

# Alex Capus Patriarchen

Über Bally, Lindt, Nestlé  
und andere Pioniere

HANSER



## Carl Franz Bally



Eigentlich wollte Carl Franz Bally im Frühjahr 1850 nur seiner Gattin Cecilie ein Paar schicke Stiefelchen aus Paris mitbringen. Da er aber ihre Schuhgröße nicht kannte, kaufte er gleich ein ganzes Dutzend. Auf der Heimreise in die Schweiz kam er beim Anblick so vieler Schuhe auf die Idee, die größte Schuhfabrik der Welt zu gründen.

Dass er einer der reichsten und einflussreichsten Industriellen seiner Zeit werden sollte, war ihm nicht an der Wiege gesungen worden. Aufgewachsen war er als Sohn einer Einwandererfamilie in einem bitterarmen Bauerndorf namens Schönenwerd, das von einem mittelalterlichen Kloster beherrscht wurde. Sein Großvater Franz Ulrich Bally war im Sommer 1778 als wandernder Maurergeselle aus Österreich nach Aarau gekommen, wo er beim Bau der neuen Seidenbandfabrik Arbeit fand. Als im Herbst die Fabrik fertig war und

die Arbeiter in ihre Heimat zurückkehren sollten, behielt Fabrikbesitzer Rudolf Meyer den kräftigen und arbeitsamen Österreicher bei sich. Franz Ulrich Bally kümmerte sich fortan um den Verkauf der Meyerschen Bänder und Merceriewaren, eröffnete bald einen eigenen Laden und baute ein Häuschen im benachbarten Schönenwerd, wo das Bauland billig war. Er heiratete ein einheimisches Mädchen, das ihm vier Söhne und zwei Töchter schenkte, und als es an der Zeit war, übernahm der älteste Sohn Peter den väterlichen Laden. Leider war Peter Bally ein strenger, unfreundlicher Mensch, der in stetem Streit mit seinen Eltern, den fünf Geschwistern und seinen vierzehn Kindern lebte. Er erweiterte den Laden um eine kleine Bandfabrikation. Weil es aber in der Schweiz schon zahlreiche kleine Bandwebereien gab und Peter Bally von seinem bärbeißigen Benehmen auch im Umgang mit Geschäftskunden nicht lassen konnte, drohte dem Geschäft ständig der Konkurs.

Das sollte sich erst ändern, als das elfte seiner Kinder, der spätere Schuhkönig Carl Franz, ins Geschäft einstieg. Er erkannte, dass originelle Produkte leichter verkäuflich sind als gängige, und machte sich auf die Suche nach einer Marktlücke. Gegen den ausdrücklichen Willen des Vaters nahm er 1841 die Fabrikation von elastischen Hosenträgern auf. Schon bald beschäftigte er ein Heer von Bäuerinnen, welche die Hosenträger in Heimarbeit zusammennähten, meist spätabends nach getanem Tagwerk in der guten Stube. Die Geschäfte gingen schlecht und recht, denn es hatte schon vor Bally ziemlich viele Hosenträgerfabrikanten gegeben.

Aber dann kam jene Geschäftsreise nach Paris im Frühjahr 1850. «Ich war in Paris», so berichtet Carl Franz in seinen hinterlassenen Tagebüchern, «zum Einkauf von Schnallen und anderen Gegenständen, die wir für die Hosenträgerfabrikation benötigten. Der Umstand, dass ich meiner Frau ein Paar Bottinen mitzubringen versprochen, für welche ich kein Maß mitgenommen, veranlasste meinen Einkäufer, mich ins Magazin einer Schuhfabrik zu führen, um ein ganzes Dutzend Paar zu kaufen. Ich war erstaunt, Tausende von Paaren aller Art Schuhwaren aufgespeichert zu sehen, welche, wie man mir sagte, ihren Absatz zum größten Teil in überseeischen Ländern fanden. Ich zahlte für 12 Paar Chausson-Bottinen 72 Franken, nach meinen Begriffen ein billiger Preis. Unwillkürlich stellte ich mir die Frage, ob es nicht

möglich sein sollte, auch in Schönenwerd Schuhwaren zu fabrizieren. Der Konsum müsste in der Schweiz ein ganz bedeutender sein! Näherinnen beschäftigten wir ja schon zu Hunderten zum Nähen der Hosenträger; dieselben könnten doch auch Schäfte nähen! Und Arbeiter zum Sohlen ließen sich auch heranbilden!»

Damit hatte Carl Franz Bally seine Marktlücke entdeckt. Auf die Idee, dass man — nach Stoffen und Kleidern — auch Schuhe industriell herstellen könnte, war vor ihm niemand gekommen. Das Schusterhandwerk war der Industrialisierung bisher entgangen; alle Menschen trugen noch handgefertigtes Schuhwerk, sofern sie welches benötigten und es sich auch leisten konnten. Umgehend machte Carl Franz Bally sich ans Werk. Die Schwierigkeit war nur die, dass in Schönenwerd niemand die geringste Kenntnis von der Schuhmacherei hatte, und schon gar nicht von deren industrieller Anfertigung. Trotzdem richtete er mutig im Frühjahr 1851 — Bally war noch keine dreißig Jahre alt — eine Zuschneiderei mit dreißig Arbeitern ein. Maschinen gab es noch keine. Die Schuhe entstanden in herkömmlichem Handwerk, mit dem einzigen Unterschied, dass die Arbeiter die einzelnen Arbeitsschritte untereinander aufteilten. Unter Anleitung eines deutschen Schusters namens Martin Fass, den Bally in Mainz rekrutiert hatte, entstand ein erstes Sortiment Schuhe, mit dem der junge Patron hoffnungsfroh auf Reise in die französische Schweiz ging. Dort stellte sich aber heraus, dass die Schuhe qualitativ mangelhaft und im Zuschnitt zu eng waren — was seinen Grund darin haben mochte, dass Produktionsleiter Martin Fass in Mainz ausschließlich Kinderschuhe und Galoschen gefertigt hatte. «Nous ne voulons pas de chaussures allemandes!», bekam Carl Franz Bally immer wieder zu hören. Um die Ware schließlich doch noch irgendwie loszuwerden, musste er mehrere hundert Paar Chaussons und Schnürstiefel für fünfzig Centimes pro Paar hergeben.

An dieser Stelle hätte mancher aufgegeben. Carl Franz Bally aber glaubte weiter an seine Marktlücke. Und wie so viele Patriarchen der Gründerzeit war er entschlossen, rücksichtslos sämtliche Hindernisse beiseite zu räumen, die sich ihm in den Weg stellten. Als Erstes ersetzte er seinen unfähigen Produktionsleiter durch einen fähigen und richtete in Bern und Zürich eigene Warenlager ein. In Basel, wo das Gewerbe noch mittelalterlich zünftisch organisiert und der Verkauf von

Schuhen ausschließliches Privileg der Zunftmitglieder war, umging er das Gesetz, indem er ein eigenes Lager einrichtete, den Verkauf aber pro forma einer gewissen Witwe Soller überließ. Auch im benachbarten Aarau trickte er die Zünfte aus; da laut den Zunftbestimmungen kein Bally-Arbeiter in der Stadt wohnen durfte, arrangierte er sich mit einem Aarauer Schuster namens Lüscher, dass dieser die Arbeiter zum Schein in seine Dienste nahm.

In den ersten Jahren gingen die Geschäfte schlecht. Es fehlte das Kapital zur Anschaffung von Maschinen. Die Banken wollten Bally keine Kredite geben. Und weil Bally-Schuhe noch weit entfernt waren von der Perfektion, für die sie weltberühmt werden sollten, kam der Verkauf nur schleppend voran. Trotzdem schaffte Bally neues Werkzeug an, wann immer er über Bargeld verfügte, und stellte Personal ein, so viel er konnte — und manchmal sogar mehr. War das Geld knapp, mussten die Arbeiter oft monatelang auf die Bezahlung warten und streckten so ihrem Chef unfreiwillig das Betriebskapital vor.

Der Durchbruch kam nach fünf Jahren: Im Herbst 1857 traf in Schönenwerd ein deutscher Händler ein, der grobes Schuhwerk für Pflanzer und Kolonisten nach Südamerika exportieren wollte. Carl Franz Bally erkannte die Chance. Er kaufte noch mehr Maschinen, stellte noch mehr Arbeiter ein und baute neue Fabrikräume. Das Südamerika-Geschäft entwickelte sich explosionsartig. Ein Jahr später musste eine neue Fabrik gebaut werden, 1860 die nächste, und dann schossen die Bally-Betriebe in weitem Umkreis um Schönenwerd wie Pilze aus dem Boden.

Die Schuhfabriken brachten Wohlstand in die Gegend. Eine Eisenbahn wurde gebaut, welche die einst so abgelegenen Dörfer am Jura mit Zürich und Basel verband. Damit der Verkehr auch auf der Straße zu rollen begann, verlangte Bally vom Staat und den umliegenden Dörfern, dass neben seiner Schuhfabrik eine Brücke über die Aare gebaut werde; bisher waren die Bally-Arbeiter vom anderen Aareufer auf die Fähre angewiesen. Als die Regierung wegen der Kosten zögerte, ließ er sich ins Kantonsparlament wählen und antichambrierte und intrigierte so lange, bis die Regierung klein beigab und direkt vor dem Bally-Hauptportal eine Brücke errichten ließ.

Von nun an machte es sich die Firma zum Grundsatz, auf allen Ebenen der Politik vertreten zu sein. Bally verhalf leitenden

Angestellten zur Wahl in die Gemeinderäte der umliegenden Dörfer, wo diese dafür sorgten, dass Ballys Interessen gewahrt blieben. Die Söhne des Patriarchen sahen schon bald als Parlamentarier in der kantonalen Legislative nach dem Rechten. Carl Franz selbst ließ sich 1876 in den Nationalrat wählen — hauptsächlich, um ein schweizerisches Patentgesetz ins Leben zu rufen, denn in der Zwischenzeit hatte Bally einiges an Know-how erarbeitet, das es zu schützen galt. «Ich war früher auch ein Gegner des Patentschutzes», sagte er am Vorabend der Volksabstimmung, «und erklärte, es sei im Interesse der schweizerischen Industrie, alles nachmachen zu können. Ich bin von dieser Meinung vollständig kuriert, denn von Nachmachen habe ich mehr Nachtheil als Erfolg gehabt. Der Nachahmer kommt immer zu spät und muss stets billiger verkaufen. Seit der Zeit, wo wir selbständig neue Artikel ausstellen, ist unsere Industrie grossselbständig geworden.»

Längst war Bally der größte Arbeitgeber weit und breit. Zu Hunderten verließen verarmte Kleinbauern ihre Höfe, um sich in der Schuhfabrik zu verdingen; zu Dutzenden traten gelernte Schuster, Gerber, Mechaniker, Fuhrleute, Kaufleute, Zeichner und Handelsvertreter in Ballys Dienste ein. Da sie alle ein Dach über dem Kopf brauchten, baute Bally ab 1867 Wohnhäuser, die seine Angestellten bei ihm abzahlen konnten: klassizistische Villen für die Führungskräfte, komfortable Zweifamilienhäuser für die höheren Angestellten, einfache, aber hübsche Häuschen mit Gemüsegarten für die Arbeiter. Bei Letzteren geschah der Fehler, dass sie aus Spargründen nicht unterkellert wurden, weshalb sich der Hausschwamm in den Mauern festsetzte. Bally ließ sie alle abreißen und mit Keller neu bauen.

Unaufhaltsam wuchsen Ballys Fabriken. Genauso rasch wuchs, wie überall in Europa, das Heer der rechtlosen Arbeiter, die von ihren Brotherren gerade so viel Lohn erhielten, dass sie nicht verhungerten. Auch in der Schweiz bildeten sich sozialistische Vereine und Parteien, die Gewerkschaften organisierten erste Streiks. Carl Franz Bally hielt sie sich klug vom Leib, indem er ihren Forderungen zuvorkam. Er baute eine eigene Betriebskrankenkasse auf sowie eine Altersvorsorge auf und kümmerte sich um die Wasserversorgung und die Kanalisation. Er gründete Kindergärten, Volksküchen und Altersheime und ließ an der