

Das Bally-Rätsel

An der Traditionsfirma sind schon viele Investoren gescheitert – was der heutige Besitzer plant, ist unklar

DIETER BACHMANN

Es ist schwierig zu sagen, wann genau der Niedergang von Bally begonnen hat. Das Schweizer Traditionsunternehmen hat in seiner 175-jährigen Geschichte viele Krisen durchgemacht, aber immer wieder einen Ausweg gefunden – oder einen Investor, der glaubte, es besser machen zu können als seine Vorgänger. Doch dieses Mal ist es anders.

Vergangene Woche hat das Kantonsgericht Zug der Bally Schuhfabriken GmbH wegen Überschuldung eine provisorische Nachlassstundung bis Mitte Oktober gewährt. Das bedeutet: Ein externer Sachwalter, in diesem Fall die Berner Firma Transliq AG, muss die Geschäftsführung überwachen.

Er muss überprüfen, ob Chancen auf eine Sanierung der Gesellschaft oder den Abschluss eines Nachlassvertrages bestehen. Zudem interessiert insbesondere, ob die Gläubiger im Rahmen eines Nachlassvertrags teilweise befriedigt werden können – oder ob das Unternehmen in den Konkurs geschickt wird.

Die Welt erobert

Das ist ein bitterer Schritt für eine Firma, die während Generationen für Schweizer Qualität stand. Vom solothurnischen Schönenwerd aus hat Bally – bis Ende der 1970er Jahre dominiert von der gleichnamigen Familie – die Welt erobert. Hatte Fabriken und Filialen im Ausland. Das Unternehmen galt als innovativ, auch was Läden und Werbung anbelangte. Zuletzt betrieb Bally allerdings nur noch eine kleine Produktion in Caslano im Tessin, wo einzelne Fertigungsschritte von einigen teuren Herrenschuhmodellen erfolgt sind.

Doch auch damit ist seit kurzem Schluss. Im Mai dieses Jahres haben die letzten Mitarbeitenden in der Produktion ihre Kündigung per Ende August erhalten. Die Gewerkschaft OCST bestätigt entsprechende Medienberichte. Schon längst hat das Unternehmen den grössten Teil der Schuhproduktion an Drittfirmen ausgelagert.

Zwar gibt es einen Sozialplan, der für die Entlassenen eine Abgangsent-schädigung von drei Monatslöhnen vorsieht. Inwiefern sich Bally an diese Zusicherung halten kann, ist jedoch schwierig abzuschätzen. Den Mai-Lohn haben die Beschäftigten mit rund einer Woche Verzögerung noch erhalten. Ob es mit der Überweisung des Juni-Lohns klappt, sollte sich diesen Freitag, zeigen. Bally hat seine Läden in der Schweiz geschlossen. Einzig das Geschäft an der Bahnhofstrasse in Zürich und die Filiale in St. Moritz sind noch geöffnet.

Eine Anwältin aus Zypern

Die grosse Frage ist zudem, was die rund 100 Büroangestellten von Bally in Caslano erwartet. Anders als für ihre Kolleginnen und Kollegen in der Produktion gibt es für sie keinen Sozialplan. Ob es sie und wie viele es von ihnen in Zukunft noch braucht, hängt davon ab, was der heutige Besitzer, der US-Finanzinvestor Regent, mit Bally vorhat. Weder die Firma aus Beverly Hills, die den Schuhhersteller im August 2024 übernommen hat, noch Bally selber haben sich bisher zu den Ereignissen geäussert. Mehrere Anfragen der NZZ an beide blieben unbeantwortet.

Den juristischen Sitz hat das Unternehmen soeben von Caslano nach Zug verschoben. Die Prüferin KPMG ist als Revisorin zurückgetreten. Im Handelsregister sind gerade noch zwei Personen eingetragen. Neben dem obligatorischen Schweizer Vertreter ohne Organfunktion fungiert als Geschäftsführerin eine Anwältin aus Zypern.

Wenig vertrauenerweckend ist, dass der Name der gleichen Frau in der Vergangenheit bereits bei anderen Beteiligungen von Regent auftauchte: dem deutschen Modehersteller Escada und der Schongauer Strumpffabrik. In beiden Fällen kam es nach dem Einstieg von Regent schon bald zu einer Insolvenz. In beiden Fällen wurde der Vorwurf laut,



In Caslano im Tessin wurden bis vor kurzem noch die letzten Schweizer Bally-Schuhe hergestellt.

CHRISTOPH RUCKSTUHL / NZZ



Das Geschäftshaus Bally-Capitol des Architekturbüros Haefeli Moser Steiger (erbaut 1966–68) an der Zürcher Bahnhofstrasse setzte neue Massstäbe im Ladenbau.

BAUGESCHICHTLICHES ARCHIV

der Investor habe sich so das Geld für die Abfindungszahlungen sparen wollen.

Beim Kauf von Bally liess sich der Regent-Besitzer Michael Reinstein noch mit den Worten zitieren: «Wir fühlen uns geehrt, damit betraut worden zu sein, das nächste Kapitel dieser bemerkenswerten Geschichte zu formen.» Keine zwei Jahre später ist nicht ersichtlich, wie dieses nächste Kapitel aussieht. Oder doch?

Marke zum Schutz angemeldet

Im April dieses Jahres wurde eine neue Gesellschaft namens Bally Holdings GmbH gegründet – ebenfalls mit der Zypriotin als Geschäftsführerin. Zum Zweck gehören unter anderem «Lizenzierung von Rechten am geistigen Eigentum aller Art, insbesondere von Marken, Handelsnamen, Designs, Urheberrechten, Patenten, Domainnamen und damit verbundenen Rechten, vor allem im Zusammenhang mit der Marke Bally».

Wem die Marke gehört, der kann mit Lizenzgebühren Geld verdienen. Schuhe muss er dafür nicht zwingend herstellen. Wie aus Informationen des Datenanbieters North Data hervorgeht, hat Bally im Februar beim Europäischen Patentamt zudem den Schutz der Wortmarke «Bally» auch für die Verwendung im Zusammenhang mit allen möglichen Dienstleistungen beantragt, darunter etwa für das Betreiben von Läden oder Online-Shops. Die Widerspruchsfrist läuft am 25. Juni ab.

Falls Bally – oder ein Nachfolgeunternehmen – dereinst neben der Herstellung auch das Design von Schuhen und Mode Drittfirmen überlassen sollte, hätte das einen weiteren Vorteil: Die Firma könnte sich das Kopfzerbrechen über die richtige Positionierung sparen. Die Frage, welchen Modestil man anbieten will und zu welchem Preis, müssten dann andere beantworten.

Wie schwierig das ist, haben schon viele erfahren müssen. Seit der Financier Werner K. Rey 1976 eine Aktienmehrheit zusammenkaufte und die Familie Bally die Macht verloren hat, versuchte es eine ganze Reihe von Besitzern. Auf das Intermezzo mit Rey folgte der Waf-fenhersteller Oerlikon-Bührle. Danach kam die Private-Equity-Firma Texas Pacific Group, die die Schuhproduktion am Standort Schönenwerd einstellte.

JAB, das Finanzvehikel der deutschen Milliardärsfamilie Reimann, probierte vergeblich, Bally im höherpreisigen Luxusbereich zu etablieren. Also weit weg vom einstigen Selbstverständnis «Bally für alli» des Unternehmens, das einst stolz für seine Arbeitsschuhe warb oder Skischuhe herstellte. Ein Verkauf von Bally an einen chinesischen Investor scheiterte. Die überhöhte Positionierung wurde zwar korrigiert, doch das Hin und Her verwirrte Kunden und Händler. Es war nicht mehr klar, wofür die Marke steht.

Unbezahlte Rechnungen

Wie Personen aus dem Bally-Umfeld sagen, gingen die ständigen Neupositionierungen ins Geld, brachten jedoch nicht die nötigen Umsätze. Gleichzeitig gab es schon unter früherer Führung verschiedene Fälle von unbezahlten Rechnungen. Kennzahlen publiziert Bally als privat gehaltene Firma keine. Doch das Resultat dieser jahrelangen Entwicklung ist die Nachlassstundung. Sie zeigt, dass die Rechnung bei Bally nicht mehr aufgegangen ist.

Während die Zukunft des Unternehmens ungewiss ist, scheint sich immerhin die Vergangenheit zu klären. Am Dienstag hat der Kanton Solothurn das Bally-Firmenarchiv und eine Sammlung von mehreren zehntausend Schuhpaaren in Schönenwerd unter Denkmalschutz gestellt. Mit dieser Massnahme, die provisorisch für ein Jahr gilt, wollen die Behörden verhindern, dass das Material weggeschafft, verkauft oder vernichtet wird. Der Schritt erhöht die Chance, dass künftige Generationen zumindest in der glorreichen Vergangenheit von Bally stöbern können – egal, was mit der Marke passiert.