

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: Schlusswort
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>

SCHLUSSWORT

Möglichkeiten zur Aufarbeitung, Darstellung und Interpretation eines Sachverhaltes gibt es immer verschiedene. Denn die gestellten Fragen haben immer auch einen Einfluss auf die Antworten. Die zentrale Fragestellung unserer Untersuchung lautete: Warum und wie ist es so weit gekommen, dass der Kanton Solothurn seine einst führende Stellung im Rahmen der Schweizer Wirtschaft verloren hat? Ich habe zur Beantwortung dieser Frage ein qualitatives Vorgehen gewählt und dazu Solothurner und eine (ehemalige) Solothurnerin konkret über wirtschaftliche und unternehmerische Aspekte befragt, um herauszufinden, welche mögliche Ursachen für den wirtschaftlichen Niedergang des Kantons waren. Herausgeschält hat sich dabei ein erstaunliches Bild: Einerseits beispielsweise die europaweite Führung der Autophon bei der Nutzung integrierter Schaltungen für ihre Apparate, andererseits die Unfähigkeit der Uhrenindustrie, auf gerade diese technologische Herausforderung durch die Mikroelektronik rechtzeitig richtig zu reagieren. Auch in der Autophon beziehungsweise der späteren Ascom gelang es nur in einem ungenügenden Ausmass, die zum Teil bahnbrechenden technischen Entwicklungen und Innovationen in ein erfolgreiches Geschäftsmodell einzubauen. Es könnte sein, dass gerade diese durch die Ingenieure und Techniker entwickelten Innovationen zu einem teilweise kulturell bedingten Abgrenzungsritual gegenüber der althergebrachten Tradition gehörten. Dieses Abgrenzungsritual förderte einerseits die Entwicklung von Neuerungen, verhinderte andererseits aber die Übernahme neuer unternehmerischer Muster bei der Vermarktung und andere Formen der Veränderung.

Gerade in der Uhrenindustrie zeigte sich angesichts der Wahlmöglichkeiten der zu tätigen Investitionen für zukünftige Entwicklungen – Quarz- oder mechanische Uhren – die Unfähigkeit der damaligen Geschäftsleitungen, den richtigen Entscheid zu fällen. Ähnliches liesse sich auch zum Schicksal der Eisenwerke von Roll, der Schuhfabrik Bally und so weiter schreiben. Auch hier wurden Entwicklungen falsch eingeschätzt. Warum war das so? Verhinderte der Schatten der «glorreichen Vergangenheit» das Ausbrechen aus den vorgegebenen Geleisen? Hätte beispielsweise die frühe und umfassende Aufarbeitung der dunklen Seiten der «glorreichen Vergangenheit» mitgeholfen, den Blick für das Neue zu öffnen? Gibt es also in der solothurnischen Wirtschaft so etwas wie ein deterministisches Verhalten? War gewissermassen das Schicksal vorgezeichnet? Deterministische Aussagen sind im Allgemeinen mit einem gewissen

Fatalismus verbunden – und bei den Solothurnern hat dieser Fatalismus beinahe schon Kultstatus erreicht, heisst es doch im Refrain des Solothurner Liedes: «'s isch jo immer, immer, immer eso gsi».

Dem Fatalismus steht die offene Haltung eines neugierigen Menschen gegenüber, der sich für die vielfältigen Variationen des Lebens interessiert – auch in der Wirtschaft. In der zweiten Hälfte des vergangenen Jahrhunderts waren vor allem die USA Träger dieses offenen, auf Innovationen ausgerichteten Lebensstils und Lebensgefühls. Der amerikanische Philosoph, Logiker und Mathematiker Charles Sanders Peirce hat in einem schönen Bild eine offene Welt – im Gegensatz zu einem deterministischen Selbstverständnis – skizziert und dabei auf die Vielfalt der Möglichkeiten in dieser Welt verwiesen: Wer in die freie Natur hinaus geht, sieht, dass eine unendliche Vielzahl an Formen und Variationen besteht, die nicht durch irgendwelche mechanischen Gesetze, sondern durch Zufall und Spontanität entstanden sind.¹¹⁵ Es waren diese offenen Vorstellungen, welche die USA prägten, es war dieses Denken und diese Weltsicht, welche die USA im Nachkriegseuropa zum Vorbild machten. Die einengenden, von Korporatismus geprägten deterministischen Vorstellungen verloren angesichts dieses offenen Weltbildes an Bedeutung.

Ich habe als eine Ausgangsthese die Annahme getroffen, dass die im Kanton vorhandenen Unternehmen in ihren innovatorischen Fähigkeiten durch das in der Zwischenkriegszeit entstandene und auch von führenden Unternehmern geförderte politische Klima der «Mässigung» und der Ausgrenzung von «Extremen» beschnitten worden sind. Dieses korporatistische System der Mässigung und Beschneidung von Extremen hatte angesichts der Bedrohung durch den Faschismus durchaus eine positive Funktion. Es beschränkte die Entwicklung faschistischer Tendenzen und führte zu einem Gemeinschaftsgefühl. In der Nachkriegszeit war es widersprüchlich, erwies sich aber zunehmend als blockierend für eine weitere Entwicklung. Und dies in einem umfassenden Sinne. Denn durch den von den dominierenden Gruppierungen durchgesetzten kulturellen und politischen Zwang zur «Mässigung» und zum «anständigen»

115 «It is sufficient to go out into the air and open one's eyes to see that the world is not governed altogether by mechanism. [...] The endless variety in the world has not been created by law. When we gaze upon the multifariousness of nature, we are looking straight into the face of a living spontaneity.» Aus: Peirce, Charles Sanders: *Science and immortality*. Boston 1887. Reprinted in: Peirce Edition Project: *Writings of Charles S. Peirce. A Chronological Edition*, Vol. 6. Indiana 2000, 63, zitiert nach: Zimmermann, *Probabilistic Roots of Financial Modelling*, 251–293.

Verhalten wurde eine normative Kultur installiert, die den Diskurs einschränkte und offene Diskussionen verunmöglichte. «Man» wusste, was diskutiert werden sollte und wie man sich zu verhalten hatte.

So wurde die Wahrnehmungsfähigkeit für Veränderungen begrenzt. Dies war eine der Voraussetzungen für ein Denksystem, das schliesslich das Entstehen eines Tunnelblicks förderte und zu einem Realitätsverlust führte. Damit verbunden war ein selbstreferenzielles, das heisst ein weitgehend auf sich selbst bezogenes Verhalten, das nicht mehr offen für Veränderungen war, sondern seine Daseinsberechtigung weitestgehend aus sich selbst bezog.¹¹⁶ Verschiedene Unternehmen bekundeten daher grosse Mühe, auf die Herausforderungen, wie sie sich in einer nach dem Zweiten Weltkrieg zunehmend offenen und marktorientierten Gesellschaft stellten, adäquat zu reagieren. Der Kanton Solothurn war schweizerischer Vorreiter bei der Realisierung des kartellistisch-kooperativen Systems und dürfte daher auch von dessen (negativen) Eigenheiten stärker betroffen worden sein als andere Kantone und Regionen.

Tatsächlich ist im Kanton Solothurn die Häufung von Fehlentwicklungen bei Unternehmen im Übergang von der kartellistisch-korporatistischen Wirtschaftsform in der Nachkriegszeit bis in die 1970er-Jahre zur Marktwirtschaft gross. Diese Häufung ist kaum zufällig. Auch wenn es aus dem vorhandenen Material nicht zwingend bewiesen werden kann, sprechen doch alle Indizien dafür, dass es eine bestimmte Haltung beziehungsweise kulturell geprägte Strukturen der Wahrnehmung gegeben hat, die für diese Fehleinschätzungen verantwortlich waren. Bemerkenswert ist auf jeden Fall die Breite, in der diese verminderte Wahrnehmung bestand, reichte sie doch bis ins Zentrum der technisch sich als führend verstehenden Uhrenindustrie. Aber auch die Entwicklungen bei Bally, Autophon, von Roll dürften auf eine ähnliche Systematik zurückzuführen sein.

Trotzdem gelang es einzelnen Unternehmen, sich erfolgreich auch in der sich wandelnden Wirtschaft zu behaupten. Auffallend ist dabei die Dominanz von mittelgrossen Unternehmen, die sich vorwiegend im Besitz von Familien befanden (und noch befinden). Offensichtlich gelang es ihnen besser, in einem sich verändernden Markt ausserhalb der grossen Zentren Chancen zu erkennen, neues technisches Wissen zu adaptieren, sich eine Nische zu sichern und

116 Es wäre in diesem Zusammenhang untersuchenswert, inwiefern Schriftsteller wie etwa Peter Bichsel mit ihren Arbeiten versuchen, die bestehende Enge der festgeschriebenen Sprache zu erweitern.

sich zu behaupten. Sie liefern auch einen Hinweis auf die Möglichkeiten, die sich bieten, um sich innerhalb eines grundsätzlich selbstreferenziellen Systems erfolgreich zu positionieren und sich Spielräume für unternehmerische Tätigkeit zu verschaffen. Interessant wäre in diesem Zusammenhang auch, der Frage nachzugehen, ob und wie weitere Hintergründe (geografische Lage und so weiter) mitgeholfen haben, eine offene und direkte Kommunikation zu entwickeln.

Gleichzeitig zeigte sich, welche grossen innovativen Potenziale in der Phase des Übergangs von dem stark regulierten Wirtschaftssystem der Nachkriegszeit zu einem stärker marktorientierten System sich plötzlich entfalten konnten. Besonders innovationsfördernd scheinen dazu Mischformen von Wirtschaftssystemen zu sein, die Raum für unterschiedliche Rahmenbedingungen bereitstellen: so etwa Langfristigkeit dank (para-)staatlichen Garantien versus kurzfristige Marktorientierung oder auch durch staatliche Intervention geschützte Räume versus reinen Markt und so weiter.

Doch die besten Erfindungen nützen nichts, wenn in einem Unternehmen die Bereitschaft zu deren Förderung fehlt. Dabei war die Haltung zu Erfindungen und neuen Entwicklungen häufig widersprüchlich. Die Geschwindigkeit der Veränderungen war gross und verlangte eine grundsätzliche Neuorientierung. Die Interviews widerspiegeln diese Entwicklungen. Nicht nur im technischen Bereich, sondern in einem viel breiteren Sinne mussten sich die Unternehmen neu ausrichten. Auch das Generationenproblem gewann an Bedeutung zusammen mit der massiven Verschiebung im Bildungshintergrund der Beschäftigten: Die bisher noch häufig handwerklich geprägten Tätigkeiten wurden durch Maschinen ersetzt, wissenschaftlich fundierte Vorgehensweisen überlagerten die bis anhin in der Erfahrung verankerte Praxis. In verschiedenen Bereichen hat sich so eine Art von industrieller Revolution durchgesetzt, die auch ein neues kulturelles Verhalten und Verständnis widerspiegelt.

Diese Bewertung der Vorgänge ist selbstverständlich Ausdruck einer bestimmten Sicht, die sich im Verlauf der Zeit ändern dürfte. Andere Generationen werden die vergangenen Ereignisse anders bewerten. Das ist gut so, widerspiegelt sich doch in der Bewertung von historischen Vorgängen immer auch die zeitgenössische Situation. Auf alle Fälle aber bilden die aufgezeichneten Interviews eine gute Grundlage für weitere Fragestellungen und vielleicht auch für eine praxisnahe Aufarbeitung der Geschichte einzelner Unternehmen. Insofern soll die vorliegende Arbeit vor allem dazu anregen, den Diskurs und Diskussionen in Gang zu setzen. Denn letztlich sind auch hier die Offenheit und die Bewegung wichtig, um sich zu entwickeln.

