. Ich habe drei Kinder, die alle an der Uni

studiert haben. Mir wäre lieber gewesen, wenn wenigstens eines der Kinder in einem Produktionsbetrieb gestartet wäre und gelernt hätte, wo reale Werte geschaffen werden. In der Beratung und in gewissen Sparten der Geldwirtschaft kommt man sehr schnell ans grosse Geld, aber die Verantwortung ist nicht unmittelbar. Weder die beiden Söhne noch die Tochter fanden sich bereit, das Geschäft in der vierten Generation weiterzuführen. Der ältere Sohn schloss in Basel sein Wirtschaftsstudium ab und arbeitet in Zürich als Direktor bei einer grossen Rückversicherungsgesellschaft. Die Tochter ist verheiratet, mit Kind, und auch sie hat es nach Zürich verschlagen. Der jüngere Sohn ist HSG-Absolvent und arbeitet in der Beratung, ebenfalls in Zürich. Alle drei sind nun zwischen dreissig und vierzig, also im besten Alter für einen Nachfolgeantritt. Vor fünf Jahren erlitt ich zwei Hirnschläge, die ich mit Glück und festem Willen (fast schadlos) überstanden habe. Da kam mein jüngerer Sohn aus eigenem Antrieb in den Familienbetrieb und versuchte meine Absenz zu überbrücken. Er blieb für etwas mehr als ein Jahr und ging dann aus freien Stücken wieder weg, weil er sich dem Druck und der grossen Verantwortung nicht gewachsen fühlte. Er meinte: «Ich verdiene mein Geld leichter als Consultant und bin dort weniger angebunden.» Obwohl ich schwer enttäuscht und als Vater gekränkt war, begann ich zu verstehen.

Es war kein Vater-Sohn-Konflikt. Es war vielmehr die Angst vor dem «Verpflocktsein» in unserer kleinen Welt im Schwarzbubenland und die Angst vor der sozialen Belastung. Vielleicht hat mich der Filius auch überschätzt und empfunden, dass er es auf dem gleichen Niveau nicht weiter schaffen würde. Im Lauf der Jahre habe ich natürlich ein grosses Branchenwissen und ein engmaschiges Beziehungsnetz aufgebaut – durch politische, wirtschaftliche, kulturelle und militärische Tätigkeit im Raum Solothurn und Basel. Für ihn war das alles ziemlich fremd. Aber irgendwie stimmt mich die Situation trotzdem depressiv: Ich vertrete hier einen gut gehenden Betrieb, aber niemand aus der Familie will darin weitermachen. Wir veranstalteten vorausschauende Familienkonferenzen und entschlossen uns schliesslich, einen CEO einzustellen. Für das Auswahlverfahren zogen wir eine professionelle Personalvermittlungsfirma bei. Am Schluss wählten wir aus einer Hundertschaft von Interessenten einen Bewerber aus, der aus der Gegend stammt und sich mit einschlägiger Erfahrung in Marketing und Verkauf auszeichnet. Er kam und hatte von Anfang an mein vollstes Vertrauen. So konnte ich mich mit Erreichung der AHV-Grenze ganz aus dem operativen Geschäft zurückziehen und widmete mich nur noch meinen strategischen Funktionen als Verwaltungsratspräsident.

Genau das erwies sich als Pferdefuss: Nach zwei Jahren merkte ich, dass

die ganze Firmengruppe zunehmend in Schieflage geriet. Die versickernden Gelder für Beratungsfirmen, für Coaching, für untaugliche Aktionen und andere Irrwege wurden prohibitiv, und die Kader drohten immer offener mit Absprung. Ich blieb trotzdem und wahrscheinlich viel zu lang optimistisch und dachte, wenn sich jemand mit grossem Elan einsetzt, dynamisch ist, so kann er den Erfolg schon irgendwie erzwingen. Aber ich wurde auch immer misstrauischer, weil die Zahlen einen anderen Schluss nahelegten. Aber immerhin, der Gesamtverwaltungsrat hatte doch meinen Nachfolger nach sorgfältiger Selektion einstimmig gewählt. Die unvermeidliche Freistellung des Mannes kostete uns viel Geld und Ärger. In der Folge änderten wir die Strategie und richteten ein «Interregnum» mit eigenen Führungskräften ein. Die vier Vize-direktoren sollten das Geschäft weiter führen, in eigener Regie und für noch kurze Zeit mit mir im Hintergrund. Ich will und kann die Verantwortung für den Verkauf nicht mehr tragen und verstehe mich als Part-Time-Krisenmanager! Die Idee ist die, dass ich das Geschäft mit direkter und indirekter Führung wieder auf Kurs bringen will. Zurzeit scheint es so, dass wir den unteren Wendepunkt hinter uns haben. Und wie viele KMU hoffen wir auf eine rasche Erholung der Weltwirtschaft.

Warum kein Management-Buyout oder Verkauf?

W. M. Nach meinem ersten Hirnschlag vor fünf Jahren bewiesen die Kaderleute, dass sie befähigt sind, den Betrieb selbständig weiterzuführen. Diese Tatsache bestärkte mich, darauf aufbauend nun die beschriebene Interimslösung umzusetzen und ein «Interregnums-Regime» einzuführen, das auf den internen personalen Ressourcen aufbaut. Im Verlauf des nächsten Jahres wird sich weisen, wie dieses Experiment ausgeht – und dann wird auch der Zeitpunkt da sein, allenfalls über ein Management-Buyout zu reden. In gemeinsamer Anstrengung wollen wir aber vorerst versuchen, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Ich weiss, dass ich dabei meinen Kaderleuten vertrauen kann. Diese Gewissheit hilft mir, noch für kurze Zeit als «Krisenmanager» und «Hoffnungsträger» im eigenen Betrieb zu wirken. Der Verkauf des gesamten Geschäftes wäre gegenüber der Belegschaft nur zu verantworten, wenn ein Käufer garantiert, dass er den Produktionsstandort beibehält und dass er es nicht nur auf die Absatzkanäle abgesehen hat. So oder so gilt es, die wirtschaftliche Attraktivität des Gesamtunternehmens weiter zu verbessern und den Ertragswert im Auge zu behalten. Wunder geschehen in diesem Bereich eher selten!