

Nicht nur die Schwiegersöhne waren schuld

Schönenwerd Eine Masterarbeit wirft neues Licht auf den Zerfall der Familienfirma Bally

VON PERNILLE VALENTIN

125 Jahre lang galt Bally als Vorzeigebispiel der Schweizer Industrie. 125 Jahre lang wurde die Firma von der Bally-Familie geführt und vorangetrieben. Die Firma war gleich Familiendynastie und umgekehrt. Zum einen erhielt die Firma und Familie durch ihre Pionierarbeit, Ausdauer wie auch ihr Geschick und Qualitätsbewusstsein Marktführerschaft, zum andern grosse Bekanntheit, Macht, Ruhm und Anerkennung in der Gesellschaft. Im Jahre 1976 jedoch zerfiel das Bally-Imperium, die Familienaktien gelangten in die Hände des dubiosen Investors Werner K. Rey – die Familiendynastie zerbrach.

Seit der Gründung im Jahr 1851 hatte das Unternehmen Höhen und Tiefen durchlebt. Bedingt durch den spektakulären Verlust der Eigenständigkeit in den Jahren 1976/77 gilt die Firmengeschichte als einer der interessantesten Wirtschaftsfälle der Schweiz. Anfang der 1960er-Jahre zog sich die dritte Generation aus der Geschäftsleitung zurück. Markt und Kundenwünsche veränderten sich immer schneller, neue technische Möglichkeiten entstanden. Wollte Bally mithalten, musste sie sich etwas einfallen lassen – doch nichts passierte, aus Schönenwerd konnte von keinen Innovationen berichtet werden. Die Resultate verschlechterten sich, Bally ging es nicht mehr wirklich gut. Mitte 1976 erwarb der Schweizer Werner K. Rey die Aktienmehrheit. Bereits im Herbst des Folgejahres nutzte er seine Position, um das Unternehmen an die Oerlikon-Bührle Holding AG zu verkaufen – Bally verlor die Eigenständigkeit.

Die Schwiegersöhne-These ...

Obwohl über Bally viel geschrieben worden ist, weist die bisherige «Bally-Forschung» in der Aufarbeitung des Niedergangs und der Ursachenanalyse eine grosse Lücke auf. Die zeitgenössischen Urteile fielen unterschiedlich aus: Von «Bally hat die Orientierung verloren» bis zu «der Führungsstil zeugt von Unentschlossenheit und Selbstgefälligkeit – wenn nicht gar von Arroganz». Die Zeitschrift «Finanz und Wirtschaft» berichtete unter dem Titel «Die Schuhe der Schwiegersöhne» von einer Führungskrise bei Bally: «Bis jedoch fünf Bally-Schwiegersöhne sich gemeinsam zu einem Kopfstand entschliessen, dürfte noch viel Wasser die Aare hinunter (...) fliessen.»

Am bekanntesten ist das von Fred J. Klaus Anfang der 1980er-Jahre veröffentlichte Buch «Das Bally-Lehrstück», das sich primär der Suche nach Handlungsfehlern der Schwiegersöhne widmete. Klaus kam zum Schluss, dass die Schwiegersöhne, von denen zeitweise bis zu fünf gleichzeitig in der Unternehmensleitung sass, keine «Schuehnen» waren, dass sie vom Geschäft nichts verstanden und dass Bally sich somit nach der Zeit der dritten Generation in inkompetenten Händen befand.

Berichte, die nach der Veröffentlichung des «Bally-Lehrstücks» erschienen, übernahmen Klaus' Urteil. So entstand mit der Zeit die Verallgemeinerung, dass die Schwiegersöhne den Untergang und den Verlust der Eigenständigkeit Ballys verursachten – eben weil sie unfähig waren. Hinzu kommt, dass die Umstände und Ursachen des Niedergangs von Bally, welcher gleichzeitig der Niedergang der Familiendynastie war, im Kreis der Familie lange als «Tabu-Thema» galten und nie aufgearbeitet wurden.

... ist nicht haltbar

Doch die Schwiegersöhne-These erweist sich als unhaltbar. Die Leistung der Schwiegersöhne kann nicht isoliert als Ursache des Niedergangs gelten, denn die Faktoren mit Einfluss auf die Krise Ballys waren mannigfaltig. Die Schwiegersöhne verfügten im Vergleich zu ihren Vorgän-



Carl Franz Bally mit den beiden Söhnen, Schwiegertöchtern und Enkelkindern im Felsgarten 1890. Die Verschmelzung zwischen Familie und Firma wurde schliesslich der Firma zum Verhängnis, denn es bestanden weder zum Aktienbesitz noch zu den Mitwirkungsrechten irgendwelche Regelungen.

BALLYANA-ARCHIV

■ PERNILLE VALENTIN WIE DIE BALLY-UNTERSUCHUNG ENTSTAND

Als Pernille Valentin Mitte der Neunzigerjahre bei Bally einstieg, fing ihr Interesse für die Firmen- und Familiengeschichte an – und damit der Wunsch zu verstehen, wie Bally in derartige Schwierigkeiten geraten konnte. Fachspezialisten und langjährige Mitarbeiter beantworteten ihre Frage stets mit dem **Standardsatz: «Es waren die Schwiegersöhne, die die Firma kaputt machten, da sie von Schuhen nichts verstanden.»** Auch ausserhalb des Unternehmens trifft man heute noch auf diese Ansicht. «Für mich war es nicht nachvollziehbar, dass wirklich alle Schwiegersöhne «unfähig» gewesen sein sollen», erläutert Pernille Valentin. «Denn Bally war für mich ein grossartiges Unternehmen, das bahnbrechende Entwicklungen vorangetrieben hatte und sich zu Qualitätsprodukten und zu Traditi-

on verpflichtete. Dazu kamen vorbildliche Personalmassnahmen, die heute noch ihresgleichen suchen, sowie Personalmarketing-Instrumente, die ihrer Zeit voraus waren. Die Mitarbeiter wiesen über Jahre und teilweise über Generationen eine Firmenzugehörigkeit auf und waren stolz, Ballyaner zu sein. Die Gelegenheit einer tiefgründigen und systematischen Auseinandersetzung mit der Bally-Geschichte und den traurigen Ereignissen des Niedergangs entstand, als ich im Jahre 2008 freiwillige Helferinnen bei der Stiftung Ballyana wurde. Die Fülle der **Archivbestände und der Kontakt zu weiteren ehemaligen Ballyanern und zu Mitgliedern der Bally-Familie** ermöglichten mir, die Untersuchungen aus einer Gesamtperspektive anzugehen.» War der Grund, wie von der Allgemeinheit angenommen,

effektiv den «unfähigen Schwiegersöhnen» zuzuschreiben? Zu dieser Fragestellung wurden weitere Themenfelder untersucht wie: Einfluss der Führung und des Personalmanagements auf den Verlust der Eigenständigkeit, Einfluss der Personalentwicklungsmassnahmen, Einfluss des Human-Resources-Marketings sowie die Auswahl des Managements auf den Zerfall des Aktienkurses, die Bedeutung der Heiratspolitik und der Wirtschaftsverflechtungen. Existierte bei Bally überhaupt eine Nachfolgeplanung? «Meine Arbeit soll einen Beitrag zu der nach wie vor nicht befriedigenden Betrachtung der Gründe des Verlusts der Eigenständigkeit Ballys leisten. Sie besteht einerseits aus einer **Aufzeichnung der Firmengeschichte von der Gründung bis hin zum Jahr 1977** und ander-

seits aus einer **Analyse der inneren und äusseren Faktoren, die mehrheitlich anhand nicht veröffentlichter Quellen** zustande gekommen ist. Erst diese Vertiefung und Gesamtbetrachtung schafft die nötige Informationsgrundlage zur Verständlichkeit der Geschehnisse. Wo nötig, sind die Beschreibungen mit Beispielen und/oder Theorien untermauert sowie Zeitzeugen und Beteiligte miteinbezogen. Ich habe sowohl die wirtschaftlichen Zusammenhänge, Ursachen und Wirkungen aufgeklärt als auch die sozialen Beziehungen, Netzwerke, Werte und Normen untersucht. Bally wird nicht (nur), wie bisher, als hierarchisch gegliederte Organisation, sondern als Netz unterschiedlicher, gleich wichtiger Knotenpunkte betrachtet», erklärt die Autorin Pernille Valentin. (OTR)

Bally-Krise von 1976/77 erschütterte das Land

In einer krisenhaften Situation wurde 1976 die bis dahin von Familienmitgliedern kontrollierte Aktienmehrheit von Bally an **Werner K. Rey** verkauft, der sie unter öffentlichem Druck 1977 an den Rüstungskonzern **Oerlikon-Bührle Holding (OBH)** abgab. Die OBH verkaufte ihre Anteile 1999 an die US-Investmentgesellschaft **Texas Pacific Group (TPG)**, die im Jahr 2000 die Produktionsstätten am Stammsitz in Schönenwerd vollständig schloss und den Sitz nach Caslano TI verlegte. 2008 wurde Bally an die Wiener **Labelux Group GmbH** weiterverkauft. Der drohende Untergang des international einzigen wichtigen Schuhlabels der Schweiz, eines bis dahin skandalfreien Unternehmens mit einem gesunden Stock an Eigenkapital und enormen stillen Reserven, erschütterte in den Jahren 1976/77 das ganze Land. Wie konnte es überhaupt zum Verlust der Eigenständigkeit kommen? **Pernille Valentin** (Aarau) hat im Rahmen ihrer Masterarbeit eine fundierte Ursachenanalyse vorgenommen, deren Antworten viel komplexer sind als bisher angenommen. (OTR)

gern nicht über schlechtere Qualifikationen. Vielmehr werden komplexe, vernetzte Einflussfaktoren organisatorischer und familiärer Art als Hauptproblemfelder sichtbar: Generationenwechsel, Einfluss der Familie auf die Unternehmenspolitik, Nepotismus und Verknüpfung von Familie und Unternehmen.

Die Schwiegersöhne hatten keine reelle Chance, die Situation der Firma zu verändern. Im Rückspiegel be-

«Die Schwiegersöhne hatten keine reelle Chance, die Situation der Firma zu verändern.»

Pernille Valentin

trachtet, traten die Schwiegersöhne ein schwieriges Erbe an. Als sie das Ruder Anfang der 1960er-Jahre übernahmen, war das Unternehmen bereits in der Krise, genauer in einer Absatzkrise, die wenige Jahre später in die Erfolgskrise mündete.

Komplexe Ursachen

Parallele Entwicklungslinien und das komplexe Zusammenspiel der in Wechselwirkung stehenden Elemente «Familie» und «Unternehmen» verunmöglichten Bally eine erfolgreiche Krisenbewältigung, was schliesslich mit dem Verlust der Eigenständigkeit endete. Egal, wer zu diesem Zeitpunkt das Ruder bei Bally übernommen hätte, er/sie wäre an Rahmenbedingungen (Tradition, Kultur, Organisation, Führungsgrundsätze, Einfluss der Familiendynastie etc.) gescheitert. Die Unfähigkeit der Schwiegersöhne kann einzig in der Tatsache gesehen werden, dass sie das Unternehmen nicht verliessen und nicht aus dem System ausstiegen, weil sie die Situation und das Fehlen der Aussicht auf Erfolg akzeptierten.

Die Untersuchungen stellen die Nachfolgeproblematik und deren Auswirkungen auf die männlichen Mitglieder der Bally-Familie in einem neuen Licht dar. Der Druck war enorm, die hohe Anzahl der Suizide bestätigt die vorhandene psychische Belastung. Die Primogenitur der Bally-Familie bestätigte die patriarchale Ordnung, die die Männer begünstigte.

Vielfältige Informationen bietet die Sammlung Ballyana, Schönenwerd, geöffnet jeden 1. und 3. Sonntag im Monat von 14 bis 17 Uhr oder auf Anfrage. www.ballyana.ch



Bally steckte viel früher in der Krise als im Nachhinein vielfach angenommen: Dass Zeitgenossen dies durchaus erkannt hatten, zeigt diese Karikatur, die ein Ballyaner im Jahr 1967 erstellte.

PRIVATARCHIV M. A. OBOUSSIER