

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Wild, Roman

Thesis

Auf Schritt und Tritt : der schweizerische Schuhmarkt 1918-1948

Provided in Cooperation with:

ZBW OAS

Reference: Wild, Roman (2019). Auf Schritt und Tritt : der schweizerische Schuhmarkt 1918-1948.
Basel : NZZ Libro.
doi:10.5167/uzh-172020.

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11159/3519>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.
<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2019

Auf Schritt und Tritt: der schweizerische Schuhmarkt 1918–1948

Wild, Roman <javascript:contributorCitation('Wild, Roman');>

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-172020>

Monograph

Published Version

Originally published at:

Wild, Roman (2019). Auf Schritt und Tritt: der schweizerische Schuhmarkt 1918–1948. Basel: NZZ Libro.

Roman Wild



Auf Schritt und Tritt

Der schweizerische
Schuhmarkt 1918–1948



NZZ Libro

NZZ LIBRO

**Den namenlosen
Störschuhmachern gewidmet**

Roman Wild

Auf Schritt und Tritt

Der schweizerische
Schuhmarkt 1918–1948

NZZ Libro

Die Druckvorstufe dieser Publikation wurde vom Schweizerischen Nationalfonds zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung unterstützt.

Autor und Verlag danken den folgenden Institutionen für die grosszügige Unterstützung:
Hochschule Luzern – Design & Kunst
Däster-Schild Stiftung
Fritz Mangold-Stiftung

Die vorliegende Arbeit wurde von der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich im Herbstsemester 2017 auf Antrag der Promotionskommission bestehend aus Prof. em. Dr. Jakob Tanner (hauptverantwortliche Betreuungsperson) und Prof. Dr. Monika Dommann als Dissertation angenommen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Erschienen 2019 im Verlag NZZ Libro, Schwabe Verlagsgruppe AG

Lektorat: Katharina Wehrli, Zürich
Umschlag, Gestaltung, Satz: icona basel
Lithografie: Fred Braune, FDB – Für das Bild, Bern
Druck, Einband: Kösel GmbH, Altusried-Krugzell



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NCND 4.0)

ISBN Printausgabe 978-3-03810-406-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-03810-460-5 (seitenidentisch mit der gedruckten Ausgabe).

www.nzz-libro.ch

NZZ Libro ist ein Imprint der Schwabe Verlagsgruppe AG.

«I have an odd idea that most general questions can be expressed in terms of footwear – which is perhaps why cobblers are often such philosophical men. Accident it may be, gave me this persuasion. A very considerable part of my childhood was spent in an underground kitchen; the window opened upon a bricked-in space, surmounted by a grating before my father's shop window. So that, when I looked out of the window, instead of seeing – as children of a higher upbringing would do – the heads and bodies of people, I saw their under side. I got acquainted indeed with all sorts of social types as boots simply, indeed, as the soles of boots; and only subsequently, and with care, have I fitted heads, bodies, and legs to these pediments.»

Wells, H. G.,

This Misery of Boots, 1907

Inhalt

1	Einblick	9
2	Marktverlierer	33
	Das Schuhgewerbe sinkt	
	vom Massen- zum Randphänomen herab	34
	Vielgestaltiges Schuhgewerbe	39
	Gewerbliche Einheitsfront	68
	Statistische Erfassung	81
	Zusammenfassung	97
3	Marktmacht	99
	Eine exportorientierte Schuhfabrik	
	fasst am Binnenmarkt Fuss	100
	Branchenprimus Bally	106
	Vertikale Organisation	120
	Eindringen in den Handel	139
	Zusammenfassung	159
4	Marktverantwortung	163
	Organisierte Hausfrauen gehen die «irrationale»	
	Fussbekleidung an	164
	«Hausfrauisierung des Einkaufens»	169
	Konsumpolitische Ohnmacht	206
	Zivilisierung des Markts	221
	Zusammenfassung	234

5	Marktregulierung	237
	Verbandssekretäre beschliessen die Aufhebung des Wettbewerbs	238
	Bata rückt vor	243
	Kommunikative Abwehr	256
	(Selbst-)Regulierung	273
	Transnationale Verständigung	288
	Zusammenfassung	295
6	Markterfahrung	299
	Die Wissenschaft erkundet die Totalität des (Schuh-)Markts	300
	GfM und GREM als Schrittmacher	305
	Vorläufer, Vorbilder, Vorleistungen	309
	Begriffsarbeit	321
	Schuhwirtschaftlicher Erfahrungsschatz	335
	Zusammenfassung	353
7	Rundblick	357
	Anhang	377
	Unpublizierte Quellen	378
	Publizierte Quellen	381
	Forschungsstand	393
	Forschungsliteratur	398
	Kurzbelege	420
	Bildnachweis	470
	Dank	473
	Der Autor	475



1 Einblick

Der schweizerische Schuhmarkt gab im Sommer 1917 Rätsel auf. Zwar blieb die Schweiz als politisch neutraler Kleinstaat im Ersten Weltkrieg von direkten militärischen Konfrontationen mit den Alliierten und den Zentralmächten verschont, gleichwohl wurde die handelspolitisch eng verflochtene schweizerische Volkswirtschaft von den Blockadesystemen in Mitleidenschaft gezogen. Die Schweiz stellte auf Kriegsnachfrage um, war gleichzeitig aber von Angebotsverknappungen und Lieferengpässen betroffen. Zusehends verkamen die global zirkulierenden Rohstoff-, Lebensmittel- und Warenströme zu einer «commodity lottery».¹ Kriegswirtschaftliche Komplikationen machten sich auch in der Wertschöpfungskette des Schuhs bemerkbar. Für die Schuhproduktion wurde in der Schweiz vor allem Leder benötigt. Da Frankreich und Deutschland nach Kriegsausbruch alle Exporte gestoppt hatten, verblieben von den traditionellen Bezugsländern nur die USA, die ihre Lieferungen um 40 Prozent reduzierten.² Indem die Armee Grossbestellungen an Militärschuhen für ihre (teil-)mobilisierten Truppen aufgab, stieg der Rohstoffbedarf hierzulande an. Die Schuhfabriken, die Leder benötigten, behelfen sich mit der Herabsetzung von Qualitätsstandards und kostspieligen Notkäufen, deren Mehrkosten sie eins zu eins an die KonsumentInnen weitergaben. Gemessen am Vorkriegsniveau im Jahr 1914 schnellte der Durchschnittspreis – einerlei ob für militärische oder zivile Fussbekleidung – um gut 100 Indexpunkte in die Höhe, und ein Ende der Preisspirale war nicht absehbar. Die Schuhhändler begannen daran zu zweifeln, ob es ihnen unter diesen Bedingungen gelingen würde, AbnehmerInnen für die kostspieligen Produkte zu finden und mit den Einnahmen die Warenkredite abzulösen. Gefallen an der Preishausse fanden dagegen die kleingewerblichen Schuhmacher. Da die Menschen ihre Schuhe über Gebühr austrugen und preiswerte Reparaturen den unerschwinglichen Neukäufen vorzogen, quollen ihre Auftragsbücher über.

Die Nominallohnentwicklung konnte mit den Teuerungsraten, die nicht nur die Schuhe, sondern zahlreiche Lebensmittel und Waren des täglichen Bedarfs verzeichneten, nicht Schritt halten. Namentlich die ArbeiterInnen,



Abbildung 1 Barfussgänger traten 1917 in vielen Ländern Europas in Erscheinung. Auf Schuhe verzichteten Menschen aus verschiedenen Motiven: aus Not, auf staatliche Anweisung, aus Protest gegen die Unterversorgung. Im Berlin der Nachkriegsjahre gehörten unbeschuhte Jugendliche zum alltäglichen Strassenbild.

Angestellten und Beamten in Städten und Industriebezirken büssten an Kaufkraft ein; viele litten Hunger und materielle Entbehrungen.³ Erste Zeitungen berichteten von SchülerInnen, die mangels verfügbare oder bezahlbarer Schuhe barfuss gehen mussten.⁴ Befürchtet wurde ein Absinken auf das Versorgungsniveau der kriegsführenden Länder, in deren Metropolen Kinder und Jugendliche während der Sommermonate zur Schonung des Leders gänzlich auf Schuhe verzichteten.⁵

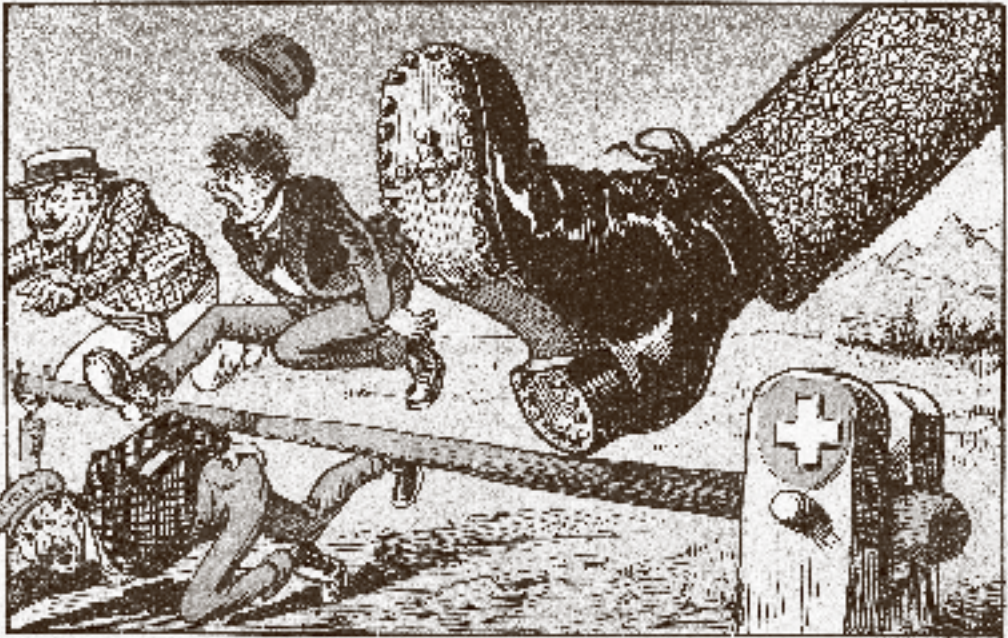
Bisweilen erhielt das Tragen von Fussbekleidung sogar eine politische Funktion: In Würzburg, Wien, Köln, Strassburg, Breslau und Warschau demonstrierten barfuss gehende junge Erwachsene. Durch die augenfällige Weglassung wandelten sie die schützende Umhüllung des Fusses in ein Symbol des Protests um. Ihr Unmut richtete sich gegen die kriegswirtschaftlichen Härten im Allgemeinen und die gerüchteweise kolportierten Vorratskäufe und Wuchergeschäfte im Besonderen. Von den politischen und wirtschaftlichen Verantwortungsträgern forderten sie ultimativ eine wirksame Versorgungspolitik.⁶

Unter dem Eindruck, dass auch der Schweiz eine Zerreissprobe drohen könnte, wurde das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement aktiv und bestellte die wichtigsten Repräsentanten des Schuhmarkts ein.⁷ Ab dem Spätherbst 1917 berieten Vertreter der Bundesbehörden, Delegierte von Grossunternehmen, Sekretäre der schuhwirtschaftlichen Branchenverbände und Abgesandte der KonsumentInnen die Malaise des schweizerischen Schuhmarkts. Auf der Suche nach einer praxistauglichen Lösung wurden die wissenschaftlichen Experten von Handelshochschulen oder Universitäten übergangen. Einig waren sich die geladenen Repräsentanten darin, dass das marktförmige Spiel von Angebot und Nachfrage irreguläre Züge aufweise; welche Umstände und Akteure hierfür verantwortlich waren, darüber gingen die Mutmassungen freilich auseinander. Das Volkswirtschaftsdepartement erhoffte sich von der Lancierung der sogenannten Volksschuh-Aktion eine Stabilisierung des Schuhmarkts.⁸ Wie bei allen mit dem Wort «Volk» geschmückten Konsumgütern handelte es sich um ein gemeinwirtschaftlich erzeugtes Produkt, das sich durch einen niedrigen Preis, hohe Qualität und einen Zusatznutzen auszeichnete.⁹ Letzterer lag in der marktimmanenten Wirkung des Volksschuhs: Er sei, so ist in dem nach Kriegsende veröffentlichten Rechenschaftsbericht nachzulesen, «in erster Linie nicht als Notstandsschuh, sondern als Preismesser und Preisregulator geschaffen worden».¹⁰

In dieser Absicht konstruierten Spezialisten ein strapazierfähiges Modell. Im Beisein von Vertretern aller massgeblichen Schuhfabriken wurde ein Produktionsplan aufgestellt, bei dem sämtliche kriegswirtschaftlichen Risikoprämien und betriebswirtschaftlichen Gewinnmargen getilgt waren. Der Volksschuh sollte «zu möglichst billigen Preisen (sog. Volkspreisen)» in den schweizerischen Schuhmarkt eingeschleust werden.¹¹ Im Februar 1918 lagen das erste von drei je 100 000 Exemplare umfassenden Kontingenten und weitere 20 000 Holzschuhe vor. Einen Beitrag zur Volksschuh-Aktion verlangte das Volkswirtschaftsdepartement auch von den Händlern und KonsumentInnen: Beim Neukauf sollten sie den Preis und die Qualität der Schuhe einem umfassenden Vergleich unterziehen und diejenigen Produkte und Bezugsquellen, die von den staatlich sanktionierten Volkspreisen abwichen, zur Anzeige bringen. Angesichts der zahllosen Meldungen über anormale Marktpreisbildungsprozesse stellte die wirtschaftsliberale *Neue Zürcher Zeitung* beunruhigt

Der Volksschuh

(Nebelspalter 1918, S. 1, 2. Spalte)



und seine preisdiehlige Zerstörung.

Abbildung 2 Das Volkswirtschaftsdepartement ordnete 1917 die Volksschuh-Aktion an. Damit wollte es Personen, die Schuhpreise künstlich verteuerten, in die Schranken weisen. So plastisch der *Nebelspalter* seine marktspezifische Wirkung auch ausmalen mochte, in der Praxis scheiterte der Preisregulator kläglich.

fest: «Die Gerichte, die Verwaltungs- und Strafuntersuchungsbehörden werden in diesen Schieber- und Wucherfragen tagtäglich vor neue Probleme gestellt.»¹² Auch das humoristische Wochenblatt *Nebelspalter* bedachte den ledernen Preisregulator mit Beiträgen in Wort und Bild.¹³ Im Mittelpunkt einer im Frühjahr 1918 abgedruckten Karikatur steht ein modellgerecht gezeichneter, überdimensionierter Volksschuh.¹⁴

Die Nagelbeschläge, die das sparsam verarbeitete Bodenleder vor Abnutzung schützen, sind zum nationalen Hoheitszeichen umgruppiert. Durch diesen zeichnerischen Kniff mahnte der Karikaturist an, dass die Volksschuh-Aktion von nationaler Bedeutung sei und nur als kollektive Anstrengung Erfolge zeitigen könne. Bildlich tritt der Volksschuh nach drei skrupellosen, gegen die Interessen der Gesellschaft verstossenden Gestalten und weist sie damit sprichwörtlich in die Schranken. Die Botschaft: Mit dem fixierten Richtpreis könne den «Schiebern», «Krakehlern» und «Hetzern» das Handwerk gelegt werden.

Nach wenigen Monaten der praktischen Erprobung zeigte sich, dass der Volksschuh die in ihn gesetzten Hoffnungen nicht erfüllte. Als «Arme Leute»-Schuh verschrien, wollten die KundInnen von einem Kauf nichts wissen, folgerichtig entschieden sich viele Händler gegen die Aufnahme in ihr Schuhsortiment. Die angestrebte Markttransparenz vermochte sich zu keinem Zeitpunkt einzustellen. Auch war die bei den Schuhfabriken in Auftrag gegebene Menge an Volksschuhen zu klein bemessen, um eine marktregulierende Wirkung entfalten zu können. Im Sinn eines Vergleichs genügt der Hinweis, dass allein Bally als führendes Unternehmen im Geschäftsjahr 1917 1,8 Millionen Schuhpaare produzierte. Binnen eines Jahres musste das Volkswirtschaftsdepartement den Behelfscharakter seiner Marktintervention eingestehen und die Produktion und Distribution des Volksschuhs einstellen. Das Verhältnis von Angebot und Nachfrage nach Schuhen wies zwar noch über mehrere Monate hinweg Störungen auf, doch zumindest war der Vorwurf, die Behörden würden marktschädigendes Verhalten stillschweigend tolerieren, ausgeräumt. Ein Nachleben führte der Volksschuh in einigen anlässlich der Parlamentswahlen von 1919 herausgegebenen Wahlkampfbroschüren, die an das Versagen der wirtschaftspolitischen Elite während des Ersten Weltkriegs erinnerten.¹⁵

Die Volksschuh-Aktion stellt nicht mehr als eine Fussnote in der langen und wechselvollen Geschichte des schweizerischen Schuhmarkts dar. Allerdings sind die darin aufscheinenden Problematisierungs- und Handlungsmuster symptomatisch und von ungleich grösserer Tragweite: Auch in den Folgejahren hatten sich die (schuhwirtschaftlichen) Handwerker, Fabrikanten, Händler, KonsumentInnen, Behörden und Wissenschaftler mit dem komplexen Marktgeschehen und seinen mannigfaltigen ökonomischen, politischen und sozialen Auswirkungen auseinanderzusetzen. Über die ganze Zwischenkriegszeit hinweg präsentierte sich der schweizerische Schuhmarkt als eine soziale Institution, die niemand im Detail kannte, um deren Gestaltung sich niemand aktiv kümmerte und deren Überwachung niemand direkt verantwortete. Von den Anstrengungen, die in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg im Kollektiv unternommen wurden, um den rätselhaften Mechanismus des Schuhmarkts zu begreifen, sich ihm anzupassen und ihn abzuändern, berichtet *Auf Schritt und Tritt*.

Historisches Marktwissen

Eine eindeutige Definition, was ein (Schuh-)Markt ist oder zu sein hat, gibt es nicht. Wie ein Blick in das *Deutsche Wörterbuch* – das deutschsprachige Nachschlagewerk mit der grössten Erhebungsgrundlage und längsten Bearbeitungszeit – offenbart, lassen sich nicht weniger als zehn Grundbedeutungen unterscheiden.¹⁶ Vom etymologischen Standpunkt aus gesehen, handelt es sich beim Markt um die Umformung des lateinischen Substantivs «mercatus», das seit der römischen Antike den «Hausiervertrieb» wandernder Krämer bezeichnet. In der Lebenswelt der meisten Menschen nahm der Markt einen zentralen Platz ein, seine Bedeutung schlug sich in einem Markt-Begriffsfeld nieder. Zusehends wurde diese Bedeutung überlagert vom örtlich und zeitlich geregelten Feilbieten einer oder mehrerer Waren. Die semantische Verhaftung des Markts in Raum und Zeit blieb noch während vieler Jahrhunderte dominant. Erst mit Adam Smith (1723–1790), dem Begründer der modernen Politischen Ökonomie, setzte ein Prozess der Abstrahierung ein. In seinen Schriften finden sich wegweisende Denkfiguren vom Markt als einer Institution, die überräumlich und überindividuell wirksam ist, die Individuen zur Betätigung anspornt, die Vorzüge gesellschaftlicher Arbeitsteilung und Spezialisierung freisetzt und die Koordination ökonomischer Leistungen wahrnimmt. Seitdem wird unter dem Marktbegriff – grob verkürzt – das freiwillige Zusammenreffen von ProduzentInnen und KonsumentInnen zum Zweck des Tausches beziehungsweise des Ausgleichs zwischen Angebot und Nachfrage von Arbeit, Waren oder Dienstleistungen gefasst. Ein automatisch ablaufender Preismechanismus besorgt die effiziente Regulierung von Angebot und Nachfrage. Seit den 1870er-Jahren trieben die Ökonomen die Modellierung des Markts in der sparsamen Sprache der Mathematik voran, die ihn von zeit-, raum- und kulturspezifischen Parametern abstrahierten. Als Standard etablierte sich das Modell der vollkommenen Konkurrenz mit Betrachtungen zu Prozessen der Gleichgewichtsbildung und Markträumung.¹⁷

Mit ihrer Expertise über den Markt erlangten die Ökonomen eine beträchtliche Deutungsmacht. In den 1930er-Jahren begannen sie, ihre Analysen auf Prozesse der Vergesellschaftung und die Gesellschaft als Ganzes auszuweiten. Im Sinn einer allgemeinen Verhaltenswissenschaft analysierten sie

beispielsweise die Partnerwahl im Sinn von Heiratsmärkten oder erforschten die Wünsche der KonsumentInnen auf Absatzmärkten. Ob dieses methodischen Ausgreifens wurden in den Sozial- und Kulturwissenschaften Klagen über einen methodologischen Imperialismus laut; ihre Vertreter setzten sich zur Wehr und begannen den ökonomischen Deutungen eigene Marktkonzepte zur Seite zu stellen. Der Markt geriet dadurch erst recht zu einer vielgestaltigen, widersprüchlichen und schillernden Denkfigur. Wahlweise und ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier einige Beispiele genannt: In wirtschafts-, sozial- und kulturwissenschaftlichen Beiträgen wird der Markt definiert als räumlich und zeitlich fixierte Veranstaltung, als mikroökonomisch fundiertes Theoriemodell, als wirtschaftspolitische Ordnungsvorstellung, als statistisches Konstrukt, als soziale Institution oder Struktur, als spontanes Entdeckungsverfahren, als kulturelles Muster, als politisch-ideologisches Zauber- beziehungsweise Reizwort, als wirklichkeitskonstituierende Metapher oder als wissenschaftlicher Mythos. Ein über die Disziplinengrenzen hinweg geteiltes Marktverständnis scheint illusorisch, die Marktkomposita sind, von der Marktanalyse über die -konformität bis hin zur -zerrüttung, kaum mehr zu überblicken. Dazu kommt, dass neben den wissenschaftlichen Problematisierungen stets auch alltäglich-lebensweltliche Auffassungen existieren. Vor diesem Hintergrund ist die abstrahierende Rede von *dem* Markt im Kollektiv-singular unhaltbar.

Wie das Wissen um Märkte im Einzelfall ausgestaltet war und welche Wissensbestände sich zu welchen Zeitpunkten verändert haben, gehört zur Domäne der ökonomischen Dogmen- oder sozialwissenschaftlichen Ideengeschichte. Erstere Disziplin schickt sich an, die modernen Theorien durch die Berücksichtigung der Zeitumstände und Biografien der Theoretiker zu historisieren. «Because many of the economic problems of our day also challenged our forefathers, the echoes of Adam Smith and his descendants still speak to us today», rechtfertigt sich der Autor des Werks *New Ideas from Dead Economists*.¹⁸ Zum Kanon der (neo-)klassischen Ökonomen gehören neben Adam Smith auch Jean-Baptiste Say, Vilfredo Pareto, William S. Jevons, Alfred Marshall, Leon Walras, Friedrich A. von Hayek, Gary S. Becker und andere mehr.¹⁹ Beachtenswert sind Dogmengeschichten insofern, als sie aufzuzeigen vermögen, dass das disziplinäre Nachdenken über die Mechanismen der Märkte einem Prozess

gleichkommt, der zeitspezifisch war und zumeist kontinuierlich, bisweilen aber auch ruckartig, vonstattenging. Ein unilineares Erfolgs- und Modernisierungsnarrativ liefert die Dogmengeschichte mitnichten. In der Realwirtschaft auftretende Störungen und Krisen setzten die Theoreme und Modelle unter Anpassungsdruck. Die Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre verlieh der Kritik an den selbstregulierenden Kräften der Märkte Auftrieb und hatte zur Folge, dass nicht wenige Aussagen revidiert oder erweitert werden mussten. Abweichende mikro- und makroökonomische Theorien bildeten sich aus. Am geschichtsmächtigsten erwies sich das von John Maynard Keynes im Jahr 1936 veröffentlichte makroökonomische Werk *General Theory of Employment, Interest, and Money*. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die mathematische Fundierung der Gleichgewichtstheorie des Markts verfeinert. Eine umfassende Theorie des Marktversagens sollte noch bis zu den 1980er-Jahren auf sich warten lassen. Dogmenhistorische Expertise, so liesse sich folgern, «erhöht die Resistenz gegen Aberglaube, Hysterie und Begeisterung in wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fragen. Und sie immunisiert gegen die naive Vorstellung, es sei das Privileg der lebenden Ökonomen, nur richtige Ideen zu äussern».²⁰

In der Absicht einer Ent-Selbstverständlichung haben sich auch SozialwissenschaftlerInnen mit Märkten auseinandergesetzt.²¹ Definitionsgemäss werden diese als eine von Normen und Institutionen strukturierte Form der Vergesellschaftung begriffen, die soziale Relationen und Interaktionsmuster hervorbringen. Im Zentrum stehen die Auswirkungen auf das Individuum sowie die im Marktgeschehen angelegten, auf die Gesellschaft durchschlagenden Konflikte. Max Weber, Werner Sombart, Émile Durkheim, Ferdinand Tönnies, Georg Simmel, Joseph A. Schumpeter, Karl Polanyi, Fernand Braudel und andere schrieben sich in den Kanon sozialwissenschaftlicher Marktproblematisierungen ein. Eine intensive und über Jahrzehnte anhaltende Rezeption hat die vom Anthropologen Karl Polanyi veröffentlichte Studie *The Great Transformation* erfahren. 1944 erschienen, liest sie sich als eine leidenschaftliche Anklage gegen den Markt als sozial entbettetes und zerstörerisches Agens der Geschichte.²² Werden Ideengeschichten des Markts jenseits der von Weltwirtschaftskrise und Weltkriegen gekennzeichneten Epoche herangezogen, fallen die Bewertungen hinsichtlich seines Nutzens und Nachteils für die Gesellschaft

weniger eindeutig aus. In pointierter Zuspitzung hat Albert O. Hirschman zwei konträre Argumentationslinien identifiziert, und zwar eine Destruktions- («self-destruction thesis») und eine Zivilisationsthese («doux-commerce thesis»).^23 Während das eine ideengeschichtliche Lager den Finger auf die soziale Ungleichheit und die marktbedingte Zurückdrängung oder gar Überlagerung gesellschaftlicher Normen und Werte legt, betont das andere Lager, dass der Markt das effizienteste Wirtschaftssystem der Geschichte darstelle und punkto Wohlfahrtsverteilung das gerechteste Ergebnis hervorbringe.^24 Ungeachtet, welchem Lager man zuneigt, ist die Auseinandersetzung mit historischen Marktreflexionen verdienstvoll. Don Slater und Frank Tonkiss halten dazu fest: «Imagining alternatives can be difficult given the density and obviousness of an apparently endless market ‹present›. However, taking account of the variety of market histories, of the different ways in which markets have been instituted and analysed, brings into question the inevitability of market ‹imperatives›.»^25

Fragestellung und methodischer Zugriff

Was in den ökonomischen Dogmen- beziehungsweise sozialwissenschaftlichen Ideengeschichten zumeist fehlt, ist das Wissen über die Akteure, die vom alltäglichen Marktgeschehen direkt betroffen sind: Was stellten sich die Menschen unter dem Markt konkret vor? Wie versuchten sie sich an den Marktmechanismus anzupassen? Und wie interpretierten sie seine Begleit- und Folgeerscheinungen? Inspirierende Überlegungen bietet allenfalls der österreichische Ökonom und Sozialphilosoph Friedrich A. von Hayek (1899–1992). Ausgehend von einer Kritik am allwissenden Marktakteur und dem Modell der vollkommenen Marktkonkurrenz kommt er auf den Zusammenhang zwischen dem dezentral über die Gesellschaft verteilten Wissen, dem Nicht-Wissen einzelner MarktteilnehmerInnen und den marktförmigen Mechanismen der «Wissensteilung» zu sprechen. Innerhalb seines weitläufigen Werks sind ein Referat von 1936 mit dem Titel «Wirtschaftstheorie und Wissen» und der Aufsatz «Die Verwertung des Wissens in der Gesellschaft» von 1945 am aufschlussreichsten.^26 In beiden Beiträgen stimmt von Hayek ein Loblied auf das kleinteilige Marktwissen und die «Kenntnis der besonderen Umstände von Ort und Zeit» an.^27

«Wie kann das Zusammenwirken von Bruchstücken von Wissen, das in den verschiedenen Menschen existiert, Resultate hervorbringen, die, wenn sie bewusst vollbracht werden sollten, auf seiten des lenkenden Verstandes ein Wissen erfordern würden, das kein einzelner Mensch besitzen kann?», so der Ausgangspunkt seiner Forschung.²⁸ Die Suche nach Antworten führt von Hayek mitten in die Theorie der Märkte: im frühen Schaffen zum Preismechanismus, der sämtliche produkt- und konsumrelevanten Informationen zu handlungsleitenden Preissignalen verarbeite, und in späten Schriften zum Wettbewerbsverfahren, das dem Neuen, Innovativen und Gewinnträchtigen zum Durchbruch ver helfe. Angesichts der spontan sich ergebenden Ordnungen würden die Akteure ungläubig zurückbleiben, mutmasst von Hayek. Bezüglich seiner alltäglichen Anerkennung habe der Marktmechanismus deshalb einen schweren Stand. Im Originalwortlaut: «Sein zweifaches Missgeschick ist aber, dass er nicht das Produkt menschlicher Erfindung ist und dass die Menschen, die sich durch ihn leiten lassen, gewöhnlich nicht wissen, warum sie zu dem geführt werden, was sie tun.»²⁹ Kurzum: Der Markt fungiert bei von Hayek als rätselhafter sozialer Mechanismus.

Im Unterschied zu dogmen- und ideengeschichtlichen Studien zum Marktwissen geht es im vorliegenden Buch weder darum, die theorieimmanente Stringenz zu bestimmen, noch deren empirischen Gehalt zu messen. Auch werden keine rezeptions- und wirkungsgeschichtlichen Betrachtungen vorgenommen. Vielmehr ziehe ich die Breitenwirkung der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Grosstheorien in Zweifel, da sie die Akteure meist nur unzureichend abbilden. In Übereinstimmung mit den dogmen- und ideengeschichtlichen Arbeiten werden Märkte als historisch gewachsene, komplexe und konfliktreiche Institutionen begriffen. Institutionen, wohlgemerkt, die auf der einen Seite durch kulturelle Normen und Bewertungsmuster bedingt sind und auf der anderen Seite wirtschaftliche Handlungen und Struktureffekte bedingen. Unter Markt verstehe ich eine soziale Ordnung, die von den Akteuren mit ihren dezentral getroffenen Entscheidungen geprägt und verändert wird und ihrerseits auf das Leben und Handeln der Marktakteure zurückwirkt. Näher soll der schweizerische Schuhmarkt in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg nicht umrissen werden – er ist kein «explanans», sondern ein «explanandum».

Die Untersuchung *Auf Schritt und Tritt* will die marktrelevanten Unwägbarkeiten und Wissensbestände einfangen, beschreiben und analysieren. In der eingangs präsentierten Volksschuh-Aktion deutet sich an, dass ein alltägliches, von vielen Menschen geteiltes und Orientierung stiftendes Marktwissen existierte. Ein Marktwissen, das pragmatisch ausgestaltet war und erst unter dem Eindruck zeitlicher Dringlichkeit und materieller Verletzlichkeit erörtert wurde. Die Vorstellungen, die in konfliktträchtigen Aushandlungsprozessen zutage traten, wiesen einen geringen Systematisierungsgrad auf, waren an Versuchsanordnungen und Hilfsinstrumente gekoppelt und mussten sich im Stresstest der wirtschaftlichen Praxis bewähren.

Für eine solche Erweiterung des dogmen- und ideengeschichtlichen Marktwissens ist eine Engführung mit der Alltagsgeschichte unerlässlich.³⁰ Seit den 1980er-Jahren beschäftigt sich diese historische Spezialdisziplin mit Geburt, Tod, Krankheit, Geschlechterrollen, Familie, Arbeit, Mangel, Überfluss und weiteren anthropologischen Erfahrungen und Problemen.³¹ Trotz seines grossen analytischen Potenzials sucht man den Markt und sachverwandte wirtschaftliche Aspekte vergebens auf der alltagshistorischen Forschungsagenda.³² Auch vermochte sich «Alltag» beziehungsweise «Alltäglichkeit» bis heute einer schlüssigen Definition zu entziehen. Nach Frank Trentmann ist damit ein «catch-all for the little man and the little things in life, for agency, and the concrete» gemeint.³³ Hieran anknüpfend hat eine alltagshistorisch inspirierte Wissensgeschichte des Markts verschiedene Dimensionen zu beinhalten: Ich strebe eine Perspektivierung an, die die Vielen in den Blick nimmt. AlltagshistorikerInnen widmen sich den «kleinen Leuten» – mit anderen Worten dem «Fussvolk» –, was im Umkehrschluss allerdings nicht bedeutet, dass die Praktiker auf den «Kommandohöhen» von Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ausgespart werden.³⁴ Mit ihren dezentral getroffenen Entscheidungen konstruierten, innovierten und stabilisierten sie alle gemeinsam das Marktgeschehen. Ich wende mich also von den klangvollen Theoretikern ab und den «namenlosen» Praktikern des Markts zu, sprich den Handwerkern, Händlern, Hausfrauen, KonsumentInnen, Verbandssekretären, Zeitschriftenredakteuren, Behördenmitgliedern, Grossunternehmern und Betriebswirten. Es geht um die Analyse ihres gewohnheitsmässigen, instrumentellen Einsatzes von Marktwissen.

Das Interesse für die «kleinen Dinge» lässt sich ideal mit seriell hergestellten Schuhen in Verbindung bringen. Da sie vor Verletzungen und Witterungseinflüssen schützen, Haltung und Bewegung ihrer TrägerInnen vorgeben und eine Grenze zwischen Körper und Boden ziehen, sind sie multifunktional. Gleichwohl war die in der Schweiz der Zwischenkriegszeit getragene Fussbekleidung keine homogene Massenware, schliesslich umhüllen Menschen ihre Füsse in zeit-, raum-, geschlechter- und milieuspezifischer Manier.³⁵ Im vorliegenden Buch folge ich der Lesart von Gudrun M. König und begreife Schuhe als «Alltagsdinge».³⁶ Im Zug der marktgerichteten Produktion werden sie zur Ware, durch die Präsentation im Schaufenster zum Objekt, durch den individuellen Gebrauch schliesslich zum vestimentären Gegenstand – entsprechend lässt sich ein Tausch-, Schau- und Gebrauchswert unterscheiden. Just an diesem transitorischen Charakter liegt es, dass der Schuh empirisch ergiebig und analytisch einsichtsreich ist.

Weiter sind in einer alltagshistorisch inspirierten Untersuchung die komplexen und uneinheitlichen Markthandlungen von Interesse. In den Sozial- und Kulturwissenschaften kann «agency», zu deutsch Handlungsvermögen, vieles bedeuten. Nach Alf Lüdtke, einem der prominentesten deutschsprachigen Verfechter dieses Perspektivenwechsels, geht es um die Paradoxien, Ambivalenzen und Aporien, die den menschlichen Handlungen zugrundeliegen: «Alltäglichkeit ist die Arena, in der Mitmachen und Zustimmen, aber auch eigensinnige Distanz, Ausweichen und womöglich Widerstehen kreiert und praktiziert werden.»³⁷ Auf den schweizerischen Schuhmarkt übertragen bedeutet das, dass Markteintritte ebenso untersuchungswürdig sind wie Marktaustritte, und dass es sich immer dann genau hinzusehen lohnt, wenn sich die Akteure gegenseitig auf die Füße traten. Weiter werden auch die Versuche analysiert, die in kantonalen Gesetzen und der Bundesverfassung verankerten Spielregeln von Angebot und Nachfrage nach Schuhen abzuändern oder vollends ausser Kraft zu setzen.³⁸

Mit der Betonung des «Konkreten» verbindet sich das Anliegen, exemplarisch die Verschränkung vom Grossen, dem Marktmechanismus, mit dem Kleinen, dem Alltagsding, zu untersuchen. Fussbekleidung wohnt, wie die Durchsicht von Bildern, Redewendungen und Erzählungen ergibt, eine stupende Anschaulichkeit und Einprägsamkeit inne. Schon der eingangs zitierte engli-

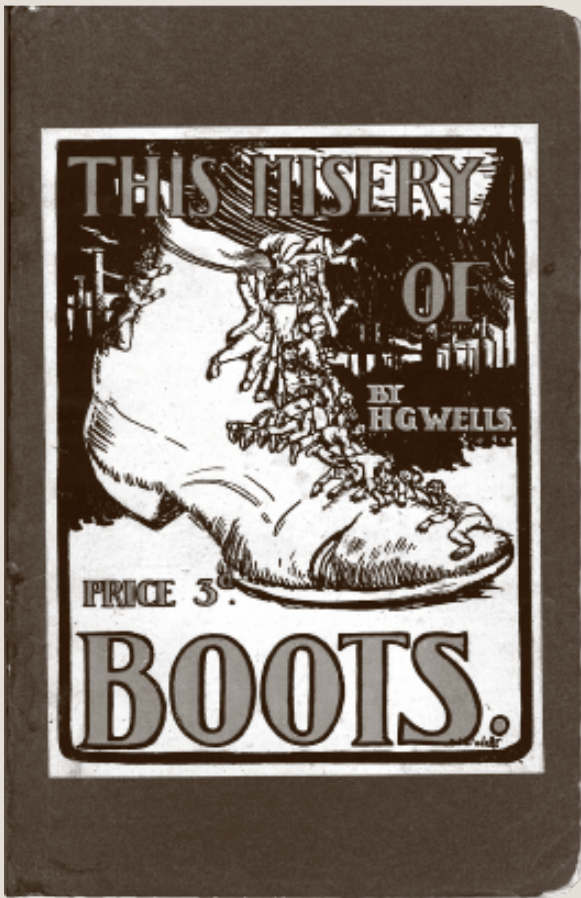


Abbildung 3 H. G. Wells erkannte in frühester Kindheit das erzählerische Potenzial von Schuhen. Als Schriftsteller führte er die Mängel der englischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung dann im Gleichnis eines abgewetzten Stiefels aus. Die politische Schrift erschien 1907 in London.

sche Autor H. G. Wells (1866–1946) vertraute auf abgewetzte Stiefel, als er 1907 im Auftrag der Fabian Society eine populäre Version ihres sozialistischen Wahlprogramms ausarbeitete.

Die sozioökonomischen Unzulänglichkeiten des Britischen Königreichs versuchte er im Gleichnis einer «world as boots and superstructure» aufzuzeigen.³⁹ In den Worten Hans Medicks, eines innovativen Vertreters der Alltagsgeschichte, bietet sich nichts Geringeres als eine «Detailgeschichte des Ganzen» an.⁴⁰ Die Alltagsvorstellungen und -handlungen dürfen nicht aus ihren historischen Bedingtheiten herausgelöst werden.

Aus ebendiesen Gründen ist *Auf Schritt und Tritt* methodisch einer Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken verpflichtet. Seit geraumer Zeit führen Autoren wie Christoph Conrad, Jakob Tanner und Frank Trentmann – Letzterer spricht abwechselungsweise von «economic knowledge in action» und «applied knowledge» – die Geschichte konkreter Wirtschaftspraktiken als Desiderat an und zeigen Wege auf, wie dieses einzulösen sei.⁴¹ Am dezidiertesten hat in jüngerer Zeit ein AutorInnenkollektiv, bestehend aus Monika Dommann, Daniel Speich Chassé, Christof Dejung und Mischa Suter für eine «Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken» plädiert.⁴² Die Zürcher HistorikerInnen gehen von der Prämisse aus, dass Praktiken des Wirtschaftens («economic life») beziehungsweise die Wirtschaft als Gesamtheit («economy») untrennbar mit Ideen und Vorstellungen darüber («economics») verzahnt sind und in einem Spannungsfeld stehen. In historiografischen Beschreibungen gelte es, diese Symmetrien konsequent in Rechnung zu stellen: «Da die ökonomische Theorie die Praxis der Ökonomie immer mit prägt, muss sich die Historisierung des Wirtschaftens auf analytischer Ebene von der ökonomischen Theorie lösen und ein kulturwissenschaftliches Instrumentarium entwickeln.»⁴³ Den vier HistorikerInnen zufolge halten Begriffe, Frameworks und Theoreme, die in der Wirtschaftssoziologie und -anthropologie, den Science and Technology Studies, der Medientheorie und weiteren Disziplinen ersonnen wurden, das grösste Erkenntnispotenzial bereit.

Drei Analyseebenen durchziehen dieses Buch. Erstens frage ich nach den zeitspezifischen, kontextabhängigen und kulturell bestimmten Wissensbeständen, die auf dem schweizerischen Schuhmarkt zum Einsatz gebracht wurden. Wissen soll als eine von mehreren Akteuren geteilte Fähigkeit zum Handeln verstanden werden.⁴⁴ Mir ist nicht an der Systematisierung trennscharfer Subkategorien wie Common Sense, «tacit knowledge», Erfahrungswissen, informelles Wissen, unsicheres Wissen, wissenschaftsförmiges Wissen, Populärwissen oder Nicht-Wissen gelegen,⁴⁵ sondern an dem Komplex durchlässiger und für Veränderungsimpulse empfänglicher Wissensformen. Weniger die Ursprungs- und Endpunkte als vielmehr die Zirkulationsverläufe der Wissensbestände stehen im Mittelpunkt. An materielle Träger gebunden, verbreitete sich das Marktwissen und hatte Grenzen sozialer, kultureller oder geographischer Art zu überwinden.⁴⁶ Eingedenk der Studien, die von Lutz Raphaels

Postulat von der «Verwissenschaftlichung des Sozialen» angeregt wurden, ist davon auszugehen, dass wissenschaftlich erzeugtes Wissen im Verlauf des 20. Jahrhunderts in die Alltagskonversationen und -praktiken einsickerte und unterschiedliche Wirkungen entfaltete.⁴⁷ Dabei will ich die Performativität von Marktwissen nicht einfach voraussetzen, allfällige Realitätseffekte bedürfen des Nachweises.⁴⁸ Weiter ist davon auszugehen, dass dieses Wissen pragmatisch⁴⁹ beschaffen war: Wenn Akteure komplexen Informationsstrukturen gegenüberstanden, liessen sie sich von «Faustregeln, Heuristiken, «short cuts» und «Handgelenk-mal-pi»-Verfahren» leiten und erzielten damit bemerkenswerte Ergebnisse.⁵⁰

Zweitens werde ich diejenigen Praktiken in den Fokus rücken, die die individuelle Teilnahme am schweizerischen Schuhmarkt kurzfristig ermöglichen und mittelfristig zu stabilisieren halfen. Die wirtschaftlichen Handlungen veränderten sich in einer «Koevolution von Semantiken, Institutionen und Praktiken».⁵¹ Nicht selten speist sich ökonomisches Denken aus der systematischen Ergründung der sich im Alltag entfaltenden Routinehandlungen.⁵² Im selben Mass, wie sich Wissen in der Zirkulation entwickelte und realisierte, bisweilen auch verbrauchte und verschwand,⁵³ wurden wirtschaftliche Praktiken in Prozessen des Versuchs und Irrtums angepasst. Während zielführende Handlungen in den kollektiven Erfahrungsschatz eingingen, gab es Momente des Scheiterns, worauf die impraktikablen Verhaltensweisen der Vergessenheit anheimfielen. Wurden die Erfolgserlebnisse verinnerlicht, griffen die Akteure bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit auf diese zurück, so dass sie sich zu repetitiven Mustern verfestigten. Praxeologische Theorieansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie die einseitig auf Rationalisierung getrimmten Sozialtheorien einer scharfen Kritik unterziehen und auf die Relevanz von Materialisierung, Informalisierung und Routinisierung verweisen.⁵⁴ Ihr Augenmerk legen sie darauf, wie Handlungen vollzogen und die sich daraus ergebenden Strukturen stabilisiert werden. Um Praktiken in und um den Schuhmarkt nachspüren zu wollen, sind konkrete Räume zu identifizieren und spezifische Instrumente, Apparate und Behelfsprozedere in die Analyse miteinzubeziehen.

Drittens kommt in diesem Buch den medialen Sichtbarmachungen ein hoher Stellenwert zu. Der Schuhmarkt war und ist keinesfalls selbstevident, konstitutives Merkmal eines jeden Markts ist seine Undurchsichtigkeit.⁵⁵ Rück-

wirkungen konnten weder unvermittelt gemessen, erfahren noch abgebildet werden. Belege, wie die private, verbandswirtschaftliche oder staatliche Statistik zur «Lesbarkeit des Sozialen» eingesetzt wurde, gibt es zuhauf.⁵⁶ Wissenspoetologische Studien⁵⁷ und diskursanalytische Untersuchungen⁵⁸ haben den Nachweis erbracht, dass Imaginationen der Wirtschaft und Praktiken des Wirtschaftens auf Sprache angewiesen sind – bereits von Metaphern kann eine wirklichkeitskonstituierende Wirkung ausgehen.⁵⁹ Des Weiteren interessieren in der Beschreibung des schweizerischen Schuhmarkts Bilder – einerlei, ob es sich um Schaubilder, Werbegrafiken, Fotografien, Karikaturen, Organigramme oder Tabellen handelt. Mit guten Gründen ist die Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts als eine «Bilderwelt des Alltags» zu denken.⁶⁰ Bilder lassen sich als «Platzhalter unsichtbarer Prozesse»⁶¹ in so manchen Dienst stellen: Sie tun dies nicht nur im Rahmen von kommerziellen Reklame- und Werbefeldzügen oder wissenschaftlichen Übersetzungs- und Popularisierungsprozessen, sondern auch im politisch motivierten Aufdecken und Anprangern von Ungleichheit und Machtkonzentration.

Gegenstand, Quellen, Aufbau der Arbeit

Der hier porträtierte schweizerische Schuhmarkt beinhaltet eine Fülle an Akteuren, Episoden und Entwicklungen. Konflikte schwelten in der Zwischenkriegszeit auf der horizontalen Ebene zwischen Marktkonkurrenten gleicher Stufe ebenso wie auf der vertikalen Ebene, wo Marktteilnehmer benachbarter Stufen miteinander wirtschafteten. Es waren dies Konflikte, die für viele Wirtschaftsbranchen der Schweiz charakteristisch waren und von den Zeitgenossen mit grossem Interesse verfolgt und kommentiert wurden.⁶² Nach dem Take-off der Industrialisierung musste das Schuhmachergewerbe, vormals eines der zahlenmässig stärksten und dichtesten Metiers, die Neuproduktion von Schuhen aufgeben; für den Unterhalt von Schuhgeschäften fehlte den Ein-Mann-Betrieben nicht selten das Kapital. Die 11 772 im Jahr 1929 als Schuhmacher gemeldeten Gewerbetreibenden bestritten ihren Lebensunterhalt mit dem Instandsetzen abgetragener Schuhe und besorgten Massanfertigungen oder orthopädische Arbeiten nur mehr in Ausnahmefällen. Die Neuproduktion von Schuhen oblag den gut kapitalisierten Fabrikbetrieben.⁶³ Während im

gleichen Stichjahr 98 hauptsächlich auf der Achse Aarau–Olten angesiedelte Schuhfabriken am Binnenmarkt konkurrierten, vermochten sich auf dem Weltmarkt nur drei – darunter ein schuhwirtschaftliches Grossunternehmen – zu behaupten. Zur Erringung eines Wettbewerbsvorteils waren weniger Werkzeugmaschinen und Produktionsverfahren, deren Verbreitung in der Schweiz früh und gleichförmig erfolgte, als ein optimales Ineinandergreifen der betrieblichen Herstellungs- und Vertriebsprozesse ausschlaggebend. Die Schuhfabriken buhlten mit Strategien der Individualisierung, Ästhetisierung und Kommerzialisierung um die Gunst von «Herrn und Frau Schweizer». Das Warensortiment, das über betriebseigene wie betriebsfremde Verkaufskanäle auf den Markt gelangte, war aus Leder-, Textil-, Holz- und – vergleichsweise neu – auch Gummiwerkstoffen gearbeitet. Das Angebot beinhaltete Arbeits-, Gesundheits-, Sport-, Militär-, Haus-, Halb- und Abendschuhe für jeden Geschmack und Geldbeutel. Im Stichjahr 1929 wurden schweizweit ungefähr 8 870 000 Schuhe umgesetzt. Für deren Kauf und Reparatur wendeten die gut 4 Millionen EinwohnerInnen durchschnittlich 2 Prozent ihrer Haushaltsbudgets auf. In städtischen Angestellten- und Beamtenfamilien tätigten Frauen mit 28 Schweizer Franken pro Jahr die höchsten Ausgaben, Männer schlugen mit 23 und Kinder mit 21 Franken zu Buche. In der Zwischenkriegszeit verschwand das Barfussgehen, das während vieler Jahrzehnte gepflegt worden war, fast vollständig aus den (vor-)alpinen Randgebieten; auf die physische Schutz- und symbolische Kommunikationsfunktion der Schuhe wollte kaum mehr jemand verzichten.

Das Marktgeschehen war, nicht zuletzt wegen der wechselnden Jahreszeiten und Modesaisons, in stetem Wandel begriffen und mit zahllosen Unwägbarkeiten gespickt. Vertrackt war das Spiel von Angebot und Nachfrage nach Schuhen vor allem in Momenten des konjunkturellen Auf- beziehungsweise Abschwungs und in Phasen struktureller Brüche und Neuausrichtungen. So geschehen zur Zeit der globalen Weltwirtschaftskrise, als die Schweiz vergleichsweise spät, dafür aber langwierig von den wirtschaftlichen Schockwellen erfasst wurde. Bis 1936/37 wurden grössere Quantitäten auf den Schuhmarkt geführt, als abgesetzt werden konnten. Vor diesem Hintergrund geriet das Preisgefüge unter Druck. Ausgedrückt im nominalen Preisindex für Schuhe (1914 = 100) betrug der Rückgang 80 Punkte. Nicht wenige Gewerbe- und

Fabrikbetriebe standen am Rand des finanziellen Ruins und drohten aus dem Schuhmarkt auszusteigen. Unter diesem Eindruck strebten die Berufs- und Branchenverbände einen kollektiven Interessenausgleich an und suchten bei Politik und Behörden um Unterstützung nach – mit dem Ergebnis, dass sich kontrovers beurteilte Machtballungs- und Regulierungsprozesse entfalteten. Im Rückblick fiel das Urteil über den Epochencharakter der schweizerischen Schuhwirtschaft düster aus. Der Direktor einer mittelgrossen Schuhfabrik resümierte 1940: «Ein bis in die Grundfesten erschütterter Wirtschaftszweig unseres Landes als Ausfluss und Folge der Nachkriegswehen des Völkerringens 1914/18 hat nicht Zeit gefunden, bis zum Ausbruch des neuen Kriegs, also während 20 Jahren, für sein weiteres Fortbestehen eine gesunde Lebensbasis zu finden. Im Gegenteil, der neue Krieg überraschte eine unendlich viel schwächere schweizerische Schuhwirtschaft als der Krieg 1914.»⁶⁴

Grundsätzlich lässt sich die Geschichte des schweizerischen Schuhmarkts auf verschiedene Arten erzählen. Um das Marktwissen in Aktion identifizieren und analysieren zu können, habe ich mich gegen eine geschlossene und chronologisch angelegte Erzählweise entschieden. Hierfür waren mehrere Gründe ausschlaggebend: Zum einen musste ich der disparaten Quellenlage Rechnung tragen. Wie bei anderen Themen der Alltagsgeschichte sprudeln die Quellen zu den marktförmigen Imaginationen und Praktiken weder reichlich noch regelmässig. In der Recherchephase zeigte sich, dass die allzu gut vertrauten, die tägliche Lebensführung bestimmenden Vorstellungen, Handlungen und Dinge weniger oft verschriftlicht wurden, als ich erhofft hatte.⁶⁵ Nach den Spuren des schweizerischen Schuhmarkts Ausschau zu halten, bringt es mit sich, private, kommunale, kantonale, nationale und auf Fragen der Wirtschafts- und Sozialgeschichte spezialisierte Gedächtnisinstitutionen zu konsultieren. Doch nicht einmal eine «industrielle und obsessive Tätigkeit» bietet Gewähr,⁶⁶ auf sachdienliches Quellenmaterial zu stossen. Die Zuhilfenahme informationstechnologischer Instrumente ebenso wie das Einbeziehen digitalisierter Findmittel und Datenbanken entschärfte die Quellenproblematik zwar, löste sie aber nicht.⁶⁷ In der Zusammenschau bietet dieses Material, das kapitelweise vorgestellt und diskutiert wird, die Chance, implizit ablaufende und zu Routinen verfestigte Deutungs- und Handlungsmuster rund um den schweizerischen Schuhmarkt sichtbar zu machen.

Erschwerend kommt im Falle einer Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken hinzu, dass sich die routinehaften Handlungen niemals ungebrochen beobachten lassen. Selbst die als Ratgeberliteratur angepriesenen «Alltagsanleitungen» sind «Vorbild und Abbild der gelebten Wirklichkeit zugleich», so dass sich ein direkter Rückschluss von den Texten auf die Praxis verbietet.⁶⁸ Abhilfe schaffen theoretische Anleihen aus den sozialwissenschaftlichen Nachbardisziplinen und forschungspraktische Umwege. Nach Jakob Tanner besteht die Herausforderung gerade darin, der «Unsichtbarkeit» anthropologischer Handlungsfelder und der relativen Quellenarmut «mit produktiven Fragestellungen» zu begegnen, um die wenigen eruierbaren «Spuren erkennbar zu machen, welche diese verborgene Geschichte erzählbar machen».⁶⁹ Als produktiv haben sich in erster Linie disruptive Ereignisse⁷⁰ erwiesen: Sei es, dass neuartige Techniken und Verfahren bei ihrer Einführung Irritationen und Probleme hervorriefen und nach einer zeitnahen Behebung verlangten; sei es, dass die Schuhmarktakteure im Falle offener Kritik oder handfester Konflikte von Schlichtungsinstanzen zur Offenlegung ihrer Sichtweisen und Routinen aufgefordert wurden; oder sei es, dass mit Autorität ausgestattete Wissenschaftler eine Bestandsaufnahme des Status quo vornahmen und Empfehlungen aussprachen. Paradoxerweise waren es häufig ausseralltägliche Episoden, die Rückschlüsse auf Abläufe im Alltag erlauben.

Zum anderen messe ich der Multiperspektivität einen hohen Stellenwert bei. Um die Anstrengungen von (schuhwirtschaftlichen) Handwerkern, Fabrikanten, Händlern, KonsumentInnen, Behördenmitgliedern und Wissenschaftlern abbilden zu können, war es unerlässlich, nicht nur die Forschungs-, sondern auch die Erzählperspektive zu dezentralisieren. Zu ein und demselben Zeitpunkt gab es jeweils ein buntes Neben- und Gegeneinander heterogener Wissensbestände und Marktpraktiken. Aus diesem Grund wird in *Auf Schritt und Tritt* eine einheitliche temporale Struktur und ein eindimensionales Zeitmodell verworfen. Als Untersuchungszeitraum habe ich die symbolischen Eckdaten 1918 und 1948 gewählt; sie sollen die bewegte, von zahlreichen Markt- wie Nicht-Marktsystemen geprägte Zwischenkriegszeit kenntlich machen und ausgewählte Begebenheiten aus dem Ersten und Zweiten Weltkrieg miteinschliessen. Um die schuhspezifischen Ereignisse erklärbar zu machen, werde ich ab und an auch erklärende Vor- und Rückgriffe vornehmen, die über den Untersuchungszeitraum hinausweisen.

Nach einer Beobachtung von Peter Burke pflegen SozialhistorikerInnen ihre Untersuchungsgegenstände gewöhnlich durch das Teleskop zu betrachten, wohingegen HistorikerInnen mit einem anthropologischen Erkenntnisinteresse dem Mikroskop zuneigen.⁷¹ Das Analyseobjekt dieses Buches soll gleich einem Blick durch das Kaleidoskop zerlegt und gespiegelt werden und so die Berührungspunkte und Bruchstellen des schweizerischen Schuhmarkts hervortreten lassen. Mittels Drehung lässt sich der Gegenstand spielerisch in Bewegung setzen und in neuer Gestalt einsehbar machen. Weiter erlaubt ein kaleidoskopähnlicher Aufbau, Perspektivenwechsel vorzunehmen und ein Spiel mit Größenordnungen zu initiieren; auch mag es durch minimales Drehen gelingen, erklärungsbedürftige Facetten in einen neuen Zusammenhang zu stellen. In jedem Kapitel wird ein zentraler, am schweizerischen Schuhmarkt teilnehmender Akteur in den analytischen Blick genommen. Eine lineare Lektüre ist zweckmässig, aber nicht zwingend. Wie beim Kaleidoskop, wo sich der Gegenstand durch Spiegelungen immer wieder neu bildet, wird der schweizerische Schuhmarkt durch die aufbereiteten Quellen, das wirtschaftshistorische Vorwissen und die wirtschaftssoziologischen Diskussionszusammenhänge mitgeformt. Im Wissen um diese Bedingtheiten lege ich zu Beginn jedes Kapitels die Chancen und Grenzen der gewählten Perspektivierung offen; in diesen Abschnitten ist auch die ausführliche Schilderung der akteursspezifischen Quellenüberlieferung enthalten. Am Kapitelende werden die zentralen Entwicklungs- und Bruchlinien in einer «Zusammenfassung» benannt.

In fünf Kapiteln werde ich diejenigen Akteure vorstellen, die die soziale Struktur des schweizerischen Schuhmarkts im Wesentlichen ausmachten. Begonnen wird im Kapitel «Marktverlierer» mit den von vielen Seiten totgesagten Schuhmachern und Schuhhändlern. Wider Erwarten vermochten sich die Inhaber kleingewerblicher Betriebe in der Zwischenkriegszeit am Rand des Schuhmarkts festzusetzen und die Marktkräfte zu unterlaufen. Zur mittelstandspolitischen Einheitsfront vereinigt, begannen sie seit den späten 1920er-Jahren, politischen Druck auf die in der Verfassung verankerte Handels- und Gewerbefreiheit auszuüben. Ihre Hinwendung zu politischen Mitteln der Marktbeeinflussung läutete einen sich über mehrere Jahre erstreckenden Prozess der statistischen Transformation des Schuhmarkts ein. Das Kapitel

«Marktmacht» führt dann den Primus der schweizerischen Schuhwirtschaft, die C.F. Bally AG, ein. Die Mitte des 19. Jahrhunderts in kleingewerblichen Verhältnissen gegründete Unternehmung, die ihre Rohstoff- und Warenströme bald auf dem Weltmarkt umsetzte, justierte ihre Organisation in den frühen 1920er-Jahren neu. Eine Konzernstruktur sollte die Marktfähigkeit und Marktsicherung der betrieblichen Anstrengungen gewährleisten. Um den vernachlässigten Binnenmarkt zu stärken, wurden die Rationalisierung des Produktionsapparats und die Psychologisierung des Vertriebskanals angeordnet. Infolge der tatsächlich erreichten – oder von den Konkurrenten auch nur befürchteten – Marktmacht leistete manch anderer Schuhmarktteilnehmer Widerstand. Im Kapitel «Marktverantwortung» stehen die Hausfrauen im Zentrum. Gegen Ende des Ersten Weltkriegs klagten sie in Marktdemonstrationen die ungenügende Verteilung von Waren des täglichen Bedarfs an. Aus der Einsicht, dass die marktimmanente Einkaufspraxis volkswirtschaftlich bedeutsam sei, schlossen sich Mitte der 1930er-Jahre viele Hausfrauen zu einer sozialen Bewegung zusammen. Ihr zentrales Anliegen bestand in der sozialpolitischen Durchleuchtung anonymer Marktwaren, wofür sie ein Zertifizierungsverfahren ersannen. Das Kapitel «Marktregulierung» hat anschliessend die klandestinen Sekretäre der drei wichtigsten schuhwirtschaftlichen Berufsverbände zum Gegenstand. Unter dem Eindruck der Weltwirtschaftskrise versuchten sie, die Teilnahme am schweizerischen Schuhmarkt von der Erfüllung spezifischer Wettbewerbspraktiken abhängig zu machen. Wer nach radikalen Innovationen strebte – wie die in der Tschechoslowakei beheimatete Grossfirma Bata Schuh AG –, wurde von den Verbandssekretären als Outsider gebrandmarkt und bekämpft. In seltener Eintracht dachten die Sekretäre informelle wie auch formelle Formen der Marktregulierung an, die 1934 in Gesetzesform gegossen wurden. Welche marktspezifischen Lernprozesse in der Zwischenkriegszeit durchlaufen wurden, darum geht es im sechsten Kapitel «Markterfahrung». Mitten im Zweiten Weltkrieg wurden Vorkommnisse aus dem Schuh- und anderen Warenmärkten zur Diskussion gestellt. Damit dieses Wissen besser zirkulieren konnte und Marktpraktiker wie Markttheoretiker ein Forum zur Verständigung erhielten, wurde die Gesellschaft für Marktforschung gegründet. Diese schickte sich in den 1940er-Jahren an, die Institution des Markts semantisch und statistisch zu fassen. Im abschliessenden Kapitel

«Rundblick» setze ich die in den schweizerischen Schuhmarkt eingebundenen Akteure miteinander in Beziehung. Dabei werden die Alleinstellungsmerkmale des Fallbeispiels herausgearbeitet und die Desiderate für weiterführende Marktgeschichten benannt.



2 Markt- verlierer

Das Schuhgewerbe sinkt vom Massen- zum Randphänomen herab

Vor dem Berner Amtsgericht wurde 1915 eine von Elise Werthmüller gegen Johannes Werthmüller angestrengte Klage verhandelt. Elises Fürsprecher stellte das Begehren, die Ehe, die sechs Jahre zuvor geschlossen worden war und vier Kinder hervorgebracht hatte, zu scheiden. Der Klageschrift ist zu entnehmen, dass gegenseitige Entfremdung und aussereheliche Beziehungen bei der Ehepartner die Fortführung der Lebensgemeinschaft verunmöglichten. In einer ersten Stellungnahme räumte Johannes Werthmüller ein: «Die Angaben meiner Frau sind in allen Teilen richtig, nur hat sie nichts von ihren Fehlern gesagt» und kündigte an, eine «eingehende Beschreibung unseres Ehelebens» vornehmen und die Abschrift dem Gericht zukommen lassen zu wollen.¹ Über die Triftigkeit der ehelichen Zerrüttung und die Fürsorge der Kinder hatten ein Gerichtspräsident und vier Laienrichter zu befinden, die Hauptverhandlung wurde auf den 10. November 1915 angesetzt.

Wertvoll ist der minutiös dokumentierte Gerichtsfall, weil das Ehepaar nicht nur eine Lebens-, sondern auch eine Wirtschaftsgemeinschaft bildete.² Eine Beziehung, notabene, in der neben den Kindern vor allem Schuhe im Mittelpunkt standen. Handlanger, Tagelöhner, Schuster, Holzschuhmacher, Reparaturschuhmacher, Sohler, Schuhhändler und andere Berufsangaben mehr tauchen in den Akten auf. In seinen eigenhändigen, ohne Hilfe eines Anwalts verfassten Aufzeichnungen betrieb Johannes einen grossen Aufwand, die Ehe als eine primär aus rationalem Kalkül geschlossene Wirtschaftsbeziehung hinzustellen.³ Hierbei setzte er mit der Erklärung ein, dass er der Familie eines bei Frittenbach bei Zollbrück, Kanton Bern, ansässigen Landwirts und Schusters entstamme. In Nachfolge seines Vaters, der «als ein sehr arbeitsamer, rechtschaffener, Werthmüller überall bekannt u. geliebt

war»,⁴ habe er sich 1908 seinerseits dem «Schuhgewerbe» zugewandt. Hinsichtlich einer zeitgemässen Ausstattung und der steten Verfeinerung seiner handwerklichen Fertigkeiten wollte er es an nichts fehlen lassen, sogar Kredite habe er aufgenommen, denn «Leder beläuft sich so schwer ins Geld».⁵ Als Ein-Mann-Betrieb war er erpicht, seine Arbeitskapazität durch die Beschäftigung von Gesellen zu erhöhen. Auf «vielfache anstrengung [sic!] meiner Eltern» und weiterer Bekannter habe er im Dezember 1909 sodann geheiratet. An der um ein Jahr älteren Magd Elise Hasler habe er Gefallen gefunden, weil sie an einem sozialen Aufstieg interessiert und «ein fleissiges, arbeitsames Mädchen war, aber die rechte Liebe hatte ich nie zu meiner Frau, das spürte ich immer».⁶

Da das Schuhmachergewerbe im Emmental wenig einbrachte, siedelte das frischvermählte Ehepaar nach Grafenried über und investierte in die kleingewerblichen Grundlagen. Zum einen erweiterte Johannes das Kerngeschäft um die Herstellung von Holzschuhen. Unter Mithilfe von sechs bis sieben Arbeitern produzierte er im Jahresdurchschnitt 6000 Schuhpaare, daneben besorgte er weiterhin Schuhbesohl- und Reparaturarbeiten. Um gegenüber den Schuhfabriken, die «ja alle kleineren Geschäfte übernehmen wollten»,⁷ bestehen zu können, stellte er auf eine mechanische Ausrüstung um. Zum anderen gedachte das Ehepaar Werthmüller, seine Einkommensquellen zu diversifizieren, und nahm den Verkauf von Fussbekleidung aller Macharten an die Hand. Diese Ausdehnung sollte sich allerdings nicht bezahlt machen, im Gegenteil: «[A]lles was wir verdienten, ging uns an dem kritischen Schuhhandel kaput [sic!], das sah ich schon das erste Halbjahr ein, aber konnte halt [sic!], wie ich meinte, nicht mehr gut aufhören, um den Vorrat, den ein Schuhhändler bei jetziger Zeit haben muss zur Auswahl, beläuft sich schwer im Kapital.»⁸ Die Auslagen überstiegen die Einkünfte, die Tilgung der Schulden fiel von Woche zu Woche schwerer. Im Gestus eines in der persönlichen Ehre geschmälernten Familienoberhaupts schob Johannes die Schuld an der wirtschaftlichen Misere seiner Frau in die Schuhe. Arbeitsam, gewiss, das sei sie, aber eben auch nachlässig, «sie schreibt sehr ungern, ich musste immer schimpfen, wenn ich nach Hauss [sic!] kam, wegen der Schreiberei, denn viel wurde nicht eingeschrieben, oder wurde dann zum zweiten mal noch abgefordert u. so verlor man auch Kundschaft».⁹

Wie er im Schreiben zuhänden des Berner Amtsgerichts weiter ausführte, sei die Ehe parallel zum ökonomischen Niedergang an ihren Tiefpunkt angelangt. Eine Mischung aus rückläufigen Schuhverkäufen, Verzugszinsen und Betreibungen setzte dem Werthmüllerschen Schuhgewerbe schliesslich ein Ende. Im Februar 1914 meldete Johannes Konkurs an und zog, allein und bar jeder finanziellen Mittel, nach Deutschland. Der von seiner Frau beantragten Scheidung stimmte er zu, da es nur folgerichtig sei, nach der gewerblichen Auflösung auch die private Trennung zu vollziehen. Die Richter kamen zu einem ähnlichen Schluss, erklärten die Ehe für geschieden, gewährten die gemeinsame elterliche Fürsorge und trugen dem seit Kurzem wieder als Schuhmacher tätigen Johannes Werthmüller Unterhaltszahlungen auf.¹⁰

In den «Geständnissen und Vorkehren meines Ehelebens» stilisierte sich Johannes Werthmüller zum ultimativen Marktverlierer: Er sei der Inbegriff des charakterlich gefestigten, fachkundigen, alle familiären und ökonomischen Ressourcen aufbietenden Gewerbetreibenden. Letztlich seien ihm die unerbittlichen Marktkräfte zum Verhängnis geworden, für das Scheitern am schweizerischen Schuhmarkt habe er einen hohen Preis zu zahlen. Seine in strategischer Absicht konzipierten und vom Berner Amtsgericht für plausibel befundenen Schilderungen sollen hier weder verifiziert noch falsifiziert werden. Stattdessen geben sie Anlass zur Frage, wie schuhwirtschaftliche Handwerker in der Zwischenkriegszeit gegen die leistungsstarken Schuhfabriken an- und mit den anspruchsvollen Kunden umgingen. Mit welchen marktnahen oder marktfernen Dienstleistungen bestritten Schuhmacher und Schuhhändler ihren Lebensunterhalt? Avancierte die industriell-gewerbliche Konkurrenz zu einem Politikum? Und welche Rolle nahmen die staatlichen Amtsstellen in der Zwischenkriegszeit ein?

Dieser Fragenkatalog schliesst an die historiografische und soziologische Forschung an. In der Geschichtswissenschaft gehen die Einschätzungen, welche Folgen die im 19. Jahrhundert entfesselten Marktkräfte zeitigten, auseinander. Im Zusammenhang mit dem Ende des Nahrungsprinzips, der Schaffung nationaler Binnenmärkte und Konkurrenzierung durch Fabriken werden die Gewerbetreibenden von Vertretern des pessimistischen Lagers als «Verlierer» etikettiert. Autoren aus dem optimistischen Lager verweisen dagegen auf die «small businessmen», die ihre Kleinbetriebe modernisiert und auf die flexi-

ble Ergreifung von Marktnischen getrimmt hätten. «Gewinner» seien sie insofern, als sie im Vergleich zu den zünftigen und alles andere als goldenen Zeiten eine materielle Besserstellung erfahren hätten. Im Aufsatz «Handwerker im Kaiserreich: Gewinner oder Verlierer?» nimmt David Blackbourn eine vermittelnde Position ein und plädiert dafür, «der fortdauernden Rolle des Handwerks und der Kleinbetriebe im entwickelten Kapitalismus eine grössere Rolle zuzuschreiben».¹¹ Nach seinem Dafürhalten seien der zähe Fortbestand, die anpassungsreiche Vielfalt und das politische Aufbegehren der Handwerker in den Mittelpunkt des Interesses zu rücken. Wie Blackbourn an anderer Stelle betont, lägen vor allem die Entwicklungen während des 20. Jahrhunderts im Dunkeln.¹²

Die Einteilung in Gewinner und Verlierer lässt sich nicht an schillernden Einzelfällen festmachen. In klassisch wirtschaftssoziologischer Manier werde ich der zeitgenössischen Quantifizierung von sozioökonomischen Tatbeständen und Verschiebungen nachspüren. Als Doyen dieser Forschungsrichtung darf Alain Desrosières, Soziologe und Statistiker am Institut national de la statistique et des études économiques gelten. Im zweibändigen Werk *L'argument statistique* nimmt er eine Synthese seiner Publikationen mit den neuesten internationalen Forschungsbeiträgen vor und erklärt die konfliktgetriebenen Entstehungsbedingungen und Zirkulationsbewegungen von statistischen Kennzahlen, Messreihen und Monografien für untersuchungswürdig.¹³ Hierbei gelte es, zusätzlich zu den technokratischen Expertendiskursen die in Gesellschaft und Wirtschaft schwelenden Konflikte in den Blick zu nehmen. Denn: «Quantifizierbare Objekte entstehen in Momenten der Krise, in Interaktionen und sozialen Auseinandersetzungen, hernach leben sie ihr Leben, zirkulieren, starten durch, verändern ihren Sinn und erlangen Unabhängigkeit.»¹⁴ Eingedenk der Tatsache, dass die moderne Wirtschaftsstatistik in den 1920er-Jahren ihren Anfang nahm und innerhalb von dreissig Jahren ein Fundament ausbildete,¹⁵ scheint es geradezu zwingend, nach Marktstatistiken im Allgemeinen und den Schuhmarktverlierern im Besonderen zu fragen.

Um die Geschichte des (Schuh-)Gewerbes war es in den letzten Jahrzehnten sehr still.¹⁶ Nach Einschätzung von Roman Rossfeld stellen Handwerk und Gewerbe «eines der am schlechtesten untersuchten Gebiete der Schweizer Wirtschaftsgeschichte» dar.¹⁷ Das (Über-)Leben der Handwerker schien zu klein und unbedeutend für HistorikerInnen, die sich bevorzugt mit Moderni-

sierungsprozessen und Makroperspektiven auseinandersetzen. Hinsichtlich der Quellenlage ist festzuhalten, dass Handwerker vergleichsweise wenige schriftliche Zeugnisse hinterliessen und Archive und Bibliotheken diese auch nicht von sich aus sammeln und verzeichneten. Dies gilt auch für das 20. Jahrhundert: Nur wenige Schriftstücke – von Lehrbüchern,¹⁸ Berufs- und Branchenzeitschriften¹⁹ sowie Statistiken²⁰ einmal abgesehen – haben den Weg in die Gedächtnisinstitutionen gefunden. Der schwierigen Überlieferungslage wegen werden meine Ausführungen an manchen Stellen exemplarisch-anekdotalen Charakter aufweisen. Mit Blick auf den Forschungsstand können nur wenige Titel genannt werden, die den wissenschaftlichen Ansprüchen genügen.²¹ An erster Stelle trifft dies auf die von Walter Roediger 1925 an der Universität Zürich eingereichte Dissertation *Das Schuhgewerbe in der Schweiz: ein Beitrag zur Untersuchung der Lage des Kleinbetriebes* zu.²² Darin werden die verfügbaren Quellen zusammengetragen und urteilssicher aufbereitet; für fast jede gewerbehistorische Sekundäranalyse wirft Roedigers Materialsammlung Nutzen ab und wird von zeitgenössischen Kommentatoren wie nachgeborenen HistorikerInnen mal mehr, mal weniger explizit ausgeschlachtet. Unter dem Eindruck, dass sich die Schweiz zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wandelte, legte die Volkskunde mehrere Beiträge zur Geschichte des Handwerks vor. So begründete der Zürcher Volkskundler Paul Hugger eine Publikationsreihe mit dem sprechenden Titel *Sterbendes Handwerk*.²³ Fast schon reichhaltig fällt die Literatur zur berufsspezifischen Organisation und wirtschaftspolitischen Interessensartikulation aus. Beiträge, die sich um Zünfte im 18. und 19. Jahrhundert drehen, tendieren in vielen Fällen dazu, diese Vereinigungen als gesellig und wohl tätig zu überzeichnen.²⁴ Begrüssenswert sind deshalb die jüngst unternommenen Versuche, die wirtschaftspolitische Regulierungsfunktion der Zünfte zu diskutieren, ohne dabei in Stellvertreterdebatten um das ideologische Für oder Wider den Markt abzugleiten.²⁵ Wichtig für die Analyse der Schuhmacher und Schuhhändler sind sodann Studien zu gewerbepolitischen Spitzenverbänden, von denen Kenneth Angsts Untersuchung zur liberalkorporativen Neuorientierung des Schweizerischen Gewerbeverbands im Zeitraum 1930 bis 1942 genannt sein soll.²⁶

Wichtige Anregungen und Erkenntnisse verdankt das Kapitel «Marktverlierer» der deutschsprachigen Forschung, namentlich der Sozial- und Wirt-

schaftsgeschichtsschreibung Bielefelder Prägung. Im Zug der Erforschung von Klassenbildungsprozessen und Klassenlagen im 19. Jahrhundert rückten nach den Bürgern und Arbeitern auch die Handwerker in den Fokus. Als produktivster Vertreter ist Friedrich Lenger anzuführen, der zuletzt einen wissenschaftsgeschichtlich angelegten Tagungsband zu den Autoritäten der Historischen Schule der Nationalökonomie und zu ihrem Einfluss auf die zeitgenössische Gewerbepolitik respektive Gewerbegeschichte herausgegeben hat.²⁷ Es zeichnet sich ab, dass deren ordnende Begriffe und dichotomische Konzepte den Blick auf die in den Quellen überlieferten ökonomischen Praktiken verstellen.²⁸ Da sich die neuzeitliche Handwerksgeschichte fast ausschliesslich auf das 18. und 19. Jahrhundert beschränkt, bietet der von Reinhold Reith initiierte Sammelband *Rationalisierung im Handwerk: ein Widerspruch?* eine willkommene zeitliche Ausweitung bis Mitte des 20. Jahrhunderts.²⁹

Die Ausführungen zu den «Marktverlierern» verteilen sich auf drei Unterkapitel. Im Mittelpunkt des ersten steht die Persistenz des Schuhgewerbes. Zentral ist der Nachweis der Existenz von Marktnischen, in denen sich Schuhmacher und Schuhhändler einzurichten vermochten. Im zweiten Unterkapitel werde ich auf die politische Radikalisierung von Vertretern des schweizerischen Schuhgewerbes zu sprechen kommen; auf Betreiben einer aufstrebenden Generation von Gewerbepolitikern wurde Ende der 1920er-Jahre der lokal-konkrete wie auch der überindividuell-abstrakte Markt thematisiert. Das dritte Unterkapitel nimmt sich der Bemühungen um eine Quantifizierung des schweizerischen Schuhmarkts an. Hierbei werde ich aufzeigen, dass die schuhgewerbliche Wissensproduktion diverse statistische «Bureaus» und Kommissionen miteinschloss.

Vielgestaltiges Schuhgewerbe

Marktnahe Schuhmacher

Wie stand es um die Schuhmacher in der Zwischenkriegszeit? Wer waren sie, wie viele waren sie und wie wirtschafteten sie? Die 1874 in der Verfassung verankerte Handels- und Gewerbefreiheit vermochte ihnen, das sei bereits vorweggenommen, nicht den Boden unter den Füßen wegzuziehen. Ein Blick

in die amtlichen, verbandswirtschaftlichen und wissenschaftlichen Publikationen macht deutlich, dass unter dem Oberbegriff «Schuhgewerbe» die unterschiedlichsten Tätigkeitsformen verstanden werden konnten. Die in quellenkombinatorischen Verfahren zusammengetragenen Aufstellungen sind insofern mit Vorsicht zu geniessen, als dass der Gesetzgebung, Verwaltung und Statistik unterschiedliche, sich teilweise auch gegenseitig ausschliessende Definitionen zugrunde lagen.³⁰ Der vielleicht beste Kenner des Gewerbes war Alfred Gutersohn, der an der Universität St.Gallen lehrte und 1954 das Werk *Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft* verfasste. Er hielt zur Gewerbe-Terminologie fest: «Die einen meinen, das Wort sei gleichbedeutend mit «Mittelstand», die andern verstehen darunter die handwerklichen und bestimmte handwerksähnliche Berufe. Dritte zählen die Klein- und vielleicht auch die Mittelbetriebe dazu, wieder andere halten sich einfach an die heutige Zusammensetzung des Schweizerischen Gewerbeverbandes, ohne sich weiter den Kopf darüber zu zerbrechen.»³¹ Noch verworrener gerät die Terminologie, wenn man internationale Vergleiche zwischen Handwerkersbetrieben, «artisans» und «small businesses» anzustellen versucht.³² In *Auf Schritt und Tritt* soll das Schuhgewerbe in einer weit gefassten Lesart erstens die Kleinst- und Kleinbetriebe aus dem zweiten und dritten Sektor umfassen. Im Wissen um die fließenden Übergänge zwischen Handwerks- und Fabrikbetrieb bilden sie das idealtypische Gegenstück zur personen- und kapitalintensiven Massenproduktion beziehungsweise -distribution. Als zweites definitorisches Merkmal sind der grosse Anteil von «Handfertigkeit und individueller Werkstoffbeherrschung» sowie das ausgeprägte personale Element in wirtschaftlichen Interaktionen zu nennen.³³ Und drittens spielen spezifische, von gewerbepolitischen Verbänden und mittelstandspolitischen Bewegungen geschürte Vorstellungen in die Definition hinein.

Bei der Modernisierung der Schuhherstellung kam den angelsächsischen Ländern eine Vorreiterrolle zu.³⁴ Ein Massenmarkt für Schuhe kann erstmals im ausgehenden 19. Jahrhundert in den USA beobachtet werden.³⁵ John Commons ist zuzustimmen, wenn er in seiner Beschreibung dieses komplexen Prozesses bis ins 17. Jahrhundert zurückgeht und multikausale, markt-exogene wie -endogene Faktoren anführt. Der Ausbau der verkehrs- (Strassen-, Schienen- und Kanalnetz) und informationstechnischen (Post, Telegrafie)

Infrastruktur ebnete die Unterschiede zwischen regionalen Schuhmärkten ein, schrittweise begann sich ein Binnenmarkt nationalen Zuschnitts herauszubilden. Zwischen den «custom merchants», «retail merchants» und «wholesale merchants» entbrannte ein Wettbewerb, in dessen Folge die Schuhpreise in Bewegung gerieten.³⁶ Indem sie Änderungen im Arbeitsangebot, Kreditwesen, Handelsgefüge und Konsumgebaren antizipierten, hofften die Hersteller, Wettbewerbsvorteile mittels neuartiger Kapital- und Arbeitskonfigurationen zu erlangen. Erste technische Innovationen ereigneten sich im Werkzeugbereich, das heisst in den «shop tools and not factory machines», die die manuelle Schuhherstellung unterstützen sollten.³⁷ Die Einführung der Nähmaschine zu Beginn der 1850er-Jahre war der Startschuss zur Mechanisierung der Schuhherstellung. Wie bei späteren Basisinnovationen brach sie sich zuerst im Bundesstaat Massachusetts Bahn.³⁸ Rohleder, ein wegen seiner Faserstruktur, Felledehnung und Narbenbildung beispiellos inhomogener Werkstoff, sollte sich der Standardisierung und Prozessierung allerdings noch manches Jahr widersetzen.³⁹ Ein entscheidender Impuls ging vom 1861 bis 1865 währenden Sezessionskrieg aus: Zwecks Ausrüstung ihrer Truppen gaben die Staaten der Union wie der Konföderation Massenbestellungen bei Schuhbetrieben auf und erhöhten dadurch deren Bereitschaft, in die Verbesserung der Werkzeugmaschinen und Herstellungsverfahren zu investieren.⁴⁰ 15 weitere, von Rückschlägen und Lernprozessen gesäumte Jahre zogen ins Land, ehe die infrastrukturellen, organisatorischen und technischen Neuerungen optimal ineinandergriffen. Ende des 19. Jahrhunderts bildete das hochproduktive amerikanische Schuhfabrikationssystem die Blaupause für viele weitere Massenmärkte für Schuhe, die sich auf der ganzen Welt herausbildeten.⁴¹

In der Schweiz geriet die Fussbekleidung mit zeitlicher Verzögerung in den Mechanisierungssog. Vor dem Take-off der Industrialisierung stellte das Schuhmachergewerbe das zahlenmässig stärkste und verteilungsmässig dichteste Gewerbe dar. In jedem Flecken bot ein Schuhmacher seine Dienste als schuhgewerblicher Arbeiter, Verkäufer und Kaufmann in Personalunion an. Die Werkstatt war gleichzeitig auch der Schuhladen.

In Siedlungen mit ländlichem Einschlag ging der Schuhmacher auch oft einer ergänzenden handwerklichen oder landwirtschaftlichen Betätigung nach.⁴² Als erste Vorboten der Mechanisierung gelten eine von Johannes Hof-



Der Schuhmacher in seiner Werkstatt (dörflich)

Abbildung 4 Die Herstellung von Schuhen war über Jahrhunderte hinweg ein Massengewerbe. In jedem Dorf gab es Schuhmacher und «Schuhbuden». Viele Darstellungen romantisieren den vertrauensvoll-entspannten Umgang von Schuhmachermeistern mit ihrer Kundschaft.

mann 1847 in Winterthur gegründete Schuhfabrik⁴³ und der vier Jahre später von Carl Franz Bally (1821–1899) im solothurnischen Schönenwerd unternommene Versuch, Schuhe (proto-)industriell herzustellen. Vier Gründe können angeführt werden, warum der Schuhmacher sich vorerst noch zu behaupten wusste. Erstens gestaltete sich die Evaluation, Einführung und Inbetriebnahme der US-amerikanischen Werkzeugmaschinen als komplexer und fehleranfälliger Prozess. Ein Prozess auch, der auf der institutionellen Ebene weitreichende Anpassungen notwendig machte (vgl. den Abschnitt «Das Alte stürzt, es ändern sich die Zeiten», S. 106). Markante Verbesserungen in der Lederbehandlung sind für die Schweiz erst in den 1880er-Jahren verbürgt.⁴⁴ Zweitens beharrten die KonsumentInnen noch viele Jahre auf dem persönlichen Vermessen und Anfertigen der ledernen «zweiten Haut». Nicht selten war die Beziehung mit dem Dorfschuhmacher über Jahre gewachsen und wurde mithilfe von Loyalitätsbekundungen und Kreditversprechen abgesichert. Zudem liessen die ers-

ten, nach Schablone gefertigten Fabrikschuhe viele Wünsche bezüglich Gestalt und Passung offen. Der Preis war beim Schuhkauf nicht das primäre Kriterium; die sich bereits abzeichnenden komparativen Kostennachteile der Schuhmacher fielen kaum ins Gewicht. Drittens darf die schuhgewerbliche Einheit von Wohnung, Werkstatt und Verkaufsladen nicht übersehen werden. Um ihre Produkte an die KonsumentInnen zu bringen, mussten die Schuhfabriken, die im 19. Jahrhundert noch keine eigenen Absatzkanäle unterhielten, den Umweg über den lokalen Schuhmacher nehmen. Sofern dieser den Fabrikschuh überhaupt in sein Sortiment aufnahm, verdiente er an dessen Verkauf mit.⁴⁵ Und viertens reagierten die Schuhmacher auf die fabrikmässige Marktkonkurrenz oft mit Mehrarbeit und Selbstausbeutung. Um die Auftragsfristen zu verkürzen oder Produktivitätsnachteile wettzumachen, wurde die Ruhe- und Freizeit reduziert und generell so lange gearbeitet, bis der Horizont vieler Schuhmacher an den vier Wänden ihrer Werkstatt endete.⁴⁶

Ab den 1880er-Jahren beklagte der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband dann immer häufiger, dass das Handwerk, «sehr wundenreich und blutend geschlagen von dem eisernen Arm der Maschine»,⁴⁷ wenige bis keine Schuhe mehr auf den Schuhmarkt abzusetzen vermöge. Der Fabrikschuh setzte sich durch. Und auch die Verantwortlichen der Eidgenössischen Betriebszählung konstatieren zwischen dem ersten (1905) und zweiten (1929) Stichdatum eine unumkehrbare Kräfteverschiebung: «In kaum einem Betriebszweig hat sich eine so umwälzende Änderung vollzogen wie in der Schuhfabrikation.»⁴⁸ In der Tat war der maschinell bedingte Produktivitätsvorsprung in die Höhe geschneilt, wie zwei Gegenüberstellungen exemplarisch deutlich machen: Während ein Leistenschneider maximal vier bis fünf Leisten am Tag herstellen konnte, produzierte die Leistenschneidmaschine tagtäglich bis zu dreihundert Stück; unter Aufbietung aller Kräfte nähte ein erfahrener Handwerker in einer zehnstündigen Arbeitsschicht zehn Paar Sohlen, die Mac-Kay-Sohlen-Durchnähmaschine fertigte dagegen 300 bis 350 Paare an. Die Liste der überlegenen mechanischen Teilarbeiten liesse sich beliebig erweitern.⁴⁹ Hinzu kommt, dass diese von Werkzeugmaschinen unterstützten Arbeiten auf eine Vielzahl un- respektive angelernter ArbeiterInnen aufgeteilt werden konnten. Die Differenzierung und Spezialisierung in den Fabrikkomplexen brachte ein quantitativ breites und qualitativ einwandfreies Sortiment an Halb-, Haus-,



Abbildung 5 (oben) Das Aufkommen glatter Strassenbeläge und mechanischer Verkehrsmittel wirkte auf die Machart der Schuhe zurück: «Moderne Fussbekleidungen» wurden leichter, eleganter und kostspieliger. Deren Instandhaltung stellte ein lohnenswertes Geschäft dar, war im Lehrbuch der Schuhmacherei von 1925 zu lesen.

Abbildung 6 (unten) Dass Schuhmacher Häute eigenhändig mit dem Scherdeggen bearbeiteten, hatte Seltenheitswert. Die Fotografie entstammt einer didaktischen Bildfolge, die den Werdegang des Schuhs um 1950 dokumentiert. Die anspruchsvolle Lederherstellung besorgten üblicherweise Gerbereien.

Arbeits-, Sport-, Abend- und Kinderschuhen hervor, dem kein noch so versierter Schuhmacher Paroli bieten konnte.⁵⁰ Der Umstand, dass die Fabrikschuhe auf Vorrat gearbeitet wurden und von KonsumentInnen in der Verkaufslokalität nach Belieben anprobiert und miteinander verglichen werden konnten, brachte die Schuhmacher bei der Neuproduktion endgültig ins Hintertreffen.

Dass sich die bedrängten Lederarbeiter weiter als Schuh-«Macher» bezeichneten und Wert auf die (freiwilligen) Meisterprüfungen legten, darf nicht über das veränderte Tätigkeitsprofil hinwegtäuschen.⁵¹ Vor die Alternative gestellt, sich entweder an den Markt anzupassen oder daraus verdrängt zu werden, begannen die Schuhmacher sich auf die vormals verschmähten Reparaturarbeiten zu konzentrieren.⁵² Grundsätzlich wird der Lebenszyklus eines jeden Schuhs von seinen Materialeigenschaften, der regelmässigen Pflege, den im Alltag zurückgelegten Distanzen und der Beschaffenheit der Strassenbeläge bestimmt. Eine historische Zäsur erfolgte in den städtischen Gebieten Mitteleuropas um 1900: Die Menschen legten alltägliche Kurz- und Mittelstrecken nicht mehr primär zu Fuss, sondern mithilfe mechanischer Beförderungsmittel (Fahrrad, Tram, Eisenbahn, U-Bahn, Automobil) zurück. Wie es eine Studie zur Geschichte des Gehens treffend auf den Punkt bringt, wurden die Fussgänger von den Füßen geholt.⁵³ Den grössten Anteil an der Abnutzung der Schuhe hatte aber weiterhin die Unterlage. Das vorhandene Netz lokaler Wege und Gassen sowie regionaler Überland-, Haupt- und Transitstrassen wurde in der Zwischenkriegszeit verbessert, das heisst verbreitert, gewalzt, gepflastert und geteert; vor dem Zweiten Weltkrieg kam noch die Asphaltierung hinzu.⁵⁴ Mit dieser Entwicklung ging eine materielle und gestalterische Verfeinerung des Schuhs einher: «Die feinen und seit dem Weltkrieg teurer gewordenen Schuhe verlangen eine sorgfältige Reparatur, die auch entsprechend bezahlt wird.»⁵⁵ Eine professionelle Ausbesserung geboten der Schaft, die Verbindung zwischen Schaft und Boden sowie die in Mitleidenschaft gezogenen Schuhsohlen und -absätze. Unter den «moderne[n] Fussbekleidungen» waren es fünf Typen, die den Schuhmachern zur Reparatur übergeben wurden: schwere Arbeits- und Sportschuhe, mittelschwere Schuhe für Männer und Frauen, «Farbige, Luxus- und Segeltuchschuhe», Kinderschuhe, und, last but not least, Finken und Hausschuhe.⁵⁶

Die letztgenannten Fussbekleidungen zeichneten sich durch Leichtigkeit und Biegsamkeit aus und waren das Ergebnis der wenige Jahre zuvor in die

Schuhproduktion aufgenommenen Gummiwerkstoffe und Klebverfahren.⁵⁷ Am Vorabend des Ersten Weltkriegs war der chemische Zelluloseklebstoff Ago-Kitt aufgekommen, der beim Ausbessern von Lederverbindungen eine Alternative zum Durchnähen oder Nageln bot. Nach anfänglicher Skepsis setzte sich dieses Verfahren in den 1920er-Jahren durch, weil gekittete Sohlen die Schuhmacher mit Zeit- und die KundInnen mit Gewichtersparnissen erfreuten.⁵⁸ Zu betonen gilt, dass Leder im Untersuchungszeitraum dank seiner funktionalen Eigenschaft, sich ausdehnen, zusammenziehen und Feuchtigkeit aufnehmen zu können, der beliebteste und mengenmässig am stärksten verarbeitete Werkstoff blieb.

Im Jahr 1929 gaben in der Schweiz 11 772 Personen Näh-, Nagel-, Kleb-, Sohl- und anderweitige Reparaturarbeiten als ihre Haupterwerbstätigkeit an. Nach zeitgenössischen Schätzungen führten diese bis zu vier Vollreparaturen pro Tag aus; auf das Jahr hochgerechnet, konnten in der Schweiz theoretisch also rund 15 Millionen Paare Schuhe instand gesetzt werden.⁵⁹ Bei den Reparaturschuhmachern herrschte der Alleinbetrieb (5476) vor, weniger häufig schlossen sie sich zu Betrieben von zwei bis drei Arbeitskräften (2135) zusammen, grössere Betriebsformen hatten geradezu Seltenheitswert.⁶⁰ Die Auslastung war nicht gleichförmig: Das Reparaturgewerbe kannte «betriebsame» und «flaue» Monate. Insbesondere in der Zeit zwischen Ostern und Pfingsten gingen bei den Reparaturschuhmachern viele Aufträge ein, da die KundInnen an den kirchlichen Feiertagen properes Schuhwerk vorzeigen wollten.⁶¹ Stellt man das Geschlecht in Rechnung, sind die Reparaturbetriebe als Ein-Mann-Betriebe auszuweisen. Von den Zeitgenossen wurde an erster Stelle die körperlich fordernde Arbeit genannt, wenn es zu erklären galt, warum fast ausschliesslich Männer als Eigentümer fungierten.⁶² Wichtig zu sehen ist aber, dass die Reparaturarbeiten in familienwirtschaftliche Strukturen eingebettet waren. Wie bei den eingangs des Kapitels porträtierten Werthmüllers wurden schuhgewerbliche Betriebe oft in Form einer solidarischen Lebens- und Wirtschaftsgemeinschaft betrieben. Offiziell wurden 1929 975 weibliche Beschäftigte gezählt, die auf Teilzeitbasis in der Werkstatt oder im Verkaufsladen zur Hand gingen, im Betriebsalltag dürften es deutlich mehr gewesen sein. Dass die weiblichen Familienmitglieder nur die «leichteren Teilverrichtungen» übernahmen oder als «Ladentöchter» fungierten,⁶³ darf bezweifelt werden. Grosse Beachtung



Abbildung 7 Während Jahrhunderten galt die Lederarbeit als Männerdomäne. Entsprechend gross fiel das mediale Echo aus, als Alice Brügger aus Lachen im Jahr 1944 als erste Frau das Schuhmachermeister-Diplom erlangte.

fand beispielsweise eine 20-jährige Frau namens Alice Brügger, die die familieeigene Schuhsohlerei in Lachen, Kanton Schwyz, fortführte, als der Vater in den Aktivdienst eingezogen wurde. Da sie «den Beruf schon leidlich kannte», das heisst jahrelang im Reparaturbetrieb mitgearbeitet hatte, glückte ihr dies mühelos. Zudem fand sie neben der Berufstätigkeit noch Zeit für den Besuch von Fachkursen und legte 1944 als erste Frau in der Schweiz das Schuhmachermeister-Diplom ab.⁶⁴ Der Schleifung der schuhgewerblichen Männerbastion widmete die Frauenzeitschrift *Bouquet de la quinzaine* eine Fotoreportage.⁶⁵

In die Kategorie der familienwirtschaftlichen Arbeitsweise fällt klassischerweise auch das Lehrlings- und Gesellenwesen. Weder war dieses im Schuhreparaturgewerbe – Stand 1929 – mit 743 Vertretern quantitativ von Bedeutung,⁶⁶ noch qualitativ mit dem patriarchal geprägten Meisterbetrieb des 19. Jahrhunderts vergleichbar.⁶⁷ Zum rückläufigen Trend dürften nicht zuletzt die von den Berufsberatungsinstituten herausgegebenen Berufsporträts beigetragen haben. Der Zürcher Ableger warnte 1924: «Im Hinblick auf die zurzeit recht ungünstigen Verhältnisse und künftigen Aussichten ist dem Schuhmacherberuf gegenüber Zurückhaltung geboten. [...] Die Zuführung der schulentlassenen Jugend zum Beruf sollte eingeengt, die Unterbringung auf wirklich gute Lehrgelegenheiten



Abbildung 8 Die Schweizerische Schuhmacher-Zeitung machte 1911 mit einem Plakat auf das Missverhältnis zwischen Leder- und Schuhpreisen aufmerksam. Ob KundInnen, die um die ungewissen Zukunftsaussichten des Handwerks wussten, mehr Reparaturen in Auftrag gaben?

beschränkt werden.»⁶⁸ Von Staates wegen sollte verhindert werden, dass keine potenziellen Markverlierer herangezogen wurden. Damit stand das Zürcher Berufsberatungsinstitut in einer langen Tradition, nutzte der Schweizerische Schuhmacher-Verband die negativen Berufsaussichten doch schon im Jahr 1911 zur Aufklärung der KundInnen über das ruinöse Preisniveau.

Charakteristisch für das Schuhmacherhandwerk der Zwischenkriegszeit waren dagegen die «eisernen Gesellen».⁶⁹ Zu Beginn des Industrialisierungsprozesses «ignorierte, verlachte und bekämpfte» das Gros der Schuhmacher «die Maschine und besonders deren Produkte.»⁷⁰ Im Untersuchungszeitraum gab es dann kaum mehr eine Schuhmacherwerkstatt, die frei von Werkzeugmaschinen war – die Differenz zum Atelier einer Schuhfabrik war gering.⁷¹ Die mechanische Trias aus Näh-, Ausputz- und Walzmaschine wollten die Reparaturschuhmacher nicht mehr missen, zu willkommen waren die körperliche Entlastung, zu gross der damit erzielte Qualitätsgewinn. Bei der Eidgenössischen Betriebs-

zählung im Jahr 1929 wurden 12 867 Antriebs- und Arbeitsmaschinen vermeldet. Von den 2348 Betrieben, denen das Investitionskapital für die Anschaffung von Maschinen fehlte, nahmen die Statistiker dagegen keine Notiz.⁷²

Die Walzmaschine bot neben der Arbeitserleichterung noch einen zweiten Vorteil: Sie machte das Lederklopfen obsolet. Bar jeder Lärmemission stiegen die Chancen der Schuhmacher, in dichter besiedelten Gebieten eine gut gelegene Werkstatt finden und halten zu können: «Früher musste man sie in Hinterhäusern und in den obersten Stockwerken suchen, heute finden wir ihre Werkstätten zum grössten Teil an gut sichtbaren Ecken, Strassen und Gässchen, sei es im Kellergeschoss grosser Mietshäuser, sei es in kleinen Läden und in Parterrewohnungen.»⁷³ Die Reparaturschuhmacher nisteten sich im Herzen dörflicher und städtischer Siedlungsstrukturen ein. Wie aus vielen Lebensberichten zu ersehen ist, gehören die Geräusche des Hämmerns und Nagelns, der penetrante Geruch des Ago-Klebstoffs und der Anblick der mit Zangen, Leisten und Büchsen zugestellten Werkbänke untrennbar zu den Erinnerungen an die eigene Kindheit.⁷⁴ Hatte ein Schuhmacher seine Werkstatt erst einmal eingerichtet, erlosch seine berufliche Mobilität umgehend. Mit den Lieferanten, Konkurrenten und StammkundInnen bildete er ein kleinräumiges, auf persönlicher Reputation beruhendes Netzwerk, das eine strukturkonservierende Wirkung entfaltete. Während es auf der einen Seite eine Barriere gegen die Konkurrenzierung durch neue Schuhmacher errichtete, beschnitt es auf der anderen Seite aber auch die eigenen Expansionsbemühungen.

Das Auf und Ab des schweizerischen Schuhmarkts wirkte indirekt auf die Schuhmacher zurück. Die KundInnen entschieden auf der Grundlage relativer Preise, ob eine Reparatur lohnenswert war oder nicht. Einer Faustregel zufolge machte sich der Gang zum Schuhmacher so lange bezahlt, bis der Reparaturpreis die Schwelle von einem Drittel der Fabrikschuhpreise überschritt.⁷⁵ Über längere Zeiträume hinweg fallende Preisindizes bedrohten das Geschäftsmodell der Reparaturschuhmacher existenziell. Dass der Modeschuh ab den 1920er-Jahren immer weitere Verbreitung fand, setzte den Schuhmachern ebenfalls zu: Im Wissen, dass die Mode sich permanent wandelte, bemühte sich die Schuhindustrie, die Neupreise auf Fussbekleidung mit Produktions- und Materialinnovationen zu senken. Zudem büsste das von den Schuhmachern bemühte Argument der Qualitätsarbeit an Überzeugungskraft ein. Welche für

Tarif

für

verfertigte Arbeiten für Basel und Umgebung.

	Arbeitslohn Fr. 45.—48.—	Arbeitslohn Fr. 48.—50.—	Arbeitslohn Fr. 50.—52.—	Arbeitslohn Fr. 52.—54.—	Arbeitslohn Fr. 54.—56.—	Arbeitslohn Fr. 56.—58.—	Arbeitslohn Fr. 58.—60.—
Neue Arbeiten.							
Einzelarbeiten, handl. verfertigt, gewöhnl.	25.—30.—	30.—35.—	35.—40.—	40.—45.—	45.—50.—	50.—55.—	55.—60.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	20.—25.—	25.—30.—	30.—35.—	35.—40.—	40.—45.—	45.—50.—	50.—55.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	15.—20.—	20.—25.—	25.—30.—	30.—35.—	35.—40.—	40.—45.—	45.—50.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	10.—15.—	15.—20.—	20.—25.—	25.—30.—	30.—35.—	35.—40.—	40.—45.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	5.—10.—	10.—15.—	15.—20.—	20.—25.—	25.—30.—	30.—35.—	35.—40.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	3.—5.—	5.—7.—	7.—9.—	9.—11.—	11.—13.—	13.—15.—	15.—17.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	2.—3.—	3.—4.—	4.—5.—	5.—6.—	6.—7.—	7.—8.—	8.—9.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	1.—2.—	2.—3.—	3.—4.—	4.—5.—	5.—6.—	6.—7.—	7.—8.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.50—1.—	1.—1.50—	1.50—2.—	2.—2.50—	2.50—3.—	3.—3.50—	3.50—4.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.25—0.50—	0.50—0.75—	0.75—1.—	1.—1.25—	1.25—1.50—	1.50—1.75—	1.75—2.—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.10—0.25—	0.25—0.50—	0.50—0.75—	0.75—1.—	1.—1.25—	1.25—1.50—	1.50—1.75—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.05—0.10—	0.10—0.15—	0.15—0.20—	0.20—0.25—	0.25—0.30—	0.30—0.35—	0.35—0.40—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.02—0.05—	0.05—0.07—	0.07—0.10—	0.10—0.12—	0.12—0.15—	0.15—0.17—	0.17—0.20—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.01—0.02—	0.02—0.03—	0.03—0.04—	0.04—0.05—	0.05—0.06—	0.06—0.07—	0.07—0.08—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.005—0.01—	0.01—0.015—	0.015—0.02—	0.02—0.025—	0.025—0.03—	0.03—0.035—	0.035—0.04—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.002—0.005—	0.005—0.007—	0.007—0.01—	0.01—0.012—	0.012—0.015—	0.015—0.017—	0.017—0.02—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.001—0.002—	0.002—0.003—	0.003—0.004—	0.004—0.005—	0.005—0.006—	0.006—0.007—	0.007—0.008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0005—0.001—	0.001—0.0015—	0.0015—0.002—	0.002—0.0025—	0.0025—0.003—	0.003—0.0035—	0.0035—0.004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0002—0.0005—	0.0005—0.0007—	0.0007—0.001—	0.001—0.0012—	0.0012—0.0015—	0.0015—0.0017—	0.0017—0.002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0001—0.0002—	0.0002—0.0003—	0.0003—0.0004—	0.0004—0.0005—	0.0005—0.0006—	0.0006—0.0007—	0.0007—0.0008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00005—0.0001—	0.0001—0.00015—	0.00015—0.0002—	0.0002—0.00025—	0.00025—0.0003—	0.0003—0.00035—	0.00035—0.0004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00002—0.00005—	0.00005—0.00007—	0.00007—0.0001—	0.0001—0.00012—	0.00012—0.00015—	0.00015—0.00017—	0.00017—0.0002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00001—0.00002—	0.00002—0.00003—	0.00003—0.00004—	0.00004—0.00005—	0.00005—0.00006—	0.00006—0.00007—	0.00007—0.00008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000005—0.00001—	0.00001—0.000015—	0.000015—0.00002—	0.00002—0.000025—	0.000025—0.00003—	0.00003—0.000035—	0.000035—0.00004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000002—0.000005—	0.000005—0.000007—	0.000007—0.00001—	0.00001—0.000012—	0.000012—0.000015—	0.000015—0.000017—	0.000017—0.00002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000001—0.000002—	0.000002—0.000003—	0.000003—0.000004—	0.000004—0.000005—	0.000005—0.000006—	0.000006—0.000007—	0.000007—0.000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000005—0.000001—	0.000001—0.0000015—	0.0000015—0.000002—	0.000002—0.0000025—	0.0000025—0.000003—	0.000003—0.0000035—	0.0000035—0.000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000002—0.0000005—	0.0000005—0.0000007—	0.0000007—0.000001—	0.000001—0.0000012—	0.0000012—0.0000015—	0.0000015—0.0000017—	0.0000017—0.000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000001—0.0000002—	0.0000002—0.0000003—	0.0000003—0.0000004—	0.0000004—0.0000005—	0.0000005—0.0000006—	0.0000006—0.0000007—	0.0000007—0.0000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000005—0.0000001—	0.0000001—0.00000015—	0.00000015—0.0000002—	0.0000002—0.00000025—	0.00000025—0.0000003—	0.0000003—0.00000035—	0.00000035—0.0000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000002—0.00000005—	0.00000005—0.00000007—	0.00000007—0.0000001—	0.0000001—0.00000012—	0.00000012—0.00000015—	0.00000015—0.00000017—	0.00000017—0.0000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000001—0.00000002—	0.00000002—0.00000003—	0.00000003—0.00000004—	0.00000004—0.00000005—	0.00000005—0.00000006—	0.00000006—0.00000007—	0.00000007—0.00000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000005—0.00000001—	0.00000001—0.000000015—	0.000000015—0.00000002—	0.00000002—0.000000025—	0.000000025—0.00000003—	0.00000003—0.000000035—	0.000000035—0.00000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000002—0.000000005—	0.000000005—0.000000007—	0.000000007—0.00000001—	0.00000001—0.000000012—	0.000000012—0.000000015—	0.000000015—0.000000017—	0.000000017—0.00000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000001—0.000000002—	0.000000002—0.000000003—	0.000000003—0.000000004—	0.000000004—0.000000005—	0.000000005—0.000000006—	0.000000006—0.000000007—	0.000000007—0.000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000005—0.000000001—	0.000000001—0.0000000015—	0.0000000015—0.000000002—	0.000000002—0.0000000025—	0.0000000025—0.000000003—	0.000000003—0.0000000035—	0.0000000035—0.000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000002—0.0000000005—	0.0000000005—0.0000000007—	0.0000000007—0.000000001—	0.000000001—0.0000000012—	0.0000000012—0.0000000015—	0.0000000015—0.0000000017—	0.0000000017—0.000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000001—0.0000000002—	0.0000000002—0.0000000003—	0.0000000003—0.0000000004—	0.0000000004—0.0000000005—	0.0000000005—0.0000000006—	0.0000000006—0.0000000007—	0.0000000007—0.0000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000005—0.0000000001—	0.0000000001—0.00000000015—	0.00000000015—0.0000000002—	0.0000000002—0.00000000025—	0.00000000025—0.0000000003—	0.0000000003—0.00000000035—	0.00000000035—0.0000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000002—0.00000000005—	0.00000000005—0.00000000007—	0.00000000007—0.0000000001—	0.0000000001—0.00000000012—	0.00000000012—0.00000000015—	0.00000000015—0.00000000017—	0.00000000017—0.0000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000001—0.00000000002—	0.00000000002—0.00000000003—	0.00000000003—0.00000000004—	0.00000000004—0.00000000005—	0.00000000005—0.00000000006—	0.00000000006—0.00000000007—	0.00000000007—0.00000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000005—0.00000000001—	0.00000000001—0.000000000015—	0.000000000015—0.00000000002—	0.00000000002—0.000000000025—	0.000000000025—0.00000000003—	0.00000000003—0.000000000035—	0.000000000035—0.00000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000002—0.000000000005—	0.000000000005—0.000000000007—	0.000000000007—0.00000000001—	0.00000000001—0.000000000012—	0.000000000012—0.000000000015—	0.000000000015—0.000000000017—	0.000000000017—0.00000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000001—0.000000000002—	0.000000000002—0.000000000003—	0.000000000003—0.000000000004—	0.000000000004—0.000000000005—	0.000000000005—0.000000000006—	0.000000000006—0.000000000007—	0.000000000007—0.000000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000005—0.000000000001—	0.000000000001—0.0000000000015—	0.0000000000015—0.000000000002—	0.000000000002—0.0000000000025—	0.0000000000025—0.000000000003—	0.000000000003—0.0000000000035—	0.0000000000035—0.000000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000002—0.0000000000005—	0.0000000000005—0.0000000000007—	0.0000000000007—0.000000000001—	0.000000000001—0.0000000000012—	0.0000000000012—0.0000000000015—	0.0000000000015—0.0000000000017—	0.0000000000017—0.000000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000001—0.0000000000002—	0.0000000000002—0.0000000000003—	0.0000000000003—0.0000000000004—	0.0000000000004—0.0000000000005—	0.0000000000005—0.0000000000006—	0.0000000000006—0.0000000000007—	0.0000000000007—0.0000000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000005—0.0000000000001—	0.0000000000001—0.00000000000015—	0.00000000000015—0.0000000000002—	0.0000000000002—0.00000000000025—	0.00000000000025—0.0000000000003—	0.0000000000003—0.00000000000035—	0.00000000000035—0.0000000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000002—0.00000000000005—	0.00000000000005—0.00000000000007—	0.00000000000007—0.0000000000001—	0.0000000000001—0.00000000000012—	0.00000000000012—0.00000000000015—	0.00000000000015—0.00000000000017—	0.00000000000017—0.0000000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000001—0.00000000000002—	0.00000000000002—0.00000000000003—	0.00000000000003—0.00000000000004—	0.00000000000004—0.00000000000005—	0.00000000000005—0.00000000000006—	0.00000000000006—0.00000000000007—	0.00000000000007—0.00000000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000000005—0.00000000000001—	0.00000000000001—0.000000000000015—	0.000000000000015—0.00000000000002—	0.00000000000002—0.000000000000025—	0.000000000000025—0.00000000000003—	0.00000000000003—0.000000000000035—	0.000000000000035—0.00000000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000000002—0.000000000000005—	0.000000000000005—0.000000000000007—	0.000000000000007—0.00000000000001—	0.00000000000001—0.000000000000012—	0.000000000000012—0.000000000000015—	0.000000000000015—0.000000000000017—	0.000000000000017—0.00000000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.000000000000001—0.000000000000002—	0.000000000000002—0.000000000000003—	0.000000000000003—0.000000000000004—	0.000000000000004—0.000000000000005—	0.000000000000005—0.000000000000006—	0.000000000000006—0.000000000000007—	0.000000000000007—0.000000000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000000005—0.000000000000001—	0.000000000000001—0.0000000000000015—	0.0000000000000015—0.000000000000002—	0.000000000000002—0.0000000000000025—	0.0000000000000025—0.000000000000003—	0.000000000000003—0.0000000000000035—	0.0000000000000035—0.000000000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000000002—0.0000000000000005—	0.0000000000000005—0.0000000000000007—	0.0000000000000007—0.000000000000001—	0.000000000000001—0.0000000000000012—	0.0000000000000012—0.0000000000000015—	0.0000000000000015—0.0000000000000017—	0.0000000000000017—0.000000000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.0000000000000001—0.0000000000000002—	0.0000000000000002—0.0000000000000003—	0.0000000000000003—0.0000000000000004—	0.0000000000000004—0.0000000000000005—	0.0000000000000005—0.0000000000000006—	0.0000000000000006—0.0000000000000007—	0.0000000000000007—0.0000000000000008—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000000005—0.0000000000000001—	0.0000000000000001—0.00000000000000015—	0.00000000000000015—0.0000000000000002—	0.0000000000000002—0.00000000000000025—	0.00000000000000025—0.0000000000000003—	0.0000000000000003—0.00000000000000035—	0.00000000000000035—0.0000000000000004—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000000002—0.00000000000000005—	0.00000000000000005—0.00000000000000007—	0.00000000000000007—0.0000000000000001—	0.0000000000000001—0.00000000000000012—	0.00000000000000012—0.00000000000000015—	0.00000000000000015—0.00000000000000017—	0.00000000000000017—0.0000000000000002—
Einzelarbeiten, handl. gewöhnl.	0.00000000000000001—0.00000000000000002—	0.00000000000000002—0.00000000000000003—	0.00000000000000003—0.00000000				

modische Strömungen empfängliche Kundin benötigte schon einen unverwüstlichen Schuh, wenn die Gunst von «Frau Mode» in der Zwischenzeit einem anderen Schuhtyp galt (vgl. hierzu den Abschnitt «Modische Konjunkturen und Kontroversen», S. 184)?⁷⁶ In Kriegszeiten stiegen die Preisindizes in aller Regel an, woraufhin die Reparaturschuhmacher gute Geschäfte verzeichneten. Im Zweiten Weltkrieg legten die Reparaturaufträge, verglichen mit den Friedensjahren, um satte 100 Prozent zu.⁷⁷

In diesem Kontext darf die Allgegenwart von Preistarifen nicht unerwähnt bleiben. Für deren periodische Anpassung zeichneten regionale Schuhmachermeister-V Verbände verantwortlich; die Tarife zu befolgen, galt unter Schuhmachern als Ehrensache.⁷⁸

In den 1930er-Jahren führte der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband einen nationalen Preistarif ein, wobei er Städte und Industrieorte (Tarif B) 10 Prozent höher veranschlagte als «das breite Land» (Tarif C).⁷⁹ Richtpreise sollten die Reparaturschuhmacher bei der nüchtern-abstrakten Kalkulation von Preisen und Qualitäten und der Bemessung von Liefer- und Zahlungsfristen anleiten. Damit «[wir] mit unserer ewigen Liebedienerei gegenüber der Kundschaft zu unserem eigenen Schaden einmal auf[zu]hören»,⁸⁰ machte der Schuhmachermeister-Verein Solothurn und Umgebung seinen Mitgliedern die Einführung eines Preistarifs schmackhaft. Wiederholte Kritik wurde an der «gefühlsmässigen Preisbildung» geübt.⁸¹ Als «gefühlsmässig» und somit nicht marktkonform wurde eine Preisbildungspraxis immer dann bezeichnet, wenn der Schuhmacher keine Betriebsbuchhaltung führte, den sozioökonomischen Status der KundInnen mitberücksichtigte, auf ethisch-religiöse Aspekte im Sinn des «gerechten Preises» («iustum pretium») rekurrierte oder aber das Entgelt für die im Reparaturbetrieb mitarbeitenden Ehefrau und Kinder nicht in Rechnung stellte.

Marktferne Schuhmacher

Die 1874 erfolgte Verankerung der Handels- und Gewerbefreiheit in der Bundesverfassung führte nicht zu einer Totalisierung des Schuhmarkts. Zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg war das freie Spiel von Angebot und Nachfrage nach Schuhen zwar der dominante, nicht jedoch der alleinige Koordinationsmodus. Ausgehend von einem strengen Verständnis, das besagt, dass

in einer vollkommenen Marktwirtschaft alle Stufen der Wertschöpfungskette ein geschlossenes System von Teilmärkten bilden müssen, wäre dem schweizerischen Schuhmarkt der Marktcharakter rundweg abzusprechen. In Anlehnung an das Spätwerk Karl Polanyis können in der Schweiz alternative Koordinationsmodi wie Reziprozität (Symmetrie), Redistribution (Zentralisierung) oder Haushaltung (Autarkie) beobachtet werden.⁸² Auch unter Rückgriff auf das Œuvre von Fernand Braudel lässt sich die «Koexistenz verschiedener ökonomischer Institutionen innerhalb ein und desselben ökonomischen Prozesses» betonen und einer langen Geschichte der informellen Marktnischen das Wort reden.⁸³ Der italienische Wirtschaftssoziologe Enzo Mingione hat dem Koordinationspluralismus sogar ein eigenes Buch gewidmet. In *Fragmented Societies* zeichnet er die Gleichzeitigkeit und funktionelle Verflechtung der Modi nach. Speziell im Übergang zur Industriegesellschaft, aber auch in den Jahrzehnten danach, habe das Nebeneinander von Marktordnungen und marginalen Sektoren die Bereitschaft vieler Akteure zum Experimentieren erhöht, bestand doch im Fall des Scheiterns und Austritts vom Markt Aussicht auf ein existenzsicherndes Minimum.⁸⁴ Im Ergebnis fällt Mingiones Bewertung ambivalent aus: Einerseits sind die marginalen Sektoren chronisch unterbelichtet und lassen keine seriösen quantitativen Rückschlüsse zu; verglichen mit der marktvermittelten Lohnarbeit dürfte die Arbeitsbelastung in den Randzonen aber hoch und das Entgelt kärglich ausgefallen sein. Andererseits gaben die in den Nischen tätigen Personen auf Nachfrage an, dass diese Nachteile durch die wirtschaftlichen Freiheiten aufgewogen würden.⁸⁵

Im Folgenden möchte ich drei Tätigkeitsgebiete vorstellen, die dies- und jenseits des Randes des schweizerischen Schuhmarkts lagen und in denen sich Militär-, Mass- und Störschuhmacher festzusetzen vermochten.⁸⁶ Das mit Abstand wichtigste Schongebiet für Schuhmachermeister wurde im 19. Jahrhundert geschaffen: Im Zug der seit 1851 diskutierten und in Ausrüstungs- und Bekleidungsgesetzen stetig angepassten Schuhfrage stiegen die Militäraufträge zu einem wehr- und gewerbepolitischen Dauerbrenner auf. Ein erstes Mal wurde die Armeeführung bei der Teilmobilmachung von 1870/71 aufgeschreckt, als die Rekruten und Wehrmänner mit qualitativ beklagenswerten Schuhen in den Aktivdienst einrückten. Bis zu 20 Prozent der Soldaten wurden als fusslahm taxiert, die Marschfähigkeit der Infanterie galt als gefährdet. Im Nachgang wur-

den Militärschuhe als Kriegsmaterial im erweiterten Sinn aufgefasst, das studiert, optimiert und kontrolliert werden musste. Mittels Gutachten, Kommissionen und Ausstellungen wurden Vorschläge zu Standardisierung, Beschaffung und Subventionierung von Militärschuhen erarbeitet. An praktischen Erfahrungen interessiert, liess die Kriegstechnische Abteilung eigene Prototypen entwickeln und mit bestehenden Schuhmodellen vergleichen.⁸⁷ Gleichwohl rissen die Klagen über mangelhafte Fusshygiene und Marschfähigkeit – bedingt durch unzureichendes Schuhwerk – nicht ab.⁸⁸

Wichtig zu sehen ist, dass der vom Bundesrat am 24. Februar 1885 erlassene sogenannte Modellbeschluss eine Zäsur bedeutete, deren Auswirkungen bis in den Untersuchungszeitraum hinein spürbar blieben.⁸⁹ In den Vorschriften zum Modell 1886, einem Schnürstiefel für die Infanterie, wurden die Ausgestaltung des Leistens und die Beschaffenheit der Schuhsohle respektive Schuhoberteile spezifiziert und als Normleisten, Schnittmuster und Merkblatt allen Akteuren der Schuhwirtschaft bekannt gemacht.⁹⁰ Mit besagtem Beschluss trat das Militärdepartement erstmals als Einkäufer, Verwalter und Verkäufer von Schuhen in Erscheinung. Der Beschluss bot indirekt auch die Gelegenheit, einzelnen Akteuren unter die Arme zu greifen. Zuwendungen in wirtschaftspolitischer Absicht erhielten vor allem die Schuhmacher, denen 1887 fast 90 Prozent der ersten, 10 000 Paare umfassenden Bestellung zugesprochen wurde. Dies geschah, obwohl die von den Schuhfabriken offerierten Modelle billiger waren. Im Gegenzug mussten sich die Schuhmacher verpflichten, den ursprünglich verschmähten, anatomiegerechten «rationellen» Sohlenschnitt⁹¹ nach dem Entwurf von Georg von Meyer anzuwenden.⁹²

Als die Soldaten 1897 angewiesen wurden, ein zweites, wiederum genau spezifiziertes Schuhpaar (leichter Quartierschuh) in den Dienst mitzubringen, veröffentlichte der *Nebelspalter* eine Karikatur. Unter dem Titel «Vorsicht» spottete das Satiremagazin über das marktbefreite, vermeintlich eigens für die Schuhmacher geschaffene Tätigkeitsgebiet. In der Karikatur wird einem vor dem Bundeshaus abgebildeten Rekruten der Ausspruch «Da nehm' ich gleich einen eigenen Schuhmacher mit, der zur Hand ist, wenn's Reparieren losgeht» in den Mund gelegt. Auf seinen Tornister setzte der Zeichner einen miniaturisierten Schuhmacher, der voller Vorfreude auf künftige Aufträge mit der Herstellung von Schuhschäften beginnt.



Abbildung 10 (links) Die Ausrüstung der Soldaten nahm im Lauf der Zeit zu. 1897 beanstandete der *Nebelspalter* die Vielzahl an Militärschuhen. Einem Rekruten legte der Karikaturist den Ausspruch: «Da nehm' ich gleich einen eigenen Schuhmacher mit, der zur Hand ist, wenn's Reparieren losgeht» in den Mund.



Abbildung 11 (rechts) Die Schuhfabrik Frauenfeld zog im Jahr 1924 mit militärisch-patriotischen Motiven in die Reklameschlacht. Den «Tell»-Schuh dürften vor allem Männer nachgefragt haben, die Militärdienst leisteten und (subventionierte) Marschschuhe benötigten.

Keine zehn Jahre später erreichte das vom Militär verordnete Schuhsortiment eine neuerliche Ausweitung. In den Schuhdepots und -magazinen waren nun vier, den verschiedenen Waffengattungen Rechnung tragende Schuhmodelle (Marschschuh, Quartierschuh, Bergschuh, Kavalleriestiefel) eingelagert.

Die zentralistische Beschaffung und Bewirtschaftung wäre ohne die Unterstützung der regionalen Schuhmachermeister-Verbände nicht umsetzbar gewesen.⁹³ Diese besorgten die Administration, nahmen die Zuteilung der Aufträge an geeignete Schuhmachermeister vor und überwachten mittels Prüfverfahren, ob die in Handarbeit gefertigten Marschschuhe den Qualitätsvorgaben des Militärs entsprachen. Bis in die letzten Verbandsausläufer hinein provozierte dieser Modus Irritationen und Konflikte. In den Protokollen der Sektion Weinfelden ist beispielsweise «von schweren Gewittern und von gewaltigen Donnerschlägen» zu lesen, «ohne dass jedoch wesentliche Schäden

für das Vereinsleben entstanden.»⁹⁴ Es darf angenommen werden, dass die übergangenen Schuhmachermeister im Folgejahr zum Zug kamen. Zeitgenössischen Schätzungen zufolge wurden die Aufträge für die Neuproduktion von Militärschuhen alljährlich an 600 bis 700 Schuhmacher verteilt.⁹⁵

Weniger ordnungspolitische Überlegungen als finanzpolitische Sparrunden drohten die Auftragsvergabe und Verkaufssubventionierung zu beenden. Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs und die Mobilisierung hatten dann zur Folge, dass 1916/17 den Wehrmännern erstmals kostenlos militärische Fussbekleidung zur Verfügung gestellt wurde. Im Verlauf des Ersten Weltkriegs gab der Staat die Produktion von gut einer Million Marschschuhen in Auftrag. Die Gewöhnung an die staatlich vermittelten Schuhe schien so weit gediehen zu sein, dass in den frühen 1920er-Jahren manche Schuhfabrik Fussbekleidung mit militärisch-patriotischen Assoziationen bewarb.

Wie der nachfolgenden Tabelle entnommen werden kann, schwankten Auftragszahl und -preis in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg beträchtlich, bescherten den Schuhmachern nichtsdestotrotz willkommene Einnahmen.

Die Angehörigen des Schuhmachergewerbes verwehrten sich entschieden gegen die Unterstellung, dass die Aufträge ausschliesslich gewerbepolitisch motiviert seien, oder schlimmer noch: «Almosen» gleichkämen.⁹⁷ Durch die Militärschuhlieferungen, bei denen objektive, vom Verband geprüfte Qualitätskriterien galten, sahen sie den Nachweis erbracht, dass die kleingewerbliche Massarbeit der industriellen Massenproduktion in nichts nachstand.⁹⁸ Neben dem Berufsstolz ist die regelmässig wiederkehrende Verlautbarung ernst zu nehmen, der zufolge der hilfsdienstpflichtige Schuhmacher für die Schweiz von geradezu existenzieller Bedeutung sei. Im neuerlichen Kriegsfall gelte es, die Füsse und Schuhe der Soldaten zu umsorgen – ansonsten drohe eine militärische Niederlage. Die fortwährende Instandhaltung der Militärschuhe sei eine Aufgabe, die ausschliesslich von verbandsintern geprüften Schuhmachern erfüllt werden könne.⁹⁹ Zur Veranschaulichung unzureichender Kriegsmaterialausrüstung und -pflege bemühte Hans Tschumi, langjähriger Berner Regierungsrat, Nationalrat und Präsident des Schweizerischen Gewerbeverbands, kurz vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs einen historischen Vergleich: «Als zwölfjähriger Knabe sah ich von der Terrasse des Sekundar-

schulhauses Wiedlisbach aus eine Abteilung Kavallerie und Infanterie der Bourbaki-Armee, die sich im Winter 1871 in die Schweiz retten musste, vorbeiziehen. Trostlos war das Schuhwerk der armen Soldaten. Einige, und zwar Kavalleristen wie Infanteristen, trugen noch so etwas wie Schuhe, wenn auch die Zehen daraus hervorragten und das Leder auch sonst geplatzt war. Andere aber hatten die Füße nur noch mit Lumpen umwunden und boten einen bejammernswürdigen Anblick.»¹⁰⁰ Wehe dem Land, das sein Schuhwerk vernachlässigte. Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die mit der militärischen Neuproduktion beauftragten Schuhmacher in den Genuss einer staatlich garantierten Kalkulationsbefreiung, Arbeitsauslastung und Absatzgarantie kamen – allesamt Sicherheiten, die die marktförmig vermittelte Reparatur von Fabrikschuhen nicht bieten konnte.

Eine weitere Nische, die sich neben der marktförmigen Allokation und Distribution von Schuhen auftat, war die Massschuhmacherei. In Kleinstmengen fertigten Schuhmacher Luxus-, Sport-, Spezial- und Orthopädieschuhe. Vor allem die Orthopädieschuhmacher konnten sich gut gefüllter Auftragsbücher

Jahr	Handwerk Paare	Handwerk Einheitspreis	Fabrik Paare	Fabrik Einheitspreis
1900	2 536	20.15	3 283	15.90
1901	3 555	20.15	815	15.90
1902	2 540	20.15	5 119	15.90
1903	6 384	20.65	5 676	16.20
1904	8 928	20.65	8 033	15.95
1905	17 262	20.65	18 426	16.35
1906	14 305	21.45	15 020	16.70
1907	9 014	22.20	6 305	17.55
1908	21 065	22.30	21 160	17.40
1909	20 050	22.50	20 131	17.50
1910	21 833	23.30	18 585	18.50
1911	20 634	24.70	14 062	19.40
1912	20 835	25.00	14 247	19.65
1913	13 808	25.70	21 144	20.70
1914	14 282	26.50	32 597	21.40
1915	14 309	29.95	260 674	22.30

Jahr	Handwerk Paare	Handwerk Einheitspreis	Fabrik Paare	Fabrik Einheitspreis
1916	4 964	35.40	229 304	30.00
1917	14 767	39.90	285 336	32.30
1918	9 844	50.65	190 099	39.80
1919	6 839	59.00	54 065	47.00
1920	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
1921	6 000	63.30	9 000	42.50
1922	1 500	59.00	4 500	37.60
1923	12 000	60.40	18 000	40.92
1924	13 000	61.05	30 000	41.20
1925	7 000	60.60	10 000	40.83
1926	8 000	56.27	12 000	39.40
1927	7 100	55.78	17 500	37.80
1928	9 600	59.09	15 000	41.09
1929	9 000	56.80	13 600	40.61
1930	10 400	56.20	15 700	38.80
1931	11 000	55.21	19 200	36.27
1932	10 200	51.82	15 500	33.48
1933	9 200	48.19	13 800	29.55
1934	7 900	45.86	13 300	27.93
1935	7 600	44.85	11 400	27.23
1936	7 200	45.12	10 800	27.50
1937	6 800	48.63	10 200	30.08
1938	6 800	48.59	7 200	30.85
1939	13 200	51.00	124 800	31.00
1940	16 400	55.00	523 600	33.75
1941	12 000	62.20	38 000	36.90
1942	13 500	69.20	36 500	42.80
1943	8 300	74.10	1 700	43.50
1944	7 270	81.15	43 054	46.88
1945	7 760	82.80	37 110	45.70
1946	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe	keine Angabe
1947	12 000	84.40	56 370	45.70
1948	12 000	89.00	36 000	48.35

Tabelle 1 Verteilung der Marschschuhaufträge (in nominalen Franken), 1900–1948⁹⁶

erfreuen. 1929 ist ihre Zahl mit 300 zu beziffern, die Jahresleistung in etwa mit dem gleichzusetzen, was die Bally-Schuhfabriken an einem einzigen Arbeitstag herstellten.¹⁰¹ In Zeiten der Arbeitsüberlastung pflegten Orthopädienschuhmacher einfache Arbeitsschritte im Kontext der Bodenbefestigung an Sitzgesellen, Logisarbeiter oder unterbeschäftigte Kollegen aus dem Reparatursektor weiterzugeben.¹⁰² Verschiedene Indizien sprechen dafür, dass die Orthopädienschuhmacher in den 1920er- und 1930er-Jahren zulegen konnten. Im Gegensatz zu ihren Berufskollegen in den kriegführenden Nachbarländern ergoss sich über sie zwar kein Strom versehrter Männer, die auf den Schlachtfeldern die zerstörerische Wucht von Mörsern, Minenwerfern und Maschinengewehren erlitten oder in den Unterständen eine Mark und Bein durchdringende Nässe und Kälte zu spüren bekommen hatten. Die Massschuhmacher in der Schweiz beschuhten nicht die zerfetzten oder abgefrorenen Gliedmassen von Soldaten, sondern die Füsse von «Verkehrsbeschädigten».¹⁰³ Weitere Aufträge führte ihnen die Sorge um pathologische Fuss- und Beinformen zu. Die *Schweizerische Schuhmacher-Zeitung* versuchte ihren Abonnenten 1932 glaubhaft zu machen, dass 50 bis 60 Prozent der Land- und 80 bis 90 Prozent der Stadtbevölkerung pathologische Fuss- und Beinformen aufwiesen: «[W]enn man sich erinnert, dass sich [die] Neigung zu diesen Leiden sehr stark vererbt, dem bangt vor dem Schicksal der nächsten Generationen.»¹⁰⁴ Orthopädische Lehrmittel und Zeitschriften versprachen Linderung für Beinverkürzungen, Knöchelschwächen, Quer-, Platt-, Spreiz-, Knick- und Senkfüsse. Angesichts dieses grossen schuhtechnischen Potenzials weitete die Zürcher Anstalt Balgrist, die sich primär der Behandlung von behinderten oder verletzten Kindern verschrieben hatte, im Jahr 1920 ihr Angebot auf Fussleiden aus. Auf ärztliches Geheiss vermass und formte ein gutes Dutzend Orthopädienschuhmacher Einlagen, Spezialschuhe und Prothesen in der anstaltseigenen Schuhwerkstatt.¹⁰⁵

Zusätzlich zum orthopädischen Wissen sollte der Massschuhmacher je länger, je mehr Kenntnisse der Schuhmode besitzen. Zum Wohle der Patienten, so ein führendes orthopädisches Fachbuch, seien die Massschuhe auch in den Dienst der Mode zu stellen: «In dem Masse, wie das Schuhwerk, besonders dasjenige der weiblichen Personen, zu einem besonders beachteten Bekleidungsstück geworden ist, wirkt auch jede abnorme Form höchst auffallend. Es

genügt deshalb längst nicht mehr, abnorme Füße einfach so zu beschuhen, wie sie sind, sondern es wird vom Schuhmacher verlangt oder doch seine Geschicklichkeit und sein Bestreben vorausgesetzt, dass er die Abnormalität bestmöglich «verschleiert».»¹⁰⁶ Seine umfassenden Fertigkeiten wusste der Massschuhmacher voll abzugelten. Ein Preisaufschlag von 30 bis 35 Prozent gegenüber seriell gefertigten Schuhen war üblich, darüber hinaus wurde auch eine Risikokomponente für die Einzelanfertigung als legitim erachtet.¹⁰⁷ Den Liquiditätsengpässen im Reparaturgewerbe, die zu mancher Klage Anlass gaben und den zögerlichen Zahlungen der Kunden geschuldet waren, wirkten die Orthopädieschuhmacher entgegen, indem sie Vorauszahlungen verlangten. Im orthopädischen Sektor stellten Schuhmacher, so liesse sich zusammenfassen, handwerklich anspruchsvolle Fussbekleidung her, die von der Volatilität und den Risiken des Schuhmarkts befreit waren.

Einzelne Schuhmacher lösten ihre Werkstätten auf und suchten die in der Landwirtschaft tätige und zerstreut wohnende Kundschaft zu Hause auf.¹⁰⁸ Speziell für Randgebiete und Bergtäler sind diese sogenannten Störschuhmacher belegt. Etymologisch lässt sich das Präfix «Stör» auf die Störung beziehungsweise das Stören zurückführen. Damit wurden in Deutschland, Österreich und der Schweiz Handwerker bezeichnet, die – gegen die Zunftordnungen verstossend – KundInnen aufsuchten und Aufträge in situ erledigten. Nach dem Ersten Weltkrieg wurden die Dienste der Störschuhmacher in der Inner-schweiz und im Wallis wieder verstärkt in Anspruch genommen.¹⁰⁹ Saisonal betrachtet kam die Störarbeit, die ebenso Neu- wie Reparaturarbeit umfassen konnte, zumeist auf die Wintermonate zu liegen. Wenige Wochen vor dem vereinbarten Hausbesuch schlachteten die Bauern einen Teil ihres Viehs und liessen die Häute und Felle mithilfe von Kundengerbern behandeln und zu Boden- oder Oberleder weiterverarbeiten.¹¹⁰ Das Rinds-, Ziegen-, Schafs- oder Pferdeleder bildete den Werkstoff für die Störarbeit.¹¹¹ Der Störschuhmacher brachte sein Werkzeug mit und nahm vor Ort, bisweilen sogar unter freiem Himmel, die gewünschten Ausbesserungs- und Neuarbeiten vor.

Da Werkzeugmaschinen fehlten, wurden in erster Linie strapazierfähige, holzgenagelte Schuhe angefertigt. Um das wertvolle Leder zu schonen, stellten Störschuhmacher auch Holzschuhe her – je nach Region war von Holzgaloschen, Holzsandalen oder Zoccoli die Rede –, die sich von herkömmlichen



Abbildung 12 Störschuhmacher verrichteten Neu- und Reparaturarbeiten nicht in einer stationären Werkstatt. Stattdessen waren sie ambulant tätig, arbeiteten in Haus oder Hof der KundInnen, bisweilen auch unter freiem Himmel.

Schuhen darin unterschieden, dass sie entweder vollumfänglich aus Ahorn-, Nussbaum- oder Tannenholz geschnitzt waren oder dass der lederne Schaft auf einen hölzernen Boden gezwickt wurde. Da sie Kälte und Nässe fernhielten, fanden sie als Arbeitsschuh für Käser, Metzger und Bauern grossen Anklang.¹¹² Den Grossteil der Arbeitsentschädigung galten die KundInnen den Störschuhmachern mit Kost und Logis ab, die Differenz zahlten sie in bar.¹¹³ Im Wallis betrug der Wochenlohn in den 1920er- respektive 1930er-Jahren durchschnittlich zwischen 6 und 8 Franken.¹¹⁴ Das geringe Einkommen war der Preis für die berufliche Selbstbestimmtheit der Störschuhmacher.

Die vorhandenen Quellen legen nahe, dass die stationären Reparaturschuhmacher nicht gut auf ihre ambulanten Berufskollegen zu sprechen waren. «Bessere Schuhmacher aber gehen bei uns nicht auf die Stör, meistens nur so etwas verfehlte Existenzen und solche, die nicht tüchtig und solid genug sind, einem kleinen Geschäfte daheim vorzustehen», verliehen Schuhmachermeister

aus Nidwalden ihrem Berufsstolz Ausdruck.¹¹⁵ Den negativen Fremdbeschreibungen setzten Störschuhmacher positive Selbstdarstellungen entgegen. Zu den Vorzügen der Störarbeit rechneten sie beispielsweise den sozialen Mehrwert – etwa die persönliche Kontaktnahme oder den Einblick in divergierende Familienverhältnisse.¹¹⁶ Stolz waren sie auch auf die langen Unterredungen zur «Dorfpolitik»¹¹⁷ und zum «heutigen Weltlauf»,¹¹⁸ die sie, nach dem Vorbild der Schuster-Philosophen Jakob Böhme und Simon von Athen, mit den Bauern zu führen pflegten. Infolge der «sitzenden Lebensweise»¹¹⁹ gelangten sie in den Besitz von Informationen, Gerüchten und Geschichten, die sie in kleiner Runde zum Besten gaben.¹²⁰ Bei der Störarbeit handelte es sich demnach um eine krisenfeste, vor allem in alpinen Randregionen verbreitete und vom Marktmechanismus befreite Wirtschaftsform.

Schuhhändler

Das eigenständige Schuhgeschäft ist eine Begleiterscheinung der Schuhfabrik. Schuhmacher versuchten Umsatzeinbussen in der Neuproduktion durch Beratung und Verkauf von Fabrikschuhen zu kompensieren. Der Übertritt vom Schuhmacher zum Schuhhändler liess sich gemäss Eduard Bally-Prior (1847–1926), der Carl Franz Bally an der Spitze der gleichnamigen Schuhfabriken ablöste, um die Jahrhundertwende so einfach vollziehen wie nie zuvor oder danach: «Mit weniger als Fr. 1000. – Kapital konnte damals ein Schuhhandel angefangen werden, namentlich dank der Organisation der Grossisten, die Kredit gewährten und wie in keinem andern Lande mit Reassortimentslagern aushalfen.»¹²¹ Tatsächlich fungierten Grosshändler bis in die 1930er-Jahre hinein als Financiers und Lagerhalter der gelernten Schuhmacher und unterbreiteten diesen ihre bis zu 100 Schuhtypen umfassenden Kollektionen.¹²² Um zusätzliche Einnahmen aus dem Verkauf von Fabrikschuhen erwirtschaften zu können, mussten die Schuhmacher ihre Werkstätten um einen (Vor-)Raum erweitern und mit Ladentheke, Schautisch, Sitzgelegenheit und Spiegel bestücken. Wie das Beispiel der Werthmüllers eindrücklich zeigt, waren die «weitherzigen Warenkredit[e]» allerdings nicht frei von Risiko. Das Kreditwesen mitsamt seinen Vorgriffen auf zukünftige Einnahmen war Gegenstand langjähriger Reform- und Reglementierungsbestrebungen.¹²³

Im Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert nahmen Vielfalt und Vielzahl der kleingewerblichen Handelsbetriebe zu. Die Geschichte des schweizerischen Detailhandels ist noch kaum erforscht, erahnen lässt sich der gewerbliche Strukturwandel anhand von Uwe Spiekermanns Studie zur deutschen «Basis der Konsumgesellschaft».¹²⁴ Auch hierzulande dürften Zahl und Dichte der Detailläden zugenommen und sich die Art und Weise, wie um die Gunst und das Geld von «Herrn und Frau Schweizer» gebuhlt wurde, vervielfältigt haben. Zu den altbewährten Verkaufsformen wie Wanderhandel, Jahr- und Wochenmärkte, Depots und Gemischtwarenläden¹²⁵ kamen Spezialgeschäfte, Konsumvereine sowie Waren- und Kaufhäuser hinzu. Mit Gewissheit lässt sich für das schweizerische Schuhgewerbe nur sagen, dass Mischformen praktiziert wurden. Wie viele Schuhmacher ihren Tätigkeitsschwerpunkt auf den Handel verlegten, lässt sich aber zahlenmässig nicht bestimmen. In der 1905 durchgeführten Eidgenössischen Betriebszählung wurden Gewerbeeinheiten als Werkstatt oder Laden, also als Reparatur- oder Handelsbetrieb gewertet, Hybride dagegen unterschlagen. Im Untersuchungszeitraum versuchten zudem fahrende Läden, Einheitspreisgeschäfte, Ketten- und Massenfiliälgeschäfte in die Schuhdistribution einzudringen. Aus Gründen, die im Abschnitt «Eindringen in den Handel» (S. 139) diskutiert werden, betätigten sich auch die Schuhfabriken ab Mitte der 1920er-Jahre im Schuhhandel und überzogen die schweizerischen Mittel- und Grossstädte mit Filialsystemen.¹²⁶ In diesem Kontext geriet der kleingewerbliche Schuhhandel so stark in Bedrängnis, dass viele Schuhhändler wie die Werthmüllers zerdrückt wurden und aus dem Markt ausschieden. Gleichwohl vermochte sich manch kleiner Betrieb zu behaupten; die Betriebszählungen von 1929 und 1939 förderten einen stabilen Prozentsatz kleingewerblicher Handelsbetriebe zutage. Im Stichjahr 1939 wirtschafteten 1105 Schuhwaren-Läden mit 3463 Angestellten; davon waren 297 Einzelbetriebe und 575 Kleinbetriebe mit zwei bis drei MitarbeiterInnen, insgesamt beschäftigten sie also etwa 1300 Personen.¹²⁷

Bei einer kleingewerblichen Schuhhandlung handelte es sich idealtypisch um ein Mehrgenerationenprojekt, in das Frauen und Kinder involviert waren. «Wo derart mit vereinten Kräften gearbeitet wird, blüht in der Regel auch das Geschäft, und konsolidiert sich der Haushalt», gab sich beispielsweise die *Schweizerische Schuhmacher-Zeitung* überzeugt.¹²⁸ Es begann damit, dass ein

gelernter Schuhmacher seinem Reparaturbetrieb einen Schuhverkauf angliederte. In der zweiten Generation konzentrierten sich die Söhne und Töchter dann stärker auf die Handelsfunktion; das familienintern tradierte Wissen – einerlei, ob es sich um die Qualitätsmerkmale des Schuhs, die Kontakte zu den Fabriklieferanten, die Einrichtung des Geschäftslokals oder die Pflege des Kundenstamms handelte – wurde nicht selten um eine kaufmännische Berufsbildung erweitert. Die dritte Generation tauschte die Handwerksschürze endgültig gegen das gestärkte Hemd beziehungsweise die weisse Bluse und betätigte sich im Büro, Warenlager oder Verkaufsraum. Diese Verwandlung des Schuhmachers zum Gewerbetreibenden quitierte das *Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft* mit einem resignativen Unterton: «Mit der Entwicklung des Handwerkers zum Händler erfährt seine schöpferische Tätigkeit eine Rückbildung, was zu bedauern ist. Doch es gilt auch für das Handwerk, sich den Verhältnissen anzupassen.»¹²⁹

Die Feststellung, dass zahlreiche Schuhmacher in den Schuhhandel übertraten, sagt noch nichts darüber aus, wie sie dabei vorgingen und dem Wettbewerbsdruck entkamen. Evident ist, dass Leistungs differenzen nicht in der Ware selbst, sondern in der Art und Weise, wie diese aufbereitet oder angeboten wurde, begründet liegen mussten. Spiekermanns Studie legt nahe, dass grundsätzlich die Gewährung von Krediten, individualisierte Bedienungs- und Beratungsleistung, opulente Auslage, gute Erreichbarkeit und anderes mehr in Stellung gebracht werden konnte.¹³⁰ Zwei Schuhhandlungen sollen exemplarisch aufzeigen, wie mithilfe einer reflexiven Auslotung der eigenen Marktlage und konsequenten Anpeilung einer Marktnische der Verbleib im schweizerischen Schuhmarkt gelingen konnte.

Zum einen ist die Schuhhandlung Dosenbach aufschlussreich, deren Gründerin Franziska Dosenbach-Buchmann (1832–1917) aus Bremgarten im Kanton Aargau stammte.¹³¹ Während ihr Mann, ein gelernter Sattler, das Familieneinkommen mit Störarbeiten erwirtschaftete und auf Vorrat produzierte Waren auf lokalen Märkten absetzte, machte Franziska 1865 bei einer solchen Gelegenheit eine zukunftsweisende Entdeckung: Probehalter übernahm sie einen kleinen Posten Fabrikschuhe, die «weder schön noch formlich einwandfrei», dafür aber preiswert waren und bot sie den MarktbesucherInnen an.¹³² Mit ihrer «Schuhbude» frequentierte sie regionale Märkte, später dann auch

überregionale Markt- und Messeveranstaltungen in Zürich, Luzern, Zug, Bern und Basel.¹³³ Ihre Geschäftstüchtigkeit trug ihr im Heimatort den Spitznamen «Finke Fränzi» ein. Zwecks Vergrösserung und Verstetigung des Schuhhandels stiess sie die Sattlerei ihres inzwischen verstorbenen Ehemannes ab und eröffnete 1876/77 ein erstes Detailgeschäft in Zürich; im Jahr 1878 folgte ein weiteres in Baden. An der Führung der Schuhmagazine C. Dosenbach & Cie beteiligte sie mehrere ihrer dreizehn Kinder.

Auch im ladengebundenen Handel spielten Marktnähe und Warenambiente eine zentrale Rolle. Sehr früh erkannten die Dosenbachs, dass die Leistungsdifferenz in der Schuhvermittlung auf symbolischer Ebene erbracht werden musste: Weg von der textlastigen Reklame, wie sie in Kleinanzeigen allgegenwärtig war und marktschreierisch um die Aufmerksamkeit der Leserschaft buhlte, und hin zur Werbung, die zwischen Produkt und KonsumentIn ein Spiel der Bedeutungen und Gleichnisse eröffnete.¹³⁴ Wer Schuhe verkaufen wollte, der hatte immer auch die Schaulust des Publikums zu befriedigen.¹³⁵ Gegen Ende des Ersten Weltkriegs engagierten die Schuhmagazine C. Dosenbach & Cie¹³⁶ den dazumal noch unbekannten Otto Baumberger (1889–1961), der sich als Maler, Bildjournalist und Gebrauchsgrafiker bald einen erstklassigen Ruf erwerben sollte; dank seiner mehr als 200 Werken wurde er posthum als Erneuerer des nationalen wie internationalen Plakatwesens gefeiert.¹³⁷ Versiert in allen Techniken der Grafik, sind seine frühen Arbeiten dem Jugendstil und Art déco verpflichtet. Für die Anpreisung der Fussbekleidung schuf Baumberger für Dosenbach zwei Lithografien, deren Stärke in der visuellen Verknappung liegt und die das von Dosenbach behauptete Alleinstellungsmerkmal eindringlich auf den Punkt bringen. So zeigt das aus dem Jahr 1922 stammende Plakat «Grosser Schuhmarkt» einen «Lederberg» aus Finken, Pantoffeln, Schnürbottinen, Damenpumps und weiteren Schuhen, dessen Umriss an die Silhouette des Matterhorns erinnert.

Die markante Zermatter Felsenpyramide avancierte im 20. Jahrhundert zu einem nationalen Symbol, das Logos, Verpackungen und Annoncen vieler Konsumgüter zierte. Die vom Plakat ausgehende Botschaft lässt sich folgendermassen formulieren: Auf der Suche nach gleichsam erstklassigen und preiswerten Schuhen durchquerte Dosenbach die gesamte Schweiz und stattete den Schuhfabriken Besuche ab. Das riesenhafte Angebot an Fabrikschuhen werde



Abbildung 13 Das Angebot des Schuhmagazins Dosenbach soll – schenkt man einem Plakat von 1922 Glauben – so gross und imposant wie das Matterhorn gewesen sein. Den «Lederberg» aus Finken, Pantoffeln, Schnürbottinen und Damenpumps schuf der Zürcher Maler und Gebrauchsgrafiker Otto Baumberger.

in Augenschein genommen. Die Spitze des heimischen Schuhschaffens finde die Kundin oder der Kunde schliesslich in den Auslagen der Dosenbach-Geschäfte vor. Dass Baumbergers Plakatgestaltung allenthalben Eindruck machte, zeigen die zahlreichen Aufträge, die er in den 1920er- und 1930er-Jahren von der schweizerischen Schuhwirtschaft erhielt.¹³⁸

Zum anderen ist das Schuhhaus Wilhelm Gräb eine Betrachtung wert. Eine Leistungsdifferenz führte der 1882 aus einem Massgeschäft beziehungsweise einer Reparaturwerkstätte hervorgegangene Betrieb durch die räumliche Entgrenzung seines Schuhvertriebs ein: Er fügte seinem in unmittelbarer Nähe des Zürcher Grossmünsters gelegenen Verkaufslokal ein Versandhaus an.¹³⁹

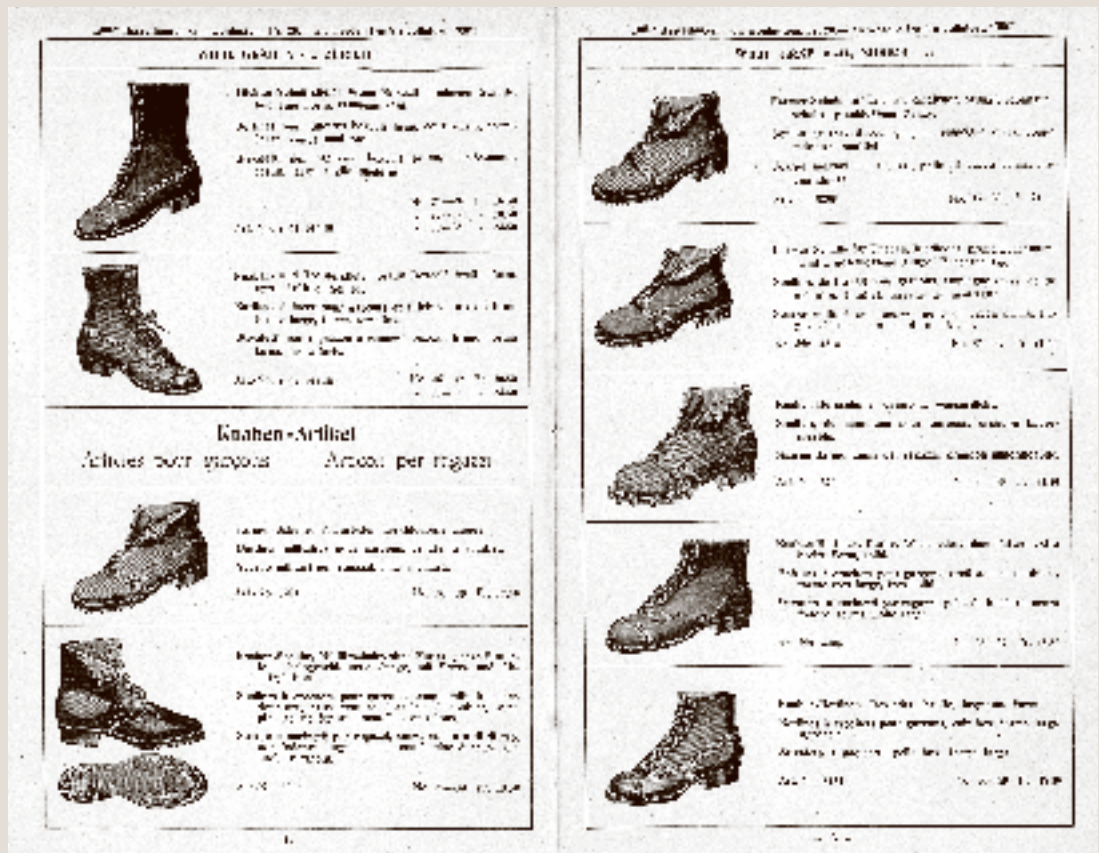


Abbildung 14 Der Schuhversand hat eine lange Geschichte. Seit der Jahrhundertwende vertrieb das Zürcher Schuhhaus Wilhelm Gräb schweizweit Fussbekleidungen. Die Doppelseite zeigt «Knaben-Artikel» in einem Versandkatalog aus dem Jahr 1927.

Von dieser Dienstleistung machten KundInnen aus ländlichen oder (vor-)alpinen Gegenden Gebrauch. Wo der Besuch eines Schuhgeschäfts einen zwei- bis dreistündigen Fussmarsch voraussetzte, bedeutete der Einkauf per Katalog eine bequeme Alternative.¹⁴⁰ Im Sinn einer vertrauensbildenden Massnahme pflegte Gräb seinem Versandkatalog «Urteile unserer Kunden» voranzustellen. Auffällig ist, dass diese Zuschriften allesamt aus weit entfernten Gebieten stammten: Biasca am Eingang des Valle di Blenio (Tessin), eine Siedlung im Val d'Hérémence (Wallis), Ringgenberg am Brienzersee (Bern), ja sogar Omori bei Tokio (Japan) tauchen in den Briefköpfen auf.¹⁴¹ Freilich gab es noch weitere Gründe, warum die Interaktion von Angesicht zu Angesicht vermieden wurde: KundInnen, «welche von sich wissen, dass sie sich im Laden nicht leicht der

Beeinflussung durch das Verkaufspersonal entziehen können», schätzten die Entpersonalisierung des Schuhverkaufs.¹⁴² Eine anonymere Transaktion war am schweizerischen Schuhmarkt schlicht nicht zu bekommen.

Damit ein Versandhandelsgeschäft Umsatz generieren konnte, hatte es zwei kritische Voraussetzungen zu erfüllen. Auf der einen Seite war ein informativer Versandkatalog vonnöten, der neben den obligaten Angaben zu Name, Funktionalität, Material und Preis auch aussagekräftige Schuhabbildungen aufwies. Gräb gestaltete seine Kataloge mit beträchtlichem Aufwand, setzte Details wie die Schuhsohle, Sohlennähte, Nagelbeschläge oder Absatzplatten ins Bild und versuchte generell durch perspektivische Wiedergaben einen plastischen Eindruck der angebotenen Ware zu erzeugen.

Auf der anderen Seite war ein kulanter Umgang mit Fehlbestellungen und Retoursendungen unumgänglich. Gräb riet seinen KundInnen zu umfassenden Angaben; genannt werden sollte «entweder die Schuhnummer, oder, wer diese nicht kennt, die Länge des Fusses in Centimetern, oder man sende einen alten Schuh ein, der mit den neuen zurückgesandt wird».¹⁴³ Zum Leidwesen der meisten Schuhmarktakteure hatte sich im Untersuchungszeitraum kein einheitliches Grössensystem durchsetzen können, gebräuchlich waren wahlweise das französische Stichmass, die englisch-amerikanische Nummerierung oder das metrische System. Die Schweizer Militärschuhe wurden ebenfalls metrisch, das heisst in Zentimetern, gemessen.¹⁴⁴ Für zusätzliche Unsicherheit sorgte der Umstand, dass formal identische Grössen- und Breitenmasse je nach Land, Fabrik, Modetrend und Leistenform voneinander abweichen konnten.¹⁴⁵ Den Versandhandel stellte Gräb erst ein, als Schuhe der kriegswirtschaftlichen Überwachung unterstellt wurden. Nach dem Zweiten Weltkrieg begnügte sich das Schuhhaus damit, ein gewöhnliches Bedienungsgeschäft zu sein.

Kommt man auf die eingangs dieses Kapitels erwähnte historiografische Kontroverse zurück, zählen die Schuhhandlung Dosenbach wie auch das Schuhhaus Gräb zu den Marktgewinnern. Im Wettbewerb mit den modernen Schuhverteilern vermochten sie zu bestehen, indem sie das Verlangen der KonsumentInnen nach Wahlmöglichkeiten und Bequemlichkeit antizipierten, das entsprechende Wissen und die zugehörigen Praktiken familienintern weitergaben und es verstanden, den über Generationen hinweg gewachsenen Reputationsgewinn auszuspielen.

Gewerbliche Einheitsfront

Politische Radikalisierung

Das weit aufgefächerte Tätigkeitsfeld der Schuhmacher und Schuhhändler wird im Folgenden nun wieder verengt. Im Sinn einer Komplexitätsreduktion ist nachfolgend von *dem* Schuhmacher respektive *dem* Schuhhändler die Rede. Mit dieser Verengung geht gleichzeitig eine Verlagerung in das Feld der Politik einher. Bei der Durchsicht der Literatur zu sozialem Widerstand und politischem Protest machten Eric J. Hobsbawm und Joan W. Scott die beiläufige Beobachtung, dass unter den radikalen Anhängern der Freiheits- und Demokratiebewegungen im Europa des 18. und 19. Jahrhunderts augenfällig viele Schuhmacher vertreten waren. Daraufhin führten sie eine systematische Recherche durch und legten ihre Resultate 1980 unter dem Titel «Political Shoemakers» vor. Der Aufsatz bietet eine reiche Blütenlese von archivalischen Quellen über zeitgenössische Fachliteratur bis hin zu Zitaten aus Sprichwörter-sammlungen und Literaturklassikern.¹⁴⁶ Hans Sachs, seines Zeichens Schuhmacher und berühmtester der Nürnberger Meistersinger, ist darin ebenso vertreten wie ein Flickschuster, der im ersten Akt von Shakespeares *Julius Caesar* einen Protest anführt. Mit Blick auf die Schweiz wäre das Fehlen von Hans Jakob Willi (1772–1804) zu monieren. In Horgen geboren und zum Schuster ausgebildet, begab sich Willi in fremde Dienste. Kurz nach der Jahrhundertwende kehrte er an den Zürichsee zurück, wo er im März 1804 die gegen die städtische Herrschaft aufbegehrende Landbevölkerung anführte. Nach einer ersten, erfolgreich geschlagenen Schlacht auf Bocken – einem Gebiet oberhalb von Horgen, das dem Aufstand seinen Namen geben sollte – unterlagen Willi und seine Gefolgsleute den herbeieilenden eidgenössischen Hilfstruppen. Der Rädelsführer wurde zur Rechenschaft gezogen und am 25. April 1804 hingerichtet.¹⁴⁷

Aber zurück zur Politisierung: «The shoemaker», resümieren Hobsbawm und Scott, «was thus a key figure in rural intellectual and political life: literate, articulate, relatively informed, intellectually and sometimes economically independent, at least within his village community. He was constantly present in the places where popular mobilization was likely to take place: on the village street, at markets, fairs and feasts.»¹⁴⁸ Am lautesten hätten die Schuhmacher

während des (proto-)industriellen Transformationsprozesses Kritik an den herrschenden sozioökonomischen Verhältnissen geübt und das Wort gegen die politischen Eliten ergriffen. Eine doppelte Verunsicherung habe zur politischen Aktivierung geführt: Zum einen hätten wirtschaftliche Veränderungen die Schuhmacher verstärkt mit den Folgen eines Überangebots an Schuhen und schlechten Verdienstmöglichkeiten konfrontiert, zum anderen hätten die vom ökonomischen Wandel bedrängten «kleinen Leute» nach politischer Aufklärung und Deutung verlangt. An der These ist der romantisch-heroisierende Unterton zu kritisieren. Nur bedingt zu überzeugen weiss auch die von Hobsbawm und Scott nachgereichte Vermutung, warum gerade der Schuhmacher dazu prädestiniert sei, «as the common people's spokesman, as a trade militant» aufzutreten.¹⁴⁹ Und dennoch ist es verblüffend, wie regelmässig die Schuhmacher politische Interessengruppen formierten, um marktimmanenten Veränderungen zu begegnen. Für das amerikanische Beispiel führt John Commons folgende Vereinigungen an: Company of Shoemakers (Boston 1648), Society of the Master Cordwainers (Philadelphia 1789), Federal Society of Journeymen Cordwainers (Philadelphia 1784), United Beneficial Society of Journeymen Cordwainers (Philadelphia 1835), Knights of St. Crispin (1868), Boot and Shoe Workers' Union (1895).¹⁵⁰

Auch für den schweizerischen Schuhmarkt der Zwischenkriegszeit lässt sich eine Politisierung, ja Radikalisierung vieler Schuhmacher und Schuhhändler nachzeichnen, freilich unter entgegengesetzten politischen Vorzeichen. Am besten lässt sich dieser Prozess im Thurgau beschreiben, einem Kanton, der im Untersuchungszeitraum landwirtschaftlich-gewerbliche Beschäftigungsstrukturen aufwies. Als mittelstandspolitischer Akteur tat sich zwischen dem Ersten und dem Zweiten Weltkrieg vor allem ein Mann hervor: Paul Beuttner (1899–1977).¹⁵¹ Nach einem mit Promotion abgeschlossenen Nationalökonomiestudium in Genf und Zürich betätigte sich Beuttner zuerst als wirtschaftspolitischer Publizist, ehe er 1927 zum Sekretär des Thurgauischen Gewerbeverbands (TGV) gewählt wurde.¹⁵² Trotz schwerer Krankheit leitete er bis 1956 das Sekretariat und brachte die Energie für die Ausübung mehrerer gewerbepolitischer Ämter und Funktionen auf kantonaler wie nationaler Ebene auf. Beuttners Ansatzpunkt war, eine Koalition von Marktverlierern zu bilden. Aus diesem Grund schrieb und redete er der gewerbepolitischen Einheitsfront¹⁵³ das

Wort: «Wir brauchen unbedingt diese logische Dreieinigkeit zwischen Handwerk, Gewerbe und Kleinhandel, wollen wir wieder als die unerlässlichen Stützen und Pfeiler des wirtschaftlichen, geschäftlichen und sozialen Lebens gewertet werden.»¹⁵⁴ Politik verstand Beuttner als eine verteilungsorientierte Sekundärmassnahme, die die Primärverteilungen aus dem freien Spiel der Marktkräfte korrigieren sollte.¹⁵⁵ Wie die internationale Forschung zur verbandswirtschaftlichen Berufsregulierung und Interessensartikulation aufzeigt, hat eine solche Politisierung mit einem Reflex, der in Zeiten der wirtschaftlichen Not ausgelöst wird, nur wenig gemein.¹⁵⁶ Vielmehr waren unermüdliche Wirtschaftspolitiker, aktivierende Forderungen und politisch mehrheitsfähige Lösungen gefragt. Vom Sekretariat des TGV aus koordinierte Beuttner die mittelstandspolitischen Agenden, Programme und Publikationen mehrerer Berufsgenossenschaften, Rabattvereine und Gewerbeverbände.¹⁵⁷ 1928 repräsentierte Beuttner 3295 Mitglieder.

Mit Blick auf die traditionell schwach organisierten Vertreter des Schuhgewerbes schien die Einheitsfront insofern naheliegend, als die Schuhmacher und Schuhhändler in den expandierenden Grossunternehmen Bally, Löw und Hug – die Schuhe nicht nur industriell produzierten, sondern auch über eigene Kettenläden seriell absetzten (vgl. hierzu «Eindringen in den Handel», S. 139) – einen gemeinsamen Widersacher hatten. Wie an ausgewählten Broschüren und Zeitschriftenbeiträgen aufgezeigt wird, war Beuttner ein Vielredner und Vielschreiber, der den Unmut und die Verzweiflung der wirtschaftlich bedrängten Schuhmacher und Schuhhändler geschickt in mittelstandspolitische Ordnungsvorstellungen zu überführen wusste. Das Los des Schuhgewerbes erhob er richtiggehend zum Präzedenzfall: «Wohl in keiner anderen Branche des Warenhandels zeigen sich so deutlich, so katastrophal die machtpolitischen Auswirkungen des industriellen Grosskapitalismus und die damit zusammenhängenden, mittelstandsaufsaugenden und zermürbenden Umstände.»¹⁵⁸ Unmittelbar nach Stellenantritt, aber noch vor Ausbruch der Weltwirtschaftskrise verfasste Beuttner die Kampfschriften *Der thurgauische Schuhmachermeister und sein Lebens- und Existenzkampf* sowie *Die zukünftigen Existenzmöglichkeiten des selbständigen Schuhhändlerstandes unter besonderer Berücksichtigung der Selbstdetailierungsfrage*.¹⁵⁹ Letztere sollte der Sekretär des Schweizerischen Schuhhändlerverbands Jahre später als «eine fast epochenmachende

Studie» würdigen.¹⁶⁰ In der 1941 veröffentlichten Broschüre *Die Reorganisation des Schuhhandels im Rahmen der neuen Wirtschaftsordnung* hielt Beuttner Rück- und Ausblick zugleich. Das Zusammengehen von wirtschaftswissenschaftlich abgesicherter Programm- und zielgerichteter verbandswirtschaftlicher Basisarbeit war es, was den Schuhmachern und Schuhhändlern viele Jahre lang gefehlt hatte.

Wider das Jahrmarktwesen

Die für Beuttner handlungsleitende Marktvorstellung wird um der besseren Anschaulichkeit willen in zwei Schritten dargestellt. Für den ersten, das Jahrmarktwesen betreffenden Schritt, kann sein Kommentar zu einem vom TGV am 1. Oktober 1929 an das Thurgauische Polizeidepartement überstellten Revisionsentwurf herhalten. Zu erinnern ist an dieser Stelle, dass Artikel 31 der Bundesverfassung die Kantone ermächtigte, mit der Handels- und Gewerbe-freiheit konforme gewerbepolizeiliche Rechtssätze zu erlassen. Der Verband war entschlossen, das noch im vorangegangenen Jahrhundert ausgearbeitete und vom Stimmbürger 1898 verabschiedete Gesetzespaket zu reformieren.¹⁶¹ Inhalt dieses 47 Seiten starken, mit *Das thurgauische Markt-, Hausier- und Ausverkaufswesen in geschichtlicher Bedeutung* überschriebenen Kommentars sind grundlegende mittelstandspolitische Betrachtungen;¹⁶² speziell der Abschnitt zur Geschichte und zum gesellschaftlichen Charakter des Markts sucht seinesgleichen.

Beuttner beginnt mit der Feststellung, dass das Recht zu räumlich und zeitlich begrenzten Marktveranstaltungen (Jahr-, Wochen- und Warenmärkte) seit je durch weltliche oder kirchliche Obrigkeiten gewährt wurde. Um die Funktion der lokalen Warenvermittlung erfüllen zu können, musste eine Reihe von Bedingungen erfüllt sein; als wichtigste seien ein ausreichend grosses geografisches Einzugsgebiet, das Vorhandensein sicherer Wegstrecken und schiffbarer Flüsse sowie die «Klugheit des Grundherren» zu nennen.¹⁶³ Unerlässlich für jedes Marktgeschehen sei zudem eine institutionelle Absicherung in Form von Marktgerichten, die Tauschmasse und -modalitäten inspizierten und bei Ungereimtheiten oder Konflikten fallweise Recht sprächen. So weit, so gut. Nach der Würdigung der historischen Tiefendimension konstatierte Beuttner

missbilligend, dass das Jahrmarktwesen neuerdings wieder im Aufschwung begriffen sei.¹⁶⁴ Seinen Nachforschungen zufolge wurden auf thurgauischem Kantonsgebiet im Jahr 1929 folgende Marktveranstaltungen abgehalten:

Ort	Typus und Anzahl Zeitpunkt
Amriswil	2 Jahrmärkte 3. Mittwoch in den Monaten März und Oktober
Arbon	2 Jahrmärkte Mittfastenmarkt – 1. Montag nach Martini
Bischofszell	4 Jahrmärkte Donnerstag vor Herrenfasnacht, Montag vor Auffahrt (Maimarkt), Donnerstag vor Jakob (Jakobimarkt), Donnerstag nach Martini (Martinimarkt)
Diessenhofen	1 Jahrmarkt November
Frauenfeld	2 Jahrmärkte Klausmarkt; Frühjahrsmarkt
Steckborn	1 Vieh- und Warenmarkt
Weinfelden	3 Jahrmärkte 2. Mittwoch im Mai (Maimarkt), 2. Mittwoch im November (Herbstmarkt), 2. Mittwoch im Dezember (Klausmarkt)

Tabelle 2 Marktorte und Markttypen im Kanton Thurgau, 1929¹⁶⁵

In Erinnerung an die Schwierigkeiten beim Übergang in die Nachkriegszeit und in Vorwegnahme möglicher künftiger Wirtschaftsdepressionen merkte Beuttner an, dass Lebensmittel-, Genussmittel- und Gelegenheitshändler sowie Verkäufer von «Eisenwaren, Schmiedewaren, Schuh- und Hutwaren» Jahrmärkte als attraktive Absatzchancen auffassten,¹⁶⁶ und (dis-)qualifizierte dieses Marktgeschehen als Anachronismus. Die Bedarfsbefriedigung sei im Lauf des 19. Jahrhunderts so weit gediehen, dass sich die Menschen auch abseits der Marktveranstaltungen mit Lebensmitteln und Alltagsdingen eindecken könnten.¹⁶⁷ Er brachte dies in Zusammenhang mit der flächendeckenden Verkehrsinfrastruktur, dem dichten Netz an Kreditinstitutionen und – so wollte es seine Funktion als mittelstandspolitisches Sprachrohr der Detailhändler – der umfassenden Rationalisierung des Warenhandels.¹⁶⁸ Vor diesem Hintergrund tat Beuttner das Jahrmarktwesen als eine «überlebte Institution früherer Jahrhunderte» ab, auf die nicht nur aus gewerbepolitischer, sondern auch aus volkswirtschaftlicher Perspektive verzichtet werden könne.¹⁶⁹

Unschwer zu erkennen ist, dass der TGV-Sekretär seine Argumentation dem Umfeld der jüngeren Historischen Schule der Nationalökonomie entlehnte. Der in Strassburg und Berlin lehrende Gustav Schmoller (1838–1917) war der wichtigste Exponent dieser von den 1860er-Jahren bis zum Ende des Ersten Weltkriegs tonangebenden Richtung. Ihre Anhänger setzten sich mit der Theoriebildung der klassischen englischen Ökonomie («Methodenstreit») auseinander, waren am sozioökonomischen Transformationsprozess («Soziale Frage») interessiert und traten für die normative Implementierung der ökonomischen Expertise («Werturteilsstreit») ein.¹⁷⁰ Aus dem Netzwerk um Gustav Schmoller, Lujo Brentano, Karl Bücher und Georg Friedrich Knapp stammende Schüler wurden auf Lehrstühle an die Universitäten Zürich und Bern berufen. Deren nationalökonomische Konzepte standen in der Schweiz bis in die 1940er-Jahre hoch im Kurs. Wichtige Werke der Historischen Schule der Nationalökonomie zeichnen sich durch Analysen von Wirtschaftssystemen aus, die als evolutionäre Abfolge von Hauswirtschafts-, Stadt-, Territorial-, Volks- und Weltwirtschaftsstufen gedacht wurden. Isoliert-abstrakte Begriffe wurden zugunsten einer detaillierten Beschreibung historischer Singularitäten und gesellschaftlich geprägter Prozesse zurückgestellt. Auch Beuttner übte sich im Stufen-Denken und zog dieses Modell als normativen Massstab zur Beurteilung des zeitgenössischen Marktgeschehens heran. Die «Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen», die die Theoretiker durchaus berücksichtigt hatten, übergang er geflissentlich.¹⁷¹ Die wissenschaftliche Stimmigkeit seines Kommentars zum Jahrmarktwesen versuchte Beuttner durch die namentliche (orthographisch indes fehlerhafte) Erwähnung des von 1907 bis 1921 in Zürich lehrenden Heinrich Sieveking herauszustreichen.¹⁷² Der Nachweis der Historizität war, so lässt sich festhalten, kein Argument für, sondern gegen die Fortführung des Jahrmarktwesens im Kanton Thurgau.

Beuttner war sich bewusst, dass mit einer historischen Erörterung keine Mehrheit für eine gewerbepolitische Revision zu erreichen war. In den gegenwartsbezogenen Abschnitten seines Kommentars ging er deshalb auf die schädlichen volkswirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen des Jahrmarktwesens ein. Hinsichtlich der ökonomischen Begleiterscheinungen warnte er vor den Waren, die den BesucherInnen angeboten wurden. «Die Warenmärkte wirken im ausgesprochenen Sinne einer verderblichen Geschmacksverirrung

und -verwirrung zum allgemeinen Schaden der Volkswirtschaft. Was heute im allgemeinen auf den Warenjahrmärkten feilgeboten wird, spricht vielfach Hohn auf den guten Ruf der schweizerischen Qualitätsproduktion», bringt Beuttner seine Sorge um den Warencharakter auf den Punkt.¹⁷³ Namentlich die «ländlichen Marktbesucher» drohten von der «kitschige[n] Auslandsware» verdorben zu werden.¹⁷⁴ Werden ergänzende Quellen aus dem Kontext der Schuhwirtschaft beigezogen, findet Beuttners Marktkritik ansatzweise Bestätigung. Einerseits hatte sich das Bodenseegebiet Mitte des 19. Jahrhunderts den Ruf als Zentrum der hausindustriellen Schuhproduktion erworben.¹⁷⁵ «In verschiedenen Gegenden des Kantons Thurgau hat sich die Marktschuhmacherei gerade so eingebürgert, wie die Uhrmacherei in Locle, sodass in jedem Hause neben der Landwirtschaft Schusterei getrieben wird.»¹⁷⁶ Unter Markt- oder Vorratsschuhmacherei werden gemeinhin die von kaufmännischen Verlegern finanzierten, in handwerklicher Tradition hergestellten und auf Jahrmärkten abgesetzten Schuhwaren gefasst.¹⁷⁷ Vertreter des Schuhgewerbes bemängelten, dass die aus Lederabfällen der Massschuhmacherei gearbeiteten Schuhwaren «Wanderlager» von minderwertiger Qualität seien.¹⁷⁸ Andererseits fürchtete die Schuhfabrik Rigi AG eine «Schmutzkonkurrenz». Die in Kreuzlingen domizilierte Schuhfabrik hatte zu Beginn der 1930er-Jahre mit rückläufigen Umsatzzahlen zu kämpfen. Unter der bildlich illustrierten Überschrift «Zum Jahrmarkt... Tingel-Tangel im Schuhhandel» begann sie Annoncen zu schalten, in denen sie ihre industriell gefertigten und in Läden verkauften Qualitätsschuhe anpries.¹⁷⁹ Sie tat dies vor der Negativfolie des «billige[n] Jakob», der die BesucherInnen von Jahrmärkten mit einem «Schundangebot» behellige.¹⁸⁰

Auch in sozialer Hinsicht reklamierte Beuttner gesetzlichen Handlungsbedarf. Zu seinem Missfallen boten die Märkte nicht nur Gelegenheit zu Kauf und Verkauf, sondern auch zu Verpflegung, Geselligkeit und Unterhaltung. Im Duktus eines kulturpessimistischen Pädagogen erteilte er den «kleinen Jahrmarktfreuden»¹⁸¹ eine Absage: «In jedem Falle vermögen Karussells, Schiess- und Zauberbuden vom jugenderzieherischen Standpunkte aus herzlich wenig zu bieten. Die heutige Jugendbewegung ist glücklicherweise in der Lage, der Schuljugend durch Ferienwanderungen, Strandbad, Pfadfinderorganisation, Handfertigkeitkurs usw. weit grössere und tiefere Erziehungswerte zu geben und die Jugendseele zur höheren Lebensfreude zu erziehen, als [es]

die Karussellmusik zu bewerkstelligen vermag. Wo Schaubudenbetriebe als Sorgenbrecher dienen müssen, ist es mit der Geistesverfassung des Betreffenden verzweifelt bestellt.»¹⁸²

Dass Märkte multiple Funktionen ausüben und den involvierten Akteuren Erwerbs- wie auch Konsumchancen bieten, hat Laurence Fontaine jüngst zu einer weit ausgreifenden und in anwaltschaftlicher Manier vorgetragenen These ausgebaut. 2014 unter dem Titel *Le marché: histoire et usages d'une conquête sociale* erschienen, hat das Buch eine lebhaftete Rezeption erfahren.¹⁸³ Ihre über mehrere Jahrhunderte gespannte und mit buntem Quellenmaterial unterlegte Hauptaussage lautet, dass der Markt eine Institution darstelle, die Akteure zur materiellen Lebenssicherung, geschlechterspezifischen Befreiung und bisweilen auch zum sozialen Aufstieg verhelfen könne. Messen, Jahrmärkte und Basare wohne eine emanzipatorische Kraft inne, die die Obrigkeit – in den von Fontaine präsentierten Fällen handelt es sich zumeist um aristokratische oder klerikale Eliten – sehr häufig zu bändigen suche. Eine Schlüsselpassage findet sich im Abschnitt «Die Exklusion oder die Marginalisierung der Schwächsten»: «Der freie Zutritt zum Markt ist eine Obliegenheit, die die Mächtigen stets nur sich selbst zugestehen wollten. Seit dem Mittelalter erliessen sie Regeln, um Migranten, Frauen und alle diejenigen, die mit Hilfe des Krämerhandels ein Nebeneinkommen erzielen oder schlicht und einfach ihren Lebensunterhalt bestreiten wollten, auszuschliessen. Verschärft wurde die Dominanz sesshafter Händler gegen Ende des Ancien Régime, als neue, kapitalintensive Hygienegenenormen aufkamen, an die sich die Armen, die von kleinen Transaktionen und kleiner Produktion lebten, nicht anzupassen vermochten.»¹⁸⁴ Auf das Fallbeispiel der thurgauischen Gesetzesrevision übertragen, könnte der von Beuttner vorgebrachte Kommentar als ein weiterer Versuch gedeutet werden, den Markt gewerbepolizeilich zu schliessen. Was Beuttner im Namen des TGV forderte, war eine gegen soziale und kommerzielle Minoritäten gerichtete Marktschranke.

Wider die Handels- und Gewerbefreiheit

Die Diskussionen um das Markt-, Hausier- und Ausverkaufswesen stellten nur den ersten, gemässigten Versuch dar, den Markt in mittelstandspolitischen Manier umzuformen. In seinem Kommentar liess Beuttner durchblicken,

dass der Handlungsspielraum klein sei und viele der angedachten, gewerbe-
polizeilichen Verbote der wirtschaftspolitischen Rechtsgrundlage entbehren
würden. Prompt wurde der Revision des Thurgauer Gewerbegesetzes vom
Stimmbürger eine Absage erteilt.¹⁸⁵ Um die in der Bundesverfassung veranker-
te Handels- und Gewerbefreiheit im Allgemeinen und den Markt als wirtschaft-
lichen Koordinationsmechanismus im Besonderen kippen zu können, war
folglich eine Grossoffensive auf nationaler Ebene gefragt. Mit einer «Sturm-
und Drangperiode» der Marktverlierer glaubte Beuttner dieses ambitionierte
Ziel erreichen zu können.¹⁸⁶ Zupass kam ihm dabei die 1929 ausbrechende
Grosse Depression, die mit einigen Jahren Verzögerung auch die schweizeri-
sche Volkswirtschaft in ihren Grundfesten erschütterte.¹⁸⁷ Während der ersten
drei Jahre zeigen die Indikatoren für viele der auf den Binnenmarkt ausgerich-
teten Branchen eine bemerkenswerte Robustheit an, dann zogen die eingebro-
chenen Investitions- und Konsumausgaben auch das Handwerk und Gewerbe
in die Tiefe. Im «Frontenfrühling» im März 1933 trat erstmals die sogenannte
Neue Schweiz in Erscheinung,¹⁸⁸ eine national-konservative Erneuerungsbe-
wegung, die ihre Mitglieder aus dem gewerblichen Mittelstand rekrutierte und
von einem knappen Dutzend lokal, kantonal und schweizweit aktiver Gewer-
bepolitiker geführt wurde. Namentlich waren dies Eduard Kleinert, Emil
Anderegg, Eugen Wyler, Paul Gysler, Josef Haas, Emil Fischer, Oskar Holer,
Hans Schümer, Fritz Joss, René Sonderegger und, last but not least, Paul Beutt-
ner.¹⁸⁹ In der gruppenbiographischen Betrachtung sticht bei diesen Anführern
ins Auge, dass sie mit 35 bis 45 Jahren jung, überdurchschnittlich gebildet und
freundschaftlich miteinander verbunden waren.¹⁹⁰ Im Vergleich mit den ge-
werbepolitischen Dach- und Spitzenverbänden ist auch die Basisnähe und
Unabhängigkeit der Neuen Schweiz augenfällig; wie «begeisterte und begeist-
erungsfähige Wanderprediger» zogen die Vertreter der Erneuerungsbewegung
durch das Land.¹⁹¹ In den Kantonen St. Gallen, Appenzell, Thurgau, Zürich und
Bern vermochten sie 20 000 bis 30 000 Handwerker, Gewerbetreibende und
Kleinhändler zum Eintritt in die Neue Schweiz zu bewegen. Zu einem nicht un-
wesentlichen Teil setzte sich dieses «Fussvolk» aus dem Milieu des Schuhge-
werbes und des Detailhandels zusammen.¹⁹² Die Mobilisierung ist nicht allein
mit den zeitgenössischen ökonomischen Verwerfungen, sondern auch mit dem
Einsatz von politischen Instrumenten und Aktionen zu erklären. Hier sollen



Abbildung 15 1933 übte die nationalkonservative Erneuerungsbewegung Neue Schweiz Fundamentalkritik an der schweizerischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Mit ihrem gleichnamigen Organ umwarb sie Angehörige aus dem kleingewerblichen Milieu, darunter viele Schuhmacher und Schuhhändler.

erstens *Die Neue Schweiz*, die offizielle Wochenzeitung der Erneuerungsbewegung, zweitens die aufmerksamkeitsregenden «Mittelstandstage» sowie drittens die Petitionen, mit denen die etablierten Berufs- und Branchenverbände unter Druck gesetzt wurden, besprochen werden. Alle Beispiele stammen aus dem ersten Jahr der Bewegung und beziehen sich auf die darin in besonders grosser Zahl vertretenen Schuhmacher.

Erstens wurden in den Spalten der aufwendig produzierten Wochenzeitung *Die Neue Schweiz* unaufhörlich Marktverlierer porträtiert. Es ist zu vermuten, dass die Redakteure mit der seriellen Dokumentation den Nachweis zu erbringen suchten, dass nicht vereinzelt, leistungsunwillige oder -unfähige Gewerbetreibende, sondern ein gesamter Berufsstand aus dem Schuhmarkt

auszuscheiden drohe – mit schweren ökonomischen und sozialen Begleit- und Folgekosten. Plausibel scheint auch, dass durch die Schilderung der strukturellen Lage des Schuhmachergewerbes der Stigmatisierung einzelner Akteure entgegengewirkt werden sollte. Im Frühling 1934 druckte *Die Neue Schweiz* beispielsweise die folgende Einsendung eines Anhängers ab: «Bis im Herbst 1933 hatte ich als Schuhmachergeselle immer noch einen annehmbaren Verdienst, der es mir erlaubte, mich schlecht und recht durchzubringen. Heute bin ich auf die Hilfsbereitschaft guter Bekannter angewiesen, die mich notdürftig über Wasser halten. Es ist ein trauriges Los, das mir heute beschieden ist, das Los eines ohne Arbeit und Unterstützung Dahinsiechenden, der froh sein muss, wenn er nicht öffentlich als «Faultier» angeprangert wird.»¹⁹³ Mit der Lagebeschreibung verknüpften die Redakteure stets eine Lageanalyse. Für die Malaise des schweizerischen Schuhmarkts machten sie Schnellsohlereien, Detailhandelsketten und Schuhkonzerne verantwortlich, die, geschützt von der Handels- und Gewerbefreiheit, nach weiteren Marktanteilen gierten.

Zweitens wurde der medial reproduzierte Leidensdruck auf die Strasse getragen. Am 9. Oktober 1933 kam es in Zürich zu einer «bisher nie erlebte[n] Massenversammlung von 400 selbständig erwerbenden Schuhmachermeister[n]». ¹⁹⁴ Vordergründig richtete sich diese Protestveranstaltung gegen die Handels- und Gewerbefreiheit, die das Schuhmachergewerbe an den Rand des wirtschaftlichen Ruins gebracht habe. Hintergründig war die von der Erneuerungsbewegung orchestrierte Ansammlung aber auch als Wink an die politischen Koalitionspartner gedacht. Das Gros der schuhwirtschaftlichen Gewerbetreibenden fühlte sich dem Bürgerblock zugehörig. Unablässig warnten die Anführer der Neuen Schweiz davor, dass die wirtschaftliche Dezimierung der Schuhmacher und Schuhhändler die staatstragenden Kräfte schwächen und die Marktverlierer in die Arme der politischen Linken treiben könnte. «Entladungen werden nicht ausbleiben, wenn nicht sofort eingegriffen wird», dröhnte die Wochenzeitung.¹⁹⁵

Drittens ist wichtig zu sehen, dass die Basisbewegung Druck auf die etablierten Berufs- und Branchenverbände auszuüben suchte. Im ersten Jahr ihres Bestehens trieben die jungen Gewerbepolitiker ihre arrivierten Kollegen richtiggehend vor sich her. Auch auf das institutionelle Gefüge des Schuhmarkts versuchte die Neue Schweiz mittels Petitionen einzuwirken. «Wir haben dem

Bund, den Kantonsregierungen durch den Schweizer Schuhmachermeisterverband Vorschläge zur Sanierung der Lage gemacht», ist der Februar-Ausgabe 1933 zu entnehmen.¹⁹⁶ Wie diese Massnahmen konkret aussahen und wie der Berufsverband darauf reagierte, wird im Abschnitt «Wirkmächtige Diskurse» (S. 262) diskutiert. Die Neue Schweiz rief in Eigenregie sogar Initiativen ins Leben. Die ambitionierteste war die Eidgenössische Volksinitiative zur Totalrevision der Bundesverfassung, die 1934 im Schulterschluss mit der Nationalen Front, den Schweizer Jungkonservativen und der Landesgemeinschaft Das Aufgebot auf den Weg gebracht wurde. Zeitlich unglücklich angesetzt und schlecht organisiert, darüber hinaus in Opposition zu den meisten staatsstragenden Parteien, hatte die Initiative an der Urne keine Chance. Am 8. September 1935 wurde sie mit 511 578 gegen 196 135 Stimmen verworfen.¹⁹⁷

Ob all dieser gegen Dritte gerichteten Rhetorik darf nicht übersehen werden, dass Beuttner auch den Anhängern der Neuen Schweiz eine Erneuerung verordnete. Der Umstand, dass Reparaturaufträge mitunter auch von Häftlingen in Strafanstalten oder Jugendlichen in Erziehungseinrichtungen ausgeführt wurden, nagte am Selbstwert vieler Schuhmacher.¹⁹⁸ Der Mittelstandspolitiker appellierte an das Leistungsethos der Schuhmacher und Schuhhändler und sprach sich für Weiterbildungen aus. Für «Schiffbruchexistenzen» und «ungeeignete Elemente», denen die charakterliche Eignung abgehe, für «Nichtfachleute», die die handwerklichen Grundfertigkeiten vermissen liessen, für «Stümper» und «Pfuscher», die sich über elementarste kaufmännische Gepflogenheiten hinwegsetzten – für sie alle gebe es keine wirtschaftliche Zukunft.¹⁹⁹ Die Radikalisierung des schuhgewerblichen Mittelstandes ging Hand in Hand mit einer angestrebten Bereinigung leistungsschwacher Kleinbetriebe.²⁰⁰

Aber womit gedachte die Neue Schweiz das freie Spiel der Kräfte zu ersetzen? In einer der ersten Ausgaben der Wochenzeitung *Die Neue Schweiz* stellte Beuttner vage in Aussicht: «Die Einordnung und Unterordnung des wirtschaftlichen Menschen, die Sicherstellung seiner Arbeits- und Existenzrechte ist eine Frage allergrösster mittelstandspolitischer Bedeutung. Wir verlangen eine Wirtschaftsordnung, in der der rücksichtslosen Erwerbssucht des Grosskapitalismus durch Moral und Ethik Grenzen gesetzt werden.»²⁰¹ Wirtschaftsliberale Fundamentalkritik war in den Reihen der Neuen Schweiz allenthalben les- und hörbar. Schnellstmöglich verlangten deren Repräsentanten die Anpassung des

Handels- und Gewerbefreiheits-Artikels an die «Zeitumstände».²⁰² Wie der neue Verfassungsartikel konkret ausgestaltet werden sollte, blieb indessen Gegenstand langwieriger Diskussionen. Den meisten Meinungsbekundungen gemein war, dass der Marktmechanismus in der gegenwärtigen Form nicht mehr hinnehmbar sei: «Hier muss die Neuordnung des Staates zuallererst einsetzen. Das fordern alle arbeitenden Schichten unseres Volkes – Bauern, Arbeiter, Handwerker –, das fordern auch alle mit dem Inlandsmarkt irgendwie verbundenen Geschäftsleute und Industriellen.»²⁰³ Anders ausgedrückt peilten die Anführer der Neuen Schweiz die Aufhebung der marktförmigen Selektions- und Verteilungsmechanismen an und regten Absicherungen gegen die Enttäuschungsrisiken des Markts an.²⁰⁴

Im November 1933 verständigte sich die Erneuerungsbewegung auf ein Programm zur «Neugestaltung der Wirtschaft auf berufsständischer Grundlage».²⁰⁵ Darin enthalten waren nach Berufsgruppen (Bauern, Gewerbe, Industrie, Arbeitnehmerschaft, Bankgewerbe) spezifizierte Postulate. Ohne in die Details gehen zu wollen, sei hier lediglich festgehalten, dass die Neugestaltung konventionelle Züge trug: Verbände sollten zu Zwangskörperschaften mit der Möglichkeit zu verbindlichen Beschlüssen aufgewertet werden, die Marktkonkurrenz mit korporativen Massnahmen eingeschränkt werden, mit sozial- und wirtschaftspolitischen Sekundärverteilungen wurde die Stärkung des Mittelstands in Aussicht gestellt.²⁰⁶ Im Kern handelte es sich um die Aktualisierung einer vom Schweizerischen Gewerbeverband bereits in den 1880er-Jahren umrissenen Programmatik.²⁰⁷ Zu dieser rückwärtsgerichteten Orientierung dürfte nicht zuletzt der Blick nach Deutschland ermutigt haben, wo die Handwerkerbewegung gerade im Begriff war, mithilfe des NS-Regimes ihre politischen Forderungen (Innungs- und Kammerorganisation, Ausbildungsregulierung, Meisterprüfung und kleiner Befähigungsnachweis) zu verwirklichen.²⁰⁸ Als radikal ist das Programm der Neuen Schweiz hingegen zu bewerten, wenn man die sozialpolitischen Punkte hinzunimmt: Autoritäre, antisemitische und faschistische Versatzstücke scheinen darin auf. Der «Frontenfrühling» fand auch bei den schuhwirtschaftlichen Gewerbetreibenden grosse Zustimmung.²⁰⁹

1933, im Jahr ihrer Gründung, feierte die Bewegung ihren ersten und spektakulärsten Erfolg: den Warenhausbeschluss. Auf Betreiben einer von der Neuen Schweiz angeführten Interessenskoalition erliess der Bundesrat am

14. Oktober für alle Warenhäuser, Einheitspreisgeschäfte und Ladenketten das Verbot, neue Geschäfte zu eröffnen oder bestehende Geschäfte zu erweitern. Der dringliche Bundesbeschluss wurde bis 1945 mehrmals erneuert.²¹⁰ 1933 war aber auch das Jahr, in dem sich die ersten Spannungen zwischen der Erneuerungsbewegung und den ins Hintertreffen geratenen Gewerbeverbänden entluden. An der Präsidentenkonferenz des TGV vom 29. Juni wurde Beuttner für seine Doppelrolle und die sich abzeichnenden Interessenskonflikte gerügt.²¹¹ Er zog die Konsequenzen und trat aus der Leitung der Neuen Schweiz aus. Die meisten Funktionäre taten es ihm bis zum Sommer 1934 gleich. Ihre verbandswirtschaftlichen Karrieren setzten sie im Schweizerischen Gewerbeverband fort, wobei sie einen Teil der ausformulierten, radikalen Programmatik der Erneuerungsbewegung in den Spitzenverband hinüberretteten.²¹² Es darf vermutet werden, dass die verbliebenen Anführer das Zutrauen verloren, die mittelstandspolitische Mobilisierung unter dieser erschwerten Personal constellation aufrechtzuerhalten und die Versprechen einzulösen, die sie bezüglich der Revision der Handels- und Gewerbefreiheit abgegeben hatten. Ihrer organisatorischen Dynamik verlustig, schloss sich die Neue Schweiz 1936 der katholischen Bewegung Das Aufgebot an und gab ihren gewerbepolitischen Einschlag preis.²¹³ Am Erfolg der in der Volksabstimmung vom 4. Juni 1939 gutgeheissenen Ausgleichssteuer, die Grossbetriebe zu einer Abgabe von 0,2 bis 4,0 Prozent ihres Umsatzes verpflichtete, hatten ihre Exponenten keinen Anteil. Ebenso schnell und schrill, wie die Erneuerungsbewegung auf die Politikbühne getreten war, erfolgte ihr Abgang.

Statistische Erfassung

«Zahlenfetischismus»

Es mag verwundern, dass der promovierte Nationalökonom Paul Beuttner ausschliesslich mit qualitativen Argumenten zu überzeugen suchte und zu einem Zeitpunkt auf quantitative Angaben verzichtete, als die Statistik im In- und Ausland einen veritablen Siegeszug antrat.²¹⁴ «Um sich davon zu überzeugen, genügt es, einen Blick in die Tageszeitungen, die in ihrer Gesamtheit wohl ein richtiges Bild von den Zeitströmungen geben, zu werfen. Sie strotzen

vor Zahlen. Selbst im Annoncenteil, der sich doch wirklich nicht an den Verstand wendet, beginnen sich Statistiken und Veranschaulichungen von Umsatzziffern einzuschleichen, ebenso wie sie an den Wänden der Ausstellungenräume in die Höhe klettern. Zahlen beweisen, und es scheint nicht einmal so sehr auf die Zahlen dabei anzukommen. Das geht so weit, dass eine Argumentation, die keine Zahlen beibringt, allein schon deswegen als nicht zwingend angesehen wird.»²¹⁵ Die launigen Zeilen stammen aus der Feder von Arnold Schwarz, Adjunkt des Eidgenössischen Statistischen Amtes, der die herrschende Zahlengläubigkeit auf den Nenner des «Zahlenfetischismus» brachte.²¹⁶ Der Experte für Betriebszählungen baute seine Beobachtungen in der *Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft* im Jahr 1930 zu einer Typologie des Statistikgebrauchs aus. Als «Beweismittel», «Erkenntnismittel», «Reiz- und Genussmittel» oder «Betäubungsmittel» würden Broschüren, Zeitschriften und Zeitungen die Zahlen einsetzen.²¹⁷ So sehr Schwarz die Hochachtung der Statistik als eigenständige Wissenschaftsdisziplin und Amtsstelle begrüsste, so unverblümt tadelte er ihre politische Instrumentalisierung und dilettantische Rezeption im Alltag.

An dieser Stelle scheinen mir einige grundsätzliche Bemerkungen zur Bedeutung von Zahlen und Wirtschaftsstatistiken angebracht. Den inzwischen kaum mehr überschaubaren, weil stark ausdifferenzierten und interdisziplinär ausgeweiteten Forschungsstand bringt Alain Desrosières in *L'argument statistique* auf den Punkt und leitet daraus zentrale Perspektivierungen und Problemstellungen ab.²¹⁸ In seiner Lesart wird Zahlen – einerlei, ob sie nun als Mengenangaben, statistische Variablen, experimentell gewonnene Indikatoren oder andere numerische Daten auftreten – grosses Vertrauen entgegengebracht. Beinahe reflexartig wird ihnen eine mathematisch-naturwissenschaftliche Genauigkeit und Objektivität attestiert. Nun ist Statistik ein polysemischer Begriff, der je nach Anwendungskontext und Zeitraum unterschiedliche Bedeutungen annehmen kann. In der vorliegenden Studie soll unter Statistik nicht ein Set von mathematischen Methoden und Gesetzen verstanden werden, das auf der Grundlage von «grossen Zahlen» Erkenntnisse ermöglicht, sondern das Sammeln, Aufbereiten und Veröffentlichen von Daten aus dem sozioökonomischen Kontext, das in modernen Gesellschaften vor allem an staatliche Ämter delegiert wird. «Zahlen- und Tatsachenmaterial» lautete der im Kontext

der schweizerischen Schuhwirtschaft inflationär verwendete Begriff für diese Spielart der Statistik. Von der Forschung sehr gut dokumentiert ist das Paradox, dass Statistiken komplexe Operationen des Definierens, Klassifizierens, Sammelns, Auswertens, Aufbereitens und Visualisierens von Dingen voraussetzen. Die Transformation von Dingen in Zahlen gleicht damit einem metaphorischen Vorgang – ein Vorgang, wohlgemerkt, der machtförmig und politisch beschaffen ist. Ungeachtet ihres konstruktiven Charakters avancieren Statistiken – werden sie nur oft und regelmässig genug bemüht – zu eigenen Realitäten, ja zu einer Sprache, mit der sich Akteure wechselseitig verständigen.²¹⁹ Zwei grundlegende Funktionen der amtlichen Wirtschaftsstatistik können unterschieden werden: Das Sichtbar-Machen von sozioökonomischen Massenerscheinungen und das staatliche Verfügen über sozioökonomische Kollektive.²²⁰

Einzelne Berufs- und Branchenverbände erstellten bereits im späten 19. Jahrhundert Statistiken zu allerlei wirtschaftlichen Fragestellungen. Die Meinungsbildung und Beschlussfassung im Verbandskollektiv bedingte die vorgängige Ermittlung der Tatsachengrundlage. Auch der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband reihte sich in diese Bemühungen ein und betraute 1903 seinen Sekretär damit, Umfragebögen unter den Mitgliedern zirkulieren zu lassen. Wie dieser berichtete, wurden die wenigen, der Publikation *Die Lage der Schuhmacher in der Schweiz* (1896) beigegebenen statistischen Angaben sehr positiv aufgenommen: «Überall aber wurde mir mitgeteilt, dass ihre Verhältnisse durch den Zahlenausweis sehr real photographiert seien.»²²¹

Wirtschaftsstatistiken waren aber zu teuer, zu wichtig und politisch zu brisant, um sie Wirtschaftsverbänden zu überlassen – der Staat trat auf den Plan.²²² Dem föderalistischen Aufbau entsprechend wurden auf kommunaler, kantonaler und bundesstaatlicher Ebene statistische Ämter eingerichtet. Um die Jahrhundertwende begannen Grossstädte damit, Statistikabteilungen ins Leben zu rufen und mit gesetzlichen Vollmachten sowie nationalökonomisch geschultem Personal auszustatten. Nachdem Zürich durch Eingemeindungen die Schwelle von 100 000 Einwohnern überschritten hatte, wurde im Jahr 1893 ein statistisches «Bureau» gegründet; zuhanden der kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozesse richtete auch der Kanton Basel-Stadt 1902 ein solches Bureau ein, die Stadt Bern zog 1914 nach.²²³ Namentlich dem Zürcher und Berner Bureau kann eine Vorreiterrolle bei der Professionalisierung der amtli-

chen Statistik zugeschrieben werden. Deren Mitarbeiter, die in die internationale «scientific community» eingebunden waren, rezipierten die neuesten statistischen Methoden und Theorien und gaben die in der Erhebungs- und Analysepraxis gemachten Erfahrungen an die übrigen Statistik-Ämter weiter. Die bundesstaatlichen Stellen dürfen nicht mit einem hierarchisch strukturierten und zentralistisch organisierten Apparat gleichgesetzt werden. Wenngleich seit 1860 ein Eidgenössisches Statistisches Bureau existierte, unterhielten Bundesämter wie auch Dienstzweige separate Statistikabteilungen. Allein das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement hob in der Zwischenkriegszeit die Kommission für Konjunkturbeobachtung (1932), die Arbeitsbeschaffungsstelle (1934) und andere Abteilungen mehr aus der Taufe. «Alle diese Organe trugen im Konzert der eidgenössischen Statistik ihre eigene Melodie vor, was allerdings der Harmonie und Kohärenz des Ganzen nicht unbedingt förderlich war», urteilt Hans Ulrich Jost.²²⁴

Materiell machten Erhebungen zuhanden der Einwohner-, Steuer- oder Aushebungskontrolle den Auftakt, in den 1880er-Jahren kamen Wirtschaftstatistiken hinzu. Ein «handlungs- und politikleitendes statistisches Bild» entwickelte sich, bei dem die Verflechtungen der schweizerischen Volkswirtschaft mit dem Weltmarkt in den Mittelpunkt gerückt wurden.²²⁵ Ausgespart wurden dabei die im Binnenmarkt dominierenden Produktionszweige und Erwerbsklassen. Das vom Bauern- und Gewerbeverband vorgebrachte Begehren für umfassendere statistische Erhebungen ihrer Branche wiesen die Repräsentanten der Exportindustrie zurück.²²⁶ Ihre Warnungen vor prohibitiv hohen Erhebungskosten, praktischen Durchführungsschwierigkeiten und der allenthalben zu beobachtenden Neigung zur Geheimniskrämerei verfielen: Der Binnenmarkt blieb statistisch unterbelichtet. Gewiss vermochten serielle Erhebungen – von denen hier nur die Fabrik- (1882), Gewerbe- (1905), Grosshandelspreis- (1928) beziehungsweise Produktionsstatistik (1938) genannt sein sollen – diese Leerstellen zu füllen, aber nur teilweise. In Publikationen wie dem *Taschenkalender für Kaufleute* wurde das Unwissen offen angesprochen. Die Autoren Fritz Mangold, der an der Universität Basel einen Lehrstuhl für Statistik bekleidete, und Ernst Weidmann, seines Zeichens diplomierter Handelslehrer, beklagten 1931, «dass viele Dinge ungezählt geschehen, deren genaue Erfassung dem Marktforscher sehr gelegen käme».²²⁷

Kommunalstatistische Erhebungen

Ein statistisches Verfahren versprach das Rätsel des Markts zu lösen: die Enquête. In den 1870er-Jahren hatte der Verein für Socialpolitik – es handelte sich hierbei um einen Zusammenschluss von Ökonomen aus dem Umfeld der Historischen Schule der Nationalökonomie – dieses Instrument entwickelt und einzusetzen begonnen.²²⁸ Grössere Resonanz riefen etwa die zwischen 1895 und 1897 durchgeführten *Untersuchungen über die Lage des Handwerks in Deutschland mit besonderer Rücksicht auf seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der Grossindustrie* hervor.²²⁹ Stilbildend wurde die Enquête in der von Gustav Schmoller befürworteten monografischen Form. Diese zielte erstens auf die «typische Wahrheit» und nicht etwa die Massenerhebung;²³⁰ zweitens zeichnete sie sich durch ein induktives, vom Einzelnen zum Allgemeinen hinführendes Vorgehen aus; und drittens gewährte sie hinsichtlich der Datenerhebung und -auswertung viele Freiheiten: «Ihre Daten werden vielmehr subjekt- bzw. situationsbezogen organisiert», macht Wolfgang Bonss auf die Kombination von Sekundärliteraturanalyse, schriftlichen Fragebögen, mündlichen Befragungen und zahlenförmigen Zusammenstellungen aufmerksam.²³¹ Tabellen gab es in diesen Enquêtes zuhauf, Diagramme oder Grafiken fanden dagegen eine sparsamere Verwendung.

Die erfolgreiche Erprobung und flexible Handhabung der Enquête sprach sich auch in der Schweiz herum.²³² Mittelstandspolitische Kreise erhofften sich von ihrer Anwendung ein objektives «Beweismittel», mit dem sie ihren Forderungen nach staatlichen Eingriffen Nachdruck verschaffen konnten. Was alles unter einem statistischen Marktkonstrukt berücksichtigt werden sollte, bedurfte immer der Abklärung; ein mehrjähriger, von Trägheitsmomenten wie Lernerfolgen begleiteter Prozess setzte ein. Erstmals trat das Schuhgewerbe in der Stadt Zürich zu Beginn des Jahres 1934 mit staatlichen Ämtern in Kontakt.²³³ Der Gemeinderat Emil Walter forderte den Stadtrat auf, «durch das Statistische Amt und eventuell weitere Organe der Stadtverwaltung ungesäumt eine Untersuchung über die wirtschaftliche Lage notleidender Mittelstandsschichten durchzuführen und je nach dem Ergebnis der Untersuchung dem Gemeinderat Hilfsmassnahmen in Vorschlag zu bringen».²³⁴ Dieser überwies die Petition an die beratende Statistische Kommission, die am

14. Februar zusammentrat. An dieser im Wortlaut protokollierten Sitzung waren unter anderem der Petent Emil Walter, Stadtpräsident Emil Klöti, Eugen Grossmann, Professor für Statistik und Finanzwissenschaften an der örtlichen Universität, und der wissenschaftliche Referent des Statistischen Amtes, Alfred Senti, zugegen.

Letzterer eröffnete das Traktandum der notleidenden Mittelstandsschichten und unterzog es einer doppelten Kritik. Senti störte sich am Umstand, dass das wissenschaftliche Erkenntnispotenzial der Statistik zu mittelstandspolitischen Zwecken missbraucht werde. Unzulässig sei es, die Frage nach den Marktverlierern mit derjenigen der Marktintervention zu verquicken. Auf mittlere Frist fürchtete er, «dass die Arbeiten des Statistischen Amtes, denen bisher die Anerkennung strenger Objektivität und Wissenschaftlichkeit nicht versagt worden ist, eventuell durch solche Zweckuntersuchungen diskreditiert werden könnten».²³⁵ Die zweite Kritik des wissenschaftlichen Referenten bezog sich auf das Objekt der statistischen Untersuchung, das im Wortlaut der Petition entweder unterspezifiziert oder überzogen sei: «Wer hat als notleidend zu gelten? Es gibt bestimmte gewerbliche Berufe, denen schlechthin nicht zu helfen ist, weil die wirtschaftliche und technische Entwicklung sie ausschaltet. Das gilt beispielsweise für die Sticker und die kleinen Schuhmachermeister.»²³⁶ Der Passus «wirtschaftliche und technische Entwicklung» kann als alltagssprachliche Umschreibung für die Marktkonkurrenz gelten. Nicht *ob*, sondern *wann* die kleingewerblichen Ein-Mann-Betriebe aus dem schweizerischen Schuhmarkt ausscheiden würden, laute die entscheidende Frage. Nach Meinung von Senti handelte es sich um einen Fragenkomplex, der den Statistikbeamten, die mit Abklärungen zu Arbeitslosenzahlen und Lebenshaltungskosten reichlich ausgelastet waren, nicht zugemutet werden dürfe.

Die Reaktion des Referenten ist erklärungsbedürftig. Die prekäre Lebenslage des Handwerks war in den 1930er-Jahren eine Selbstverständlichkeit.²³⁷ Wochenzeitschriften wie die *Zürcher Illustrierte* setzten ihren LeserInnen den strukturbedingten ökonomischen «Verzweiflungskampf» der Schuhmacher auseinander.²³⁸

In wirtschaftswissenschaftlichen Beiträgen, mochte der Wortlaut in Abhängigkeit vom verwendeten theoretischen Raster auch variieren, war ein ähnlicher Tenor zu vernehmen: Vom Marxschen *Kapital* beeinflusste Öko-



Abbildung 16 Die *Zürcher Illustrierte* berichtete 1934 über die prekäre Existenz des Schuhmachergewerbes in der Limmatstadt. Die fünf in Wort und Bild porträtierten Schuhmachermeister stellten sich dem «Verzweiflungskampf» mit unterschiedlichem Kalkül und Erfolg.

nomen sahen das Handwerk dem historischen Gesetz der Kapitalakkumulation unterworfen und demzufolge dem Untergang geweiht. Gustav Schmoller verwies auf graduelle Unterschiede zwischen den vom Industrialisierungsprozess Verdrängten (Spinner, Weber, Seifensieder, Nagelschmied), Bedrängten (Schmied, Tischler, Textilarbeiter), ins Reparaturgewerbe Verwiesenen (Schuhmacher, Klempner, Schlosser) oder Unberührten (Maurer, Zimmermann).²³⁹ Joseph A. Schumpeter taxierte den Niedergang des Handwerks, Kleinhandels und Gewerbes als einen Umbildungsprozess, bei dem sich die Betroffenen allenfalls in subsidiäre Funktionen zu retten vermochten.²⁴⁰ Die ab den 1920er-Jahren aufkommenden Prognosen, die sich zur Marktfähigkeit des Handwerks optimistischer stellten, blieben in der Minderzahl und hatten keine Fürsprecher von vergleichbarem wissenschaftlichen Renommee.²⁴¹ Zu konstatieren bleibt, dass Rückgriffe auf die ökonomische Theorie für die statistische Quantifizierung weniger ein Ermöglichungs- denn ein Verhinderungsgrund waren.

Zu den Akten wurde die Petition Walter nicht gelegt. Nach Rücksprachen empfahl die Kommission im Februar 1934 eine statistische Abklärung des Sachverhalts. Vermutlich infolge der hohen Auslastung des Statistischen Amtes wurde der Historiker und Journalist Harry Gmür mit der Durchführung der Enquête betraut.²⁴² Gmür entwarf einen semi-strukturierten Fragebogen, den 210, also rund die Hälfte aller in Zürich ansässigen Schuhmachermeister, ausfüllten.²⁴³ Gleichen Jahres wurde die Auswertung in den *Zürcher Statistischen Nachrichten* veröffentlicht. Um seine wissenschaftliche Reputation besorgt, relativierte das Statistische Amt im einleitenden Kommentar sämtliche von Gmür gezogenen Schlussfolgerungen: «Es liegt in der Natur der Enquête, dass deren Ergebnisse wenig geeignet sind für eine tabellarische, ja zum Teil nicht einmal für eine zahlenmässige Darstellung. Häufig sind zudem mehr oder weniger subjektive Auffassungen der Urteile schlechthin nicht zu vermeiden. Soweit solche auch hier vorliegen, haben sie als persönliche Ansichten des Verfassers zu gelten.»²⁴⁴ Allen Relativierungen zum Trotz fügte der Autor auf den 28 Seiten Lauftext 20 Tabellen mit numerischen Angaben zu Betriebs-, Einkommens-, Maschinen- und weiteren Grössen ein. Der Zahlenausweis zeigt, dass die Schuhmacher nicht auf grossem Fuss lebten. Gmür betonte, dass die selbständigen Schuhmacher schwer für ihren Verbleib auf dem schweizerischen Schuhmarkt zu kämpfen hätten.²⁴⁵ Bevor allerdings mittelstandspolitische Schutz- oder Stützungsmassnahmen diskutiert werden könnten, sei eine in sozialer und räumlicher Hinsicht erweiterte Untersuchung vonnöten. Es würde den Umfang dieses Kapitels sprengen, die Zürcher Statistik im Detail wiederzugeben. Mit Blick auf eine Alltagsgeschichte des Markts ist entscheidend, dass Gmür die von den Schuhmachern in den Antworttalons und Gesprächen angeführten Wahrnehmungen und Deutungen für problematisierungswürdig hielt: «Der billige Schuh ist ein sehr konkreter Gegenstand, mit dem der Schuhmacher täglich in Berührung kommt, und auch die Grosssohlerei, die mächtig wird, indem sie den Kleinen gleichsam auffrisst, steht ihm sehr leibhaftig vor Augen, während die Mächte, die er etwa für die Krise verantwortlich machen könnte, für ihn eine herzlich dunkle, anonyme Angelegenheit sind.»²⁴⁶ Mit den anonymen Mächten verwies Gmür auf marktrelevante Wandlungen wie die kostensenkenden Produktinnovationen in den Fabriken, die verminderte

Kaufkraft der KonsumentInnen, das Modebedürfnis, das Übermass der Schuhmacher und anderes mehr.²⁴⁷

Mit der Zürcher Erhebung von 1934 war ein erster Schritt in Richtung Quantifizierung des schweizerischen Schuhmarkts getan. Gmürs unzureichende Qualifikation und die in methodischer Hinsicht anfechtbare Teilerhebung wollte eine 1936 in Basel abgehaltene Enquête wettmachen. Mit Rücken-deckung des kantonalen Gewerbeverbands Basel-Stadt gelangte der Schuhmachermeister-Verein Basel an die Regierung und stellte den Antrag, für die Durchleuchtung der Marktlage der Schuhmacher das Gewerbeinspektorat einspannen zu dürfen.²⁴⁸ Die statistische Vollerhebung übernahm Franz A. W. Bayerlein, der bei Fritz Mangold gerade eine Promotion zur «Statistik der beharrlichen Fälle» vorbereitete.²⁴⁹ In Anbetracht des vielversprechenden schuhgewerblichen Datenmaterials willigte er in die Mitarbeit ein. Wie schwierig sich die Harmonisierung der divergierenden Erwartungshaltungen und Erkenntnisinteressen von Berufsangehörigen, Behördenmitgliedern und Wissenschaftlern gestalten würde, ahnte er zu diesem Zeitpunkt noch nicht.²⁵⁰ Im Lauf der 1930er-Jahre avancierte Bayerlein zu *dem* Sachverständigen des Schuhmarkts schlechthin; unter der Aufsicht von Mangold führte er mehrere Enquêtes durch und verbreitete die dabei gewonnenen Erkenntnisse ebenso in akademischen wie schuhwirtschaftlichen Publikationen.²⁵¹ Die Schuhmacher liess er wissen: «Das Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage wäre also erst dann hergestellt, wenn jeder Einwohner der Schweiz jährlich fünf Aufträge für Schuhreparaturen zu vergeben hätte.»²⁵² Hinsichtlich des baselstädtischen Schuhgewerbes wagte Bayerlein die Prognose, «dass Teile des Schuhmacherhandwerks auch weiterhin absinken werden; man kann diese Entwicklung nicht völlig verneinen, denn die Zahl der Menschen, die vom Schuhmacherhandwerk heute noch recht und schlecht leben, muss zurückgehen: Von den rund 8000 selbständigen Schuhmachern in der Schweiz sind 2000 zu viel».²⁵³ Das Überangebot an Schuhmachern und Reparaturaufträgen auf nackte Kennzahlen zu bringen, hatte kein anderer Schuhmarkt-Experte in der Zwischenkriegszeit gewagt.

Der vermutlich renommierteste Statistiker, der sich auf kommunaler Ebene mit der Marktlage der Schuhmacher auseinandersetzte, war Hans Freudiger.²⁵⁴ Der langjährige Vorsteher des Berner Statistischen Amtes und Präsi-

dent des Verbands Schweizerischer Statistischer Ämter legte 1936 eine auf Sekundärmaterialien (historische Studien, Tarifpreise, Verbandsunterlagen) beruhende Auswertung vor. Vorab rief Freudiger die historische Konstanz des notleidenden Schuhmachergewerbes in Erinnerung: «Einen goldenen Boden hatte das Schuhmacherhandwerk weder im alten Bern noch im 19. Jahrhundert. Soweit zurück ihre Geschichte reicht, ständig standen die Schuhmacher im Kampfe um ihre Existenz – im alten Bern gegen ihre ›Brüder‹ vom Lande und die Preisunterbietung innerhalb der Stadtschuhmacher, im 19. Jahrhundert hauptsächlich gegen die Massenherstellung von Schuhwerk auf mechanischem Wege.»²⁵⁵ Zudem kann Freudigers Beitrag als Aufforderung gelesen werden, sich mit den marktförmigen Preisbildungsprozessen zu befassen: «Das Problem des selbständigen Schuhmacherhandwerks – so scheint uns – ist hauptsächlich zu einem Problem des Preisverhältnisses zwischen Reparaturkosten und neuer Ware geworden.»²⁵⁶ Die nüchterne Kalkulation der einzelnen Preisbestandteile und die konsequente Orientierung an Marktpreisen war Freudiger zufolge der einzige Fluchtpunkt für die notleidenden Schuhmacher.

Preisstatistische Untersuchungen

Im Preis kamen die Zeitgenossen von theoretischen Denkfiguren (Indikator-, Allokations- und Distributionsfunktion) über empirische Beobachtungen (Konjunktur, Preisniveau, Teuerung) und wirtschaftliche Verhaltensmuster (gefühlsmässige Preisbildung) bis zu mittelstandspolitischen Problematisierungen («gerechte Preise») zu sprechen. Statistische Preisreihen bildeten im Untersuchungszeitraum allerdings noch kein klar definiertes und in sich geschlossenes System. Auf der Basis von Preisangaben versuchten amtliche Statistiker, den Zustand und die Entwicklung von Märkten ganzheitlich zu ergründen. Das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement unterhielt Abteilungen, die sich mit nichts anderem als der Beobachtung von Preisen und der Bereitstellung von Preisangaben auseinandersetzten: gemeint sind die Preiskontrollstelle (PKS) und die Preisbildungskommission (PBK).

Erstere Abteilung war bereits in den 1920er-Jahren aktiv, wurde aber erst im Dezember 1931 autonom und mit weiteren fünf Jahren Verzug gesetzlich

abgestützt.²⁵⁷ Der PKS wurde übertragen, die Konsequenzen von handelspolitischen Einfuhrbeschränkungen respektive ordnungspolitischen Stützungsmaßnahmen zu überwachen. Des Weiteren sollte sie Klagen von Produzenten, Händlern oder KonsumentInnen entgegennehmen und über die Zulässigkeit von Preisniveaus befinden. Die PKS wies also einen dezidiert politischen Charakter auf. Am 20. Mai 1935 erhielt sie ein externes Mandat mit dem Inhalt, die gegenwärtige wirtschaftliche und soziale Lage im schweizerischen Schuhmachergewerbe zu ergründen.²⁵⁸ Im Folgejahr machte die PKS ihren knapp 100 Seiten umfassenden Bericht allen interessierten Kreisen zugänglich.

Letztere Abteilung wurde 1926 vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement in der Absicht gegründet, «wirtschaftspolitische Kontroversen zu entgiften, zu verobjektivieren und Sachentscheiden der Behörden zuverlässigere Grundlagen zu verschaffen».²⁵⁹ Ihr Zweck war damit ein klar wissenschaftlicher.²⁶⁰ Die PBK bestand aus nichts als einem Sekretariat, das – je nachdem, welche preisstatistischen «Aufklärungsarbeiten» gerade anstanden – spezialisierte Sachverständige und Wissenschaftler beauftragte. In den ersten 25 Jahren ihres Bestehens legte die PBK neben unzähligen internen Vernehmlassungen 29 materialreiche Sonderhefte vor. Ihr wissenschaftlicher Anstrich trug dazu bei, Dritte zur Herausgabe von Rechnungsbelegen, Inventaren und Bilanzen zu bewegen; auf ein Recht zur Einsichtnahme konnte sie sich aber nicht berufen. Den 26. Band veröffentlichte sie, verzögert durch den Zweiten Weltkrieg, im Jahr 1946. Er war gut 200 Seiten stark und trug den Titel *Der Schuhhandel in der Schweiz*.²⁶¹

Bei allen institutionellen Unterschieden zwischen PKS und PBK überwiegen bei den monografischen Enquêtes die Gemeinsamkeiten: Die Akteure und Strukturen des schweizerischen Schuhmarkts wurden in einem Detaillierungsgrad ausgeleuchtet, wie er zuvor oder danach nie wieder erreicht werden sollte. Dem utopischen Ziel der Enquête, das «Insgesamt der empirischen Realität» darzustellen, kamen die beiden Erhebungen vergleichsweise nahe.²⁶² Das methodische Setting wurde von den Rezensenten der *Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft* explizit gelobt.²⁶³ Die durch die Studien erhöhte Markttransparenz hiessen aber nicht alle Schuhmarktakteure gut. Während sich Praktiker wie Beamte²⁶⁴ von diesen Enquêtes handlungsleitende Einsichten erhofften, fürchteten einzelne Verbände, dass das umfangreiche Zahlen-

und Tatsachenmaterial als «statistische Munition» gegen sie eingesetzt werden könnte. Der mit den Schuhhändlern im Clinch liegende Verband schweizerischer Filialunternehmungen verlangte von der PBK absolute Diskretion bei der Bearbeitung der Angaben zu seinen Mitgliedern. Im Fall einer nicht autorisierten Weitergabe fürchtete er, «dass diese sonst im Kampfe gegen unsere Mitglieder wieder verwertet würden.»²⁶⁵

Da den Schuhmachern im bisherigen Kapitel sehr viel Platz eingeräumt wurde und die PKS-Studie nur wenige neue Einsichten bringt, konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf die Entstehung und Eigenheiten der PBK-Studie. Zu vergegenwärtigen ist, dass nicht wenige Schuhhändler unter der Preisentwicklung der 1930er-Jahre litten. Im amtlich kalkulierten Mittel gaben die Schuhpreise je nach Typus und Zeitpunkt der Saison – verglichen mit 1914 (100 Indexpunkte) – um bis zu 80 Indexpunkte nach. 1935 beziehungsweise 1936 war der preisliche Tiefpunkt mit 103 beziehungsweise 102 Indexpunkten erreicht (vgl. den Abschnitt «Bata rückt vor», S. 243). In diesem Zusammenhang sprach die Luzerner Sektion des Schweizerischen Schuhhändler-Verbands beispielsweise von «Preiselendsjahren».²⁶⁶ Da die Fabriken von Saison zu Saison billigere Schuhe auf den Markt brachten, nahmen die Schuhhändler Abschreibungen auf ihren Warenlagern vor und gaben, um noch grössere Verluste zu verhindern, den Forderungen der Kunden nach «anormal billigen und ungerechtfertigt billigen Schuhpreisen» nach.²⁶⁷ Es gab aber auch kritische Stimmen, die diese Reaktionsmuster tadelten: «Man könnte manchmal meinen, der Handel wolle Selbstmord begehen. [...] Der Fehler erklärt sich aus einer wohl unrichtigen Beurteilung des Käufers. Viele Schuhhändler leben in dem irrigen Glauben, jeder Konsument sei ein gründlicher Kenner aller verlangten Preise und schlage nur bei der niedrigsten Offerte zu. In der Regel geht der (schweizerische) Konsument aber wohl von anderen Vorstellungen aus.»²⁶⁸

Unter dem Eindruck fundamentaler Ungewissheit wurde der Schweizerische Schuhhändler-Verband aktiv und wollte den ökonomischen Ursachen des Preiszerfalls auf den Grund gehen. Nach dem Vorbild der Schuhmacher wandte er sich an die Statistiker Fritz Mangold und Franz A. W. Bayerlein von der Universität Basel, die mit dem Schuhmarktgeschehen bestens vertraut waren. Die Anstrengungen für eine statistische Durchleuchtung des schweizerischen

Schuhhandels blieben jedoch auf halber Strecke stehen, da der Schuhhändler-Verband gegen Abmachungen verstiess. Eigenmächtig hatte er im Juli 1938 im Branchenorgan «vertraulich genannte Zahlen veröffentlicht, dazu noch ungenau».²⁶⁹ An eine Fortführung der Untersuchung oder Offenlegung des Zahlenmaterials war danach nicht mehr zu denken.

Im weiteren Verlauf verengte sich der Handlungsspielraum der Schuhhändler dramatisch. Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs führte dazu, dass die Fussbekleidung in die Einflussosphäre der Kriegswirtschaft geriet. Als KundInnen die Detailläden zu stürmen begannen, wurde am 1. November 1940 eine allgemeine Verkaufssperre für Schuhe verhängt. Aufgehoben wurde diese erst, als ein funktionstüchtiges Kontingentierungs- und Rationierungssystem vorlag. Die Schuhhändler hatten sich damit abzufinden, dass die Eidgenössische Schuhkontrollstelle fortan über die Höhe der Schuhpreise und die Ansetzung der Handelsspanne entschied (vgl. die Passage «Kriegswirtschaft», S. 335). Nach ihrem Dafürhalten setzten die Behörden bei der Preiskalkulation aber viel zu tief an, wenn sie sich am vermeintlich anormalen Preisgefüge der 1930er-Jahre orientierten. Insbesondere der Luzerner Verbandsabnehmer fürchtete um die wirtschaftliche Existenz seiner Mitglieder und klagte in zwei Broschüren mit dem Titel *Weckruf* die Preispolitik an, die in ihrer Wahrnehmung ökonomisch verfehlt und ethisch verwerflich war.²⁷⁰

In Erwartung einer wissenschaftlich-objektiven Klärung ging der nationale Dachverband auf die PBK zu. Bei dieser Gelegenheit wollten die Schuhhändler nicht nur die Ungerechtigkeit bestätigt sehen, die sie beim Übergang in die Kriegswirtschaft erfahren hatten, sondern generell das Unwissen über den Schuhmarkt ausgeräumt haben. In ihrer Eingabe vom 26. Januar 1942 ist zu lesen: «Wir sind dabei auf die Tatsache gestossen, dass die schweizerische Schuhwirtschaft auch für uns als Branchenverband undurchsichtig ist.»²⁷¹ Der Schuhmarkt wurde als ein Rätsel präsentiert, dem beizukommen nur eine Kommission vom wissenschaftlichen Format einer PBK in der Lage sei. Zur damaligen Zeit gehörten ihr Prof. Dr. Fritz Marbach (Universität Bern), Prof. Dr. Oskar Howald (ETH Zürich), Prof. Dr. Robert Just (Handelsschule des Kaufmännischen Vereins), Prof. Dr. Jakob Lorenz (Universität Freiburg), Dr. August Reichlin (Industriesekretär), PD Dr. Hugo Sieber (Universität Bern), Prof. Dr. Henri Zwahlen (Universität Lausanne) und Jean C. Bruggmann (Chef Kriegs-

wirtschaftsamt) an. Gleichwohl wollte der Schweizerische Schuhhändler-Verband bei der Formatierung der Schuhmarktstatistik ein Wörtchen mitreden und reichte bei der PBK einen Katalog mit marktrelevanten Themenfeldern und Zahlenreihen ein:

I.	Entwicklung und Stand der Schuhwarenverteilung in der Schweiz in den Jahren 1914, 1929, 1938 und 1941 [...]
II.	Struktur des Schuhdetailhandels in der Schweiz in den Jahren 1914, 1929, 1938 und 1941 [...]
III.	Das Konkurrenzierungsinstrument der Konditionen; der Preiskampf und die Reklame
IV.	Ausmerzung des Schuh-Engroshandels seit dem Weltkrieg 1914/18 und seine Folgen für den Detailhandel
V.	Das Aufkommen der Fabrikdetaillierung sowie der Ausbau der Konsumgenossenschaften zu Schuh-Spezialgeschäften
VI.	Gefahr der Überdimensionierung der Schuhverteilung in der Schweiz durch unbeschränktes Recht auf Neueröffnung und Erweiterung

Tabelle 3 Eingereichter Fragenkatalog, 1942²⁷²

Wie ein Blick auf das Inhaltsverzeichnis der 1946 vorgelegten Publikation *Der Schuhhandel in der Schweiz* zeigt, nahm die PBK manche der Anregungen auf, andere schlug sie aus.

I.	Der schweizerische Schuhhandel im Lichte der Statistik
II.	Die Grossisten
III.	Die Konkurrenzierung der selbständigen Schuhläden durch andere Formen des Schuhdetailvertriebes
IV.	Betriebswirtschaftliche Daten bei der Schuhdetaillierung
V.	Zur Konditionenfrage
VI.	Selbsthilfebestrebungen des Schuhdetailhandels
VII.	Zusammenfassung

Tabelle 4 Inhaltsverzeichnis *Der Schuhhandel in der Schweiz*, 1946

Die Differenz zum Vorschlag des Branchenverbands sei auf die unvollständige Datenbasis, den eingeschränkten Statistikapparat und die ungenügende Rechtslage zurückzuführen, gab die PBK an.²⁷³ Zudem bekräftigte sie die Vorteile der für die monografische Enquête charakteristischen induktiven Heran-

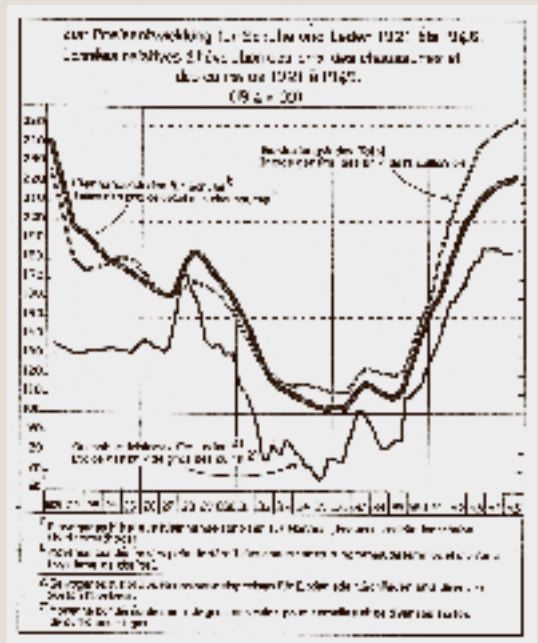


Abbildung 17 Wirtschaftskurven sind stilisierte, aus Preispunkten zusammengesetzte Wellenlinien. In den 1920er-Jahren erlebte diese Darstellungsform ihren Durchbruch. Zum ersten Mal wurde das Auf und Ab des Schuhpreises 1946 in einer amtlichen Publikation als Kurve visualisiert.

gehensweise. Dem schweizerischen Schuhmarkt gerecht werden könne nur, wer unvoreingenommen an die Identifizierung und Analyse der preiswirkenden Mechanismen und Prozesse herantrete: «Dabei ist selbstverständlich grösster Wert darauf zu legen, durch diese Befragung möglichst alle Interessentenkreise zu erfassen, die wesentlichen Probleme herauszuschälen und die von den verschiedenen Seiten geltend gemachten Standpunkte objektiv gegeneinander abzuwägen.»²⁷⁴ Konkret vernahm die PBK Mitarbeiter der Bundesämter, bestellte die Sekretäre der schuhwirtschaftlichen Verbände ein und führte mit den Inhabern ausgewählter Detaillisten und Fabrikanten (Bally, Bata, Hug) Gespräche. Mit Wolfgang Bonss liesse sich dieses Vorgehen als «Diskurs-empirie» bezeichnen.²⁷⁵

Die finale Publikation glich einem Zahlenausweis. Auf den 25 Seiten des Abschnitts «Der schweizerische Schuhhandel im Lichte der Statistik» wurden beispielsweise 32 Tabellen untergebracht, in den 36 Seiten umfassenden Lauf-text unter der Überschrift «Betriebswirtschaftliche Daten bei der Schuhdetail-lierung» waren 58 Tabellen eingefügt. Ausserdem wurden in *Der Schuhhandel in der Schweiz* preisstatistische Daten in visueller Form aufbereitet – keine an-

dere schuhwirtschaftliche Publikation konnte im Untersuchungszeitraum mit einer Preiskurve auftrumpfen! Wie Jakob Tanner in mehreren Beiträgen ausführt, wurden in den 1920er-Jahren verschiedene Visualisierungstechniken erprobt. Die heute allseits vertraute, ja zum normalen Bild gewordene Wirtschaftskurve erzielte dazumal ihren Durchbruch. Die Kurvenform leistet eine Komplexitätsreduktion, indem sie Kauf- und Verkaufsentscheidungen, die von anonymen Marktakteuren zu Tausenden und nach den unterschiedlichsten sozialen, kulturellen und emotionalen Beweggründen getroffen werden, auf ihren Kerngehalt herabsetzt: den beim Markttausch erzielten Preis. Werden die Preispunkte zu einer kontinuierlichen Wellenlinie verbunden, wird das marktimmanente Auf und Ab dynamisiert und im Zeitverlauf ablesbar.²⁷⁶ Eine visuelle Transformation erfuhren auch die schweizerischen Schuhpreise

Die Kurve bekräftigte das von den Schuhhändlern in den 1930er-Jahren herumgereichte, emotional aufgeladene Narrativ des «Preischaos», «katastrophalen Preissturzes» oder der «Preiszusammenbruch-Zeitperiode» (vgl. dazu «Bata rückt vor», S. 243).

Da die beiden schuhgewerblichen Untersuchungen erst zum Ende des Untersuchungszeitraums publik wurden, ging von ihnen keine direkte Wirkung aus.²⁷⁷ Dass die Ergebnisse der PBK nicht rechtzeitig vorliegen würden und wertlos seien, war nicht allein ein zeitgenössisch geäusselter Tadel, sondern eine grundlegende Kritik, mit der sich viele Wirtschaftsstatistiken konfrontiert sehen.²⁷⁸ Für HistorikerInnen besitzen solche Erzeugnisse dennoch einen grossen analytischen Wert, lassen sich die Handakten und Publikationen doch als materialreiche Archive begreifen. Jenny Pleinen und Lutz Raphael haben jüngst dazu aufgerufen, das sozialempirische Datenmaterial zu sichten «und mit ihren eigenen, meist ganz anderen Fragestellungen neu zu lesen».²⁷⁹ Im Verlauf dieses Buches wird *Die wirtschaftliche und soziale Lage im Schuhmachergewerbe* noch einige Male gegen den Strich gelesen.

Zusammenfassung

Die Marktpulse des ausgehenden 19. Jahrhunderts verdrängten die vornehmlich manuell und ganzheitlich tätigen LederarbeiterInnen nicht vom Schuhmarkt – noch im Jahr 1929 wurden in der Schweiz 11 772 Schuhmacher registriert. Zwar mussten nicht wenige Ein-Mann-Betriebe, die Neuproduktion, Reparatur und den Verkauf von Schuhen unter einem Dach vereinigten, Konkurs anmelden; gegen die in preislicher wie qualitativer Hinsicht vorzüglichen Erzeugnisse der Schuhfabriken kamen sie nicht an. Ebenso wenig vermochten sie die Kundenwünsche nach grosser Auswahl, gefälliger Gestaltung und sofortiger Verfügbarkeit zu befriedigen. Das Gros der Schuhmacher vermochte sich den neuen Verhältnissen des schweizerischen Schuhmarkts jedoch anzupassen und mit dem Nähen, Nageln, Kleben, Sohlen und anderen am Schuh vorzunehmenden Reparaturarbeiten eine Existenz zu sichern. Die Spezialisierung auf die Beratung und den Verkauf von Fussbekleidung stellte eine weitere (risikoreiche) Form der Marktanpassung dar. Während die marktkonformen Reparaturschuhmacher dem konjunkturellen Auf und Ab voll ausgesetzt waren, gelang es den in Nischen und Schongebieten angesiedelten Militär-, Mass- und Störschuhmachern, sich den Marktkräften ein Stück weit zu entziehen. Die dabei erzielten Einkünfte waren bescheiden, reichten aber zur Lebenshaltung aus, sofern weitere Familienmitglieder zur Hand gingen.

Im Widerspruch zum starren statistischen Fortbestand wurden die Schuhmacher und Schuhhändler in den verbandswirtschaftlichen Selbst- und nationalökonomischen Fremdbeschreibungen einseitig als wirtschaftlich abgehängte, sozial stigmatisierte und emotional belastete Marktakteure abgetan. Zum einen kann dieser Pessimismus mit der eigentümlichen Tradition der «Political Shoemakers» im Sinn Eric J. Hobsbawms und Joan W. Scotts erklärt werden: Stellvertretend für den «kleinen Mann» prangerten sie die als ungerecht empfundenen sozioökonomischen Ungleichheiten im Schuhgewerbe überproportional häufig an. Zum anderen sind die Niedergangsbeschreibungen mit rühri- gen Mittelstandspolitikern in Verbindung zu bringen, die im Etikett des Marktverlierers ein wirtschaftspolitisches Mobilisierungspotenzial erkannten. Im Untersuchungszeitraum tat sich vor allem der Sekretär des Thurgauischen Gewerbeverbands Paul Beuttner hervor: Wortmächtig schrieb er den Zusam-

menschluss von Schuhmachern und Schuhhändlern zur gewerbepolitischen Einheitsfront herbei und arbeitete sich an den vermeintlich unzeitgemässen gewerbepolizeilichen Rechtssätzen (Jahrmarktswesen) und dem von der Verfassung geschützten Spiel der freien Kräfte (Handels- und Gewerbefreiheit) ab. Gemeinsam mit Beuttner fanden Mitte der 1930er-Jahre zahlreiche Angehörige des Schuhgewerbes in der Neuen Schweiz eine mittelstandspolitische Heimat. Gemessen an den hohen Wellen, die die Forderungen der Erneuerungsbewegung schlugen, fielen die realpolitischen Folgen für den Schuhmarkt aber bescheiden aus.

Auf die politisierten Jahre folgten ruhigere, für die Durchdringung des rätselhaften Geschehens auf dem Schuhmarkt aber ungemein wichtige Zeiten. Vertreter der Zürcher, Basler und Berner Schuhmachermeister-Verbände brachten die quantitative Vermessung des Schuhmarkts auf den Weg. Handlungsfleitend war die Einsicht, dass sich wirtschaftspolitische Interventionen nur gegen den Vorweis objektiven Zahlen- und Tatsachenmaterials einfordern und umsetzen liessen. Dies war dann auch der Anlass, kommunalstatistische Ämter um die Durchführung von Enquêtes anzugehen. Eine repräsentative, die meisten Schuhmarkt-Akteure berücksichtigende Statistik kam schliesslich auf nationaler Ebene zustande: Die dem Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement unterstellte Preiskontrollstelle respektive Preisbildungskommission machten den Schuhmarkt in den Jahren 1937 (*Die wirtschaftliche und soziale Lage im schweizerischen Schuhmachergewerbe*) und 1946 (*Der Schuhhandel in der Schweiz*) in einem bis dahin unbekannten Mass einsehbar. Wenngleich die beiden statistischen Grundlagenwerke von den Marktverlierern ausgingen, förderten sie strukturelle Verteilungen und Verschiebungen zutage, die auch für die Schuhindustriellen und ihre Verbände aufschlussreich waren.



3 Marktmacht

Eine exportorientierte Schuhfabrik fasst am Binnenmarkt Fuss

1951 wurde im solothurnischen Schönenwerd ausgiebig gefeiert. Anlass dazu gab das 100-Jahr-Jubiläum der von Carl Franz Bally begründeten (proto-) industriellen Schuhproduktion.¹ Dass sich die Feierlichkeiten von März bis Dezember hinstreckten, mag damit zu tun haben, dass die C.F. Bally AG zwischenzeitlich zu einem Schuhkonzern angewachsen war, der in England, Frankreich, Österreich, Nordamerika, Brasilien und Argentinien Tochtergesellschaften unterhielt und 16 000 ArbeiterInnen, Angestellte und Manager beschäftigte. Die kollektive Anstrengung brachte 28 000 Schuhpaare hervor, pro Tag wohlgepackt. Von «Ballyanern» umgeben, hielt die Konzernleitung Rückschau auf das in der Vergangenheit gemeinsam Erreichte und wagte einen Ausblick darauf, was die Zukunft an Zielen und Herausforderungen bereithalten möge.² Aufgelockert wurden die Reden mit kurzweiligen Banketten, Aufführungen und Umzügen. Zu den Festivitäten zog Bally auch Lieferanten, Konkurrenten und Pressevertreter hinzu, die sich mit Respektsbekundungen und Freundschaftsgaben – etwa in Form eines Goldschuhs oder einer Silbersandale – überboten. Das Schönenwerder Wiegenfest war, so liess sich überspitzt formulieren, ein Festakt des gesamten schweizerischen Schuhmarkts.

Zur offiziellen Jubiläumsfeier lud der Schuhkonzern am 7. Juni, und es kamen die Funktionäre der nationalen wie internationalen Schuh- und Lederwirtschaft, die Vertreter von Gemeinden, die mehr als 200 Ballyaner beheimateten, die Regierungsräte der Fabrikstandort-Kantone Solothurn, Aargau, Baselland, Uri und zwei Bundesräte. Über diese unternehmerische Machtdemonstration wurde, wie ein Blick in den Pressespiegel zeigt, landauf, landab berichtet; die Anwesenheit der Landesregierung wurde bisweilen als anmassend empfunden und hämisch kommentiert.³ Den Höhepunkt bildete die An-

sprache von Rodolphe Rubattel. Der Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements erinnerte an den mit Erfolgen und Rückschlägen gespickten Aufstieg Ballys zum Primus der schweizerischen Schuhwirtschaft: «Die blühende Entwicklung Ihres Unternehmens ist das Ergebnis einer langen Beharrlichkeit, einer lobenswerten Stetigkeit in der Tatkraft, eines gründlichen Verständnisses der Bedürfnisse und der wechselnden Geschmacksrichtung einer über die ganze Welt verstreuten Kundschaft, einer immerwährenden Anpassung der technischen und kaufmännischen Organisation an die unnachgiebigen Erfordernisse der Produktion, wie auch der Konkurrenz, eines dauernden Suchens nach neuen Formen und Materialien, eines immer vertiefteren und menschlicheren Zusammenarbeitens all derer, die zu ihrem Gedeihen und zu ihrem Ruf beitragen, gleichviel in welchem Rang sie auch stehen mögen. Meine Herren, das sind Ehrenbezeugungen, die man nicht jeden Tag zu vergeben hat.»⁴

Der langen magistralen Rede kurzer Sinn kann dahingehend gedeutet werden, dass die Bally-Geschichte eine Geschichte der Marktanpassung sei. Seine führende Stellung, so Rubattel, verdanke der Schuhkonzern der flexiblen Anpassung an den Binnen- wie den Weltmarkt.⁵ Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie diese «Vermarktlichung» im Betriebsalltag vonstattenging.⁶ Welche Manager verantworteten die Marktfähigkeit, von welchen Prämissen und Konzepten liessen sie sich dabei leiten? Mit welchen organisatorischen Vorkehrungen und technischen Apparaturen versuchte Bally, die nachfrageseitigen Marktimpulse einzufangen? Und wie reagierten die übrigen Schuhmarktteilnehmer auf das Schönenwerder Streben nach Unternehmenswachstum und Marktmacht?

Unternehmen stellen eigene sozioökonomische Strukturtypen dar. In Abhängigkeit von Fragestellung und Forschungsansatz können sie als Eigentumsform, Machtgebilde, Herrschaftsgefüge, Finanzkonstrukt, Marktakteur, Arbeitszusammenhang, Produktionsfaktor oder kulturelle Lebensform gefasst und beschrieben werden.⁷ Bei der Beschäftigung mit modernen, vertikal integrierten und auf Massenproduktion getrimmten Grossunternehmen kommt man an Alfred D. Chandler Jr. nicht vorbei. Der an der Harvard Business School forschende Wirtschaftshistoriker und Ökonom hat durch die Publikation von mehreren, thematisch eng verzahnten Studien zur Genese von Grossunternehmen ein Masternarrativ entwickelt, an dem sich eine ganze Generation von

UnternehmenshistorikerInnen abarbeitete. Als Hauptwerk darf das 1977 veröffentlichte Buch *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* gelten. Chandlers zentrale Argumentationslinie stützt auf die «middle managers» ab, eine neuartige Profession, die die bürokratischen Schaltstellen in Grossunternehmen besetzte.⁸ Ihrer planend-kontrollierenden Praktiken wegen hätten diese Wirtschaftsakteure ungeahnte Grössen- und Durchlaufgewinne erzielt. Ausgehend von US-amerikanischen Unternehmen der Chemie-, Maschinen- und Automobilindustrie propagiert der Historiker ein Verlaufsmodell in drei Phasen: In einem ersten Zeitraum von 1790 bis 1840 war der Markt der primäre Mechanismus für die Produktion und Distribution von Waren und Dienstleistungen. In der Phase von 1840 bis 1880, die durch Transport- und Kommunikationsrevolutionen sowie steigende Marktvolumina charakterisiert wird, sanken die Kosten der betriebsintern vollzogenen Transaktionen – mit der Folge, dass die modernen Unternehmen deutliche Wachstumsschübe verzeichneten. In der dritten Phase von 1880 bis 1920 erlangte der Typus des vertikal organisierten Unternehmens schliesslich eine Effizienz, dem der Markt nichts mehr entgegenzusetzen hatte.⁹

An der Omnipräsenz von *The Visible Hand* hat vor allem eine in der Einleitung platzierte These Anteil. Den historischen Kontext beiseitelassend, unternimmt Chandler einen Frontalangriff auf den Markt (neo-)klassischer Prägung: «The theme propounded here is that modern business enterprise took the place of market mechanisms in coordinating the activities of the economy and allocating its resources. In many sectors of the economy the visible hand of management replaced what Adam Smith referred to as the invisible hand of market forces.»¹⁰ Gewiss wäre es angezeigt, einerseits auf die in den Wirtschaftswissenschaften geführte Marktdebatte¹¹ einzugehen und andererseits die von Chandler-Schülern, -Skeptikern und -Kritikern monierten Diskussionspunkte aufzugreifen – stichwortartig seien nur die Übergewichtung des unternehmerischen Innenlebens, das fehlende Sensorium für (regulierungs-)politische Fragestellungen oder der Technikdeterminismus genannt.¹² Im Kontext einer Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken ist es sinnvoll, bei jener doppelten Leerstelle anzusetzen, die Ingrid Jeacle und Lee Parker im Aufsatz «The «Problem» of the Office» identifizierten: Beim Büro als Raum, in dem Informations- und Kontrollapparate untergebracht waren und Planungs- und Kommu-

nikationspraktiken vollzogen wurden; und beim Büro verstanden als Strategie für den zeitgenössischen Marktauftritt.¹³ Die Rezeption und Aneignung des Office Management durch die Verantwortlichen der Bally-Holding wird weite Teile des vorliegenden Kapitels strukturieren.

Mit Blick auf den Bally-Forschungsstand sind fünf Themenfelder auseinanderzuhalten. Erstens haben zwei Autoren in den 1930er-Jahren unter wohlwollender Duldung der Unternehmensleitung den organisatorischen Aufbau und die Exportausrichtung der Schuhfabriken behandelt.¹⁴ Speziell der Beitrag des Publizisten Hermann Büchi, der später als einflussreicher Drahtzieher (Wirtschaftsförderung, Antikommunismus) in Erscheinung trat,¹⁵ verdient für seinen problemorientierten Zugriff Anerkennung.¹⁶ Zweitens hat Bally als überregional bedeutsamer Arbeitgeber das Interesse der Historiografie auf sich gezogen. Die empirisch gesättigten Studien von Karin Baumann Püntener und Peter Heim zeichnen das Bild eines gleichsam rekrutierungsfreudigen wie gewerkschaftsfeindlichen Unternehmens, das mithilfe grosszügig dotierter Wohlfahrts-einrichtungen eine loyale Stammarbeiterschaft heranzog.¹⁷ Drittens haben Rudolf Jaun und Ruedi Rügsegger die Pilotversuche der schweizerischen Rationalisierungsbewegung ausgeleuchtet. Im Rahmen seiner 1986 vorgelegten Dissertation *Management und Arbeiterschaft* konzentriert sich Jaun auf die von Iwan Bally mitgetragene Institutionalisierung des Scientific Management an der ETH Zürich und die 1913 in Schönenwerd lancierten arbeitswissenschaftlichen Zeitstudien-, Ermüdungs- und Akkordlohn-Versuche. Rügsegger fokussiert mit der Psychotechnik auf eine kurzlebige Spielart der Rationalisierungsbewegung und arbeitet am Beispiel ihres führenden Vertreters Jules Suter die komplexe Übertragung von psychologischen Wissensbeständen in den Betriebsalltag heraus.¹⁸ Viertens gilt es, die vom Bundesrat eingesetzte Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg zu nennen, die den Verstrickungen der schweizerischen Wirtschaft mit dem Dritten Reich nachging. Die von Bally in Wien unterhaltenen Produktions- und Verkaufsgesellschaften bieten Anschauungsunterricht zu den kriegswirtschaftlichen Sachzwängen und unternehmerischen Handlungsspielräumen. Neben einer Spezialuntersuchung zu den in Österreich angestrebten und teilweise auch realisierten «Arisierungen» – einem Prozess, bei dem unter anderem Eigentumstransfers von jüdischem in «arischen» Besitz erzwungen wurden – und dem UEK-Schlussbericht griff auch

ein Sekundarschullehrmittel Bally als Fallbeispiel auf.¹⁹ Ausgehend von den Bally-Schuhfabriken sind fünftens Dokumentationen entstanden, die die materiellen Hervorbringungen und baulichen Hinterlassenschaften im solothurnischen Niederamt thematisieren. Im Jahr 2000 wurde die Stiftung Ballyana ins Leben gerufen, um diese Aufarbeitung zu bündeln, auf Dauer zu stellen und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.²⁰

Auf welchem Quellenfundus ruht das Kapitel «Marktmacht»? In Schönenwerd existiert ein Historisches Archiv der Bally-Schuhfabriken, das eine immense Fülle an Objekten, audiovisuellen Materialien und Schriftstücken beherbergt. Allein im Bereich der Unternehmensführung liegen 230 Laufmeter archivierungswürdiges, aber noch nicht professionell bewertetes, erschlossenes und verzeichnetes Material. Dieses Umstands wegen weisen die im Folgenden zitierten Quellen keine Signaturen auf. Es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass in Zukunft noch Dokumente auftauchen, die für die hier entwickelte Argumentation von Bedeutung wären. Ausdrücklich betonen möchte ich, dass das Historische Bally-Archiv in Schönenwerd die Schuhfabrik abbildet; die hier in erster Linie interessierenden Quellen zur Holdinggesellschaft, die im Untersuchungszeitraum nach Zürich und Lausanne verlegt wurden, sind darin leider nicht oder nur spärlich vertreten.

Dessen ungeachtet erlauben es drei Quellenserien, Aussagen zu den Problematisierungen des Schuhmarkts zu machen. Die Konzerngründung von 1921 ist gut dokumentiert, was mit dem im Spätherbst seiner beruflichen Karriere getroffenen Entschluss von Eduard Bally zusammenhängt, persönliche Erfahrungen und Wissensbestände um das Familienunternehmen zu einem mehrere tausend Seiten umfassenden Werk zusammenzufügen.²¹ Den ersten, chronologisch geordneten Band überschrieb er mit *Geschichte C. F. Bally AG*,²² der zweite, spröde als *Statistische Tabellen* ausgewiesene Band bietet thematisch organisierte Zusammenstellungen.²³ Das Werk ist zwischen Familienchronik, Ego-Dokument und fragmentarischer Dokumentensammlung zu verorten. Da Eduard Bally beide Bände fortlaufend aktualisierte, ist eine zweifelsfreie Datierung nicht immer möglich – die letzten Eintragungen stammen jedenfalls aus dem Jahr 1925.²⁴ Wertvoll ist das zweibändige Werk insofern, als darin viele alltägliche Unternehmenspraktiken festgehalten und besonders die Jahre der Reorganisation gut dokumentiert sind.

Im Untersuchungszeitraum unterhielt der Schuhkonzern eine grosse Kommunikationsabteilung. Schuhwirtschaftliche Studien und Zeitschriften wurden der Betriebsbibliothek einverleibt. Daneben erweist sich weniger die Markt- oder Öffentlichkeits-, als vielmehr die Mitarbeiterkommunikation als eine inhaltlich ergiebige und in serieller Folge bearbeitbare Quellengattung.²⁵ In den Dienst der unternehmerischen Information und Unterhaltung stellte der Schönenwerder Konzern gleich zwei Mitarbeiterzeitschriften: Die *Mitteilungen* der Schuhfabrik datierten zurück bis zum Ersten Weltkrieg und legten in der Folge in qualitativer wie quantitativer Hinsicht stetig zu.²⁶ Die *Information Hauszeitung* wurde ab 1932 im Namen der Detailorganisation Arola-Schuh AG herausgegeben.²⁷ Waren die Mitarbeiterzeitschriften zeitgenössisch als Bindeglied zwischen der Bally-Leitung und den Ballyanern angedacht, versorgten sie HistorikerInnen mit wertvollen Informationen zu Betriebsabteilungen, Organisationsprozessen und Karrierepfaden. Nicht selten wurden Schönenwerder Interna nach aussen gekehrt. Die C.F. Bally AG war ein Konzern, der wissenschaftsförmiges Wissen beflissen rezipierte und seinerseits zu dessen Fundus beitrug. Bekanntlich war der starke Mann der Schuhfabriken, Iwan Bally (1876–1965), immer auch in den Entscheidungszentren von Politik und Wissenschaft anzutreffen.²⁸ Dem glühenden Promotor des Scientific Management²⁹ eiferten nicht wenige Bally-Manager nach und brachten sich in Erfahrungsaustauschgruppen ein, vertraten in Vortragsreihen den Standpunkt des Betriebspraktikers oder taten in einschlägigen Fachzeitschriften ihre Best practice kund.³⁰ Die weit gestreuten Voten und Interventionen bereichern die Schönenwerder Archiv-Bestände merklich.

Das Kapitel «Marktmacht» weist drei Teile auf: Der erste Teil gibt einen kurzen Aufriss der Geschichte der Schuhfabrik bis und mit dem Ersten Weltkrieg, wobei der «Amerikanisierung» und der 1921 neu erlassenen Organisations- und Rechtsform besondere Aufmerksamkeit zukommt. Im zweiten Teil steht die vertikale Organisation im Zentrum, zudem werden die konzeptionellen, personellen und technisch-apparativen Grundlagen des Office Management behandelt. Und im dritten Teil rücken der zum Zweck der Marktausschöpfung aufgebaute Absatzkanal der Arola-Schuh AG und die dabei erprobten marktpsychologischen Instrumente in den Fokus.

Branchenprimus Bally

«Das Alte stürzt, es ändern sich die Zeiten»

Um 1850 entschloss sich Carl Franz Bally, das von seinem Grossvater gegründete und gemeinsam mit seinem Bruder Fritz geführte Elastikband- und Hosenträgergeschäft Bally & Co zu erweitern.³¹ Die langjährige Belieferung französischer Schuhhersteller nährte seinen Glauben an das Wachstumspotenzial des inländischen ebenso wie das Ertragspotenzial des ausländischen Schuhmarkts. Was Carl Franz Bally zu bieten hatte, waren in erster Linie hausindustriell organisierte Arbeitskräfte – Schönenwerd liegt, unmittelbar an den Kanton Aargau angrenzend, im Kanton Solothurn, einer damals ländlichen Region mit bescheidenen Ressourcen.³² Leicht liessen sich ArbeiterInnen finden, die ihr dürftiges, in der Landwirtschaft erzielttes Auskommen mit Heimarbeit aufbessern wollten. Aber der fertigungstechnische Schritt von der Bekleidung zur Beschuhung erwies sich als grösser denn erwartet. Für das Vermessen der Leisten und das Verfertigen der Fussbekleidung wurden Wissen und Fertigkeiten benötigt, die in Schönenwerd nicht vorhanden waren. Da die ersten industriell erzeugten Schuhe bei regionalen Händlern und KonsumentInnen auf Ablehnung stiessen, musste die bewährte Elastikband- und Hosenträgerfabrik die junge Schuhproduktion querfinanzieren.³³ Ersten Absatz fanden die «klobigen und wenig ansehnlichen Schuhe» ab 1857 in Argentinien und Uruguay.³⁴ Diese Einnahmen verwendete Carl Franz Bally, um beschlagene deutsche Schuster und versierte französische Näherinnen zu rekrutieren und Investitionen in das regional ausgreifende Verlagswesen zu tätigen. Diese vergleichsweise frühe und konsequente Ausrichtung auf die ausserhalb der Schweiz gelegenen Arbeits- und Absatzmärkte stellte die Initialzündung für das rasante Wachstum dar, das Bally zuerst zum protoindustriellen Vorzeige- und später zum schuhindustriellen Grossbetrieb von gesamtschweizerischer Ausstrahlung machen sollte.³⁵

Angesichts dieser neuartigen Konkurrenz erachteten einige im unmittelbaren Einzugsgebiet von Bally operierende Schuhmacher ihre Zukunftsaussichten als so düster, dass sie im Winter 1864 eine Drohung gegen Leib und Leben ausstießen: «Seit Sie die Schuhfabrik gegründet haben, hat mancher Schuhmacher in Aarau und der Umgebung den Verdienst verloren. Es haben sich unser sechs verschworen, Euch zu töten, wenn Sie das Geschäft nicht aufgeben, oder



Abbildung 18 Carl Franz Bally ist der Stammvater des 1851 gegründeten Schuhimperiums. Gefeierte und gefürchtet war Bally als Taktgeber der fabrikindustriellen Moderne. Das Familienunternehmen krepelte den Produktionsprozess um, beseitigte altgediente Tätigkeitsfelder und schuf neue Arbeitsplätze.

Euch alles zu verbrennen.»³⁶ Weder Carl Franz Bally, der das anonyme Schreiben kommentarlos in sein Tagebuch einklebte, noch seiner Familie wurde Gewalt angetan, auch wurden die «Verschworenen» niemals strafrechtlich belangt. Dem Vorhaben, das Niederamt mithilfe der Fabrikindustrie umzugestalten, tat die Todesdrohung erst recht keinen Abbruch. In der Folge gab Bally den Taktgeber der sozioökonomischen Modernisierung. Für die Festschrift zum 50-jährigen Bestehen im Jahr 1901 bediente sich die Firma bei Friedrich Schillers Drama *Wilhelm Tell* und kürte einen Ausspruch Werner von Attinghausens zum Firmenmotto: «Das Alte stürzt, es ändern sich die Zeiten».³⁷

Um seine beiden Söhne Arthur und Eduard Bally in das Familienunternehmen einbinden zu können, liess der Patron Ersterem eine technische und Letzterem eine kaufmännische Ausbildung zukommen. Auf einer Bildungsreise in England lernte Eduard 1869 den Amerikaner Alfred S. Wells kennen, der ihn ermutigte, sich näher mit den Werkzeugmaschinen und Organisationsmethoden made in USA auseinanderzusetzen. Ausgestattet mit diversen Empfehlungsschreiben und Kontaktadressen, unternahm Eduard Bally nicht weniger

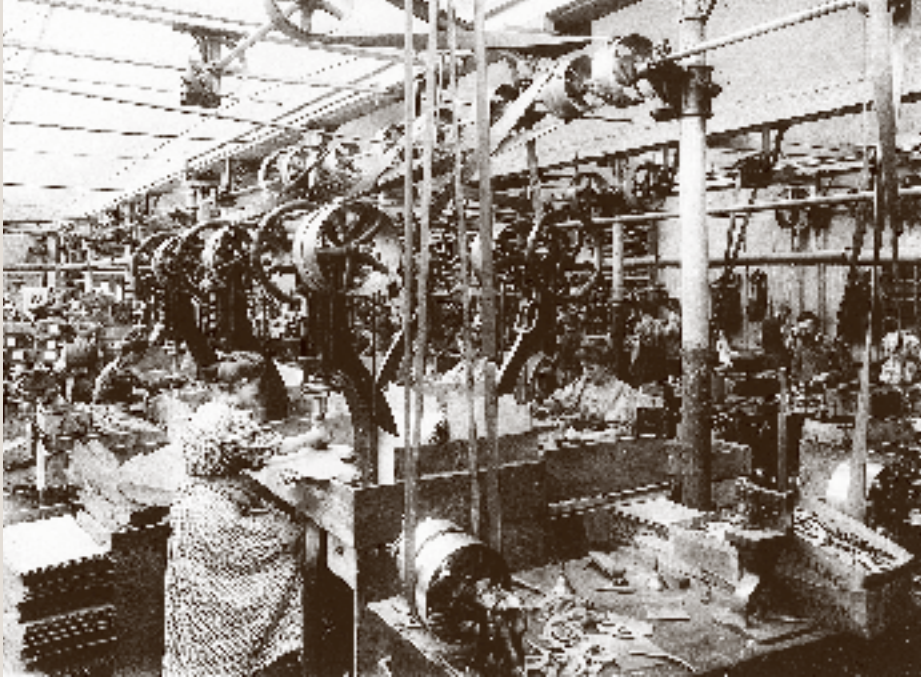


Abbildung 19 Ab den 1860er-Jahren kamen in Lederstuben und Fabriksälen immer mehr Maschinen zum Einsatz, die von mechanischer Energie angetrieben wurden. In Verbindung mit der Arbeitsteilung und der Spezialisierung gelang es Bally, den Schuhausstoss drastisch zu erhöhen.

als fünf Reisen nach Nordamerika, um den dortigen Schuhmarkt zu studieren und erste Geschäftsbeziehungen anzubahnen.³⁸ Die wichtigste – weil gegen innen und aussen am stärksten rezipierte – Tour war diejenige an die Weltausstellung von Philadelphia im Jahr 1876. In einer in drei Sprachen aufgelegten Broschüre berichtete Eduard über die industrielle Leistungsschau. Beindruckt hatten ihn die arbeitssparenden Walk-, Näh-, Holznagel- und Stanzmaschinen.³⁹ Den in Europa verbliebenen Schuhindustriellen prophezeigte er: «Wir sind gezwungen, diese Concurrenzfähigkeit nicht nur anzuerkennen, sondern deren Einfluss genau zu erwägen und diejenigen Mittel ausfindig zu machen, die uns für die Zukunft einigermaßen beruhigen und unsere Industrie erhalten dürften. Schutzzölle helfen uns nicht, weil wir dadurch unsern eigenen Export beeinträchtigen; wir können nur eines thun, wenn wir nicht unsere ganze Industrie preisgeben wollen, und das ist, den Amerikaner zum Vorbild nehmen.»⁴⁰ Das amerikanische Vorbild sollte in Schönenwerd einen jahrzehntelangen Rezeptions-, Transfer- und Implementierungsprozess am Laufen halten. Wer in der Schuhfabrik Karriere machen wollte, musste mindestens einmal die amerikanische Best Practice persönlich in Augenschein genommen haben.⁴¹ Bei Bally liegt ein Fall von «Amerikanisierung» im Sinn

Harm G. Schröters vor.⁴² Vom idealtypischen Verlaufsmuster weicht das Schönerwerder Unternehmen insofern ab, als sich dessen Entscheidungsträger in den USA umzuschauen begannen, ehe ein halbes Jahrhundert später die erste europäische Imitationswelle einsetzte.⁴³

Wichtig zu sehen ist, dass die Übernahme von Werten, Konzepten, Praktiken und Maschinen einen komplexen Prozess darstellte. Neben Risikobereitschaft, Wissen und Kapital war hierfür auch ein institutionelles Setting vonnöten. Bekanntlich sah die Schweiz lange Zeit von einer Regelung der Patent- und Musterschutzfrage ab. Die US-amerikanischen Schuhmaschinenproduzenten schreckten vor der Belieferung der Schweiz zurück; falls sich doch einmal ein Hersteller zu einer Lieferung in die Schweiz bereit erklärte, pflegte er sich mit umfangreichen Lizenzverträgen und risikogewichteten Mietaufschlägen abzusichern. Um die Einführung eines international kompatiblen Patentgesetzes voranzutreiben, kandidierte Carl Franz Bally deshalb für den Nationalrat und setzte sich nach erfolgter Wahl in der Legislaturperiode 1875 bis 1878 für die Lösung der Patentfrage ein. Es sollte dann allerdings bis ins Jahr 1888 dauern, dass die Bundesverfassung um einen die Erfindungen unter Patentschutz stellenden Passus (Artikel 64) erweitert wurde.⁴⁴ Der in der Folge forcierte Maschinenimport war für die Bally-Schuhfabriken und die schweizerische Schuhwirtschaft gleichermassen folgenreich. Die Lederstuben und Werkräume wurden vollumfänglich von Transmissionswellen und riemengetriebenen Maschinen vereinnahmt.

Eine an der Landesausstellung in Zürich eingesetzte Fachkommission für Schuhe vermeldete eine systematische Übernahme amerikanischen Know-hows: «Die andern schweizerischen Fabrikanten befolgten dieses Beispiel, so dass jetzt eine jede Schuhfabrik mehr oder minder vollkommene mechanische Einrichtungen besitzt.»⁴⁵ Nach der Jahrhundertwende war die Ausstattung mit Werkzeugmaschinen abgeschlossen.⁴⁶ Ermutigt vom Wachstum des heimischen Schuhmarkts wagten sich immer mehr Akteure in die Schuhfabrikation vor, darunter nicht wenige, die vormals bei Bally in leitender Stellung tätig gewesen waren. Markterfolge stellten sich in unterschiedlichem Ausmass ein; je nach konsultierter Liste vermochten sich auf der Achse Aarau–Olten bis zur Jahrhundertwende ein gutes Dutzend kleiner Schuhfabriken festzusetzen.⁴⁷ Der Solothurner Anteil der in der schweizerischen Schuhindustrie Beschäftigten

betrug 1888 21,9 Prozent und 1911 16,2 Prozent.⁴⁸ Während sich auch im Bodenseegebiet einige wenige Schuhfabriken etablierten, liessen sich in der romanischen Schweiz fast keine schuhwirtschaftlichen Betriebe nieder.

Zu den «mechanischen Einrichtungen» drängt sich eine Präzisierung auf: Dass sich diese auf breiter Basis durchsetzen konnten, geht auf eine internationale Strukturverschiebung zurück. 1899 fusionierten die fünf führenden amerikanischen Schuhmaschinen-Fabrikanten zur United Shoe Machinery Company (USMC) mit Sitz in Boston, Massachusetts, und bildeten ein nationales Monopol, das zeitweise einen Marktanteil von bis zu 90 Prozent aufwies.⁴⁹ Bis 1947 vermochte sich die USMC allen juristischen Bestrebungen wider ihre marktbeherrschende Stellung (Sherman Antitrust Act) zu entziehen.⁵⁰ Ihre Maschinen vertrieb sie über Tochterfirmen in England, Frankreich, Deutschland, Italien und Österreich, in der Schweiz errichtete sie kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs ein Maschinendepot und einen Service-Stützpunkt.⁵¹ Im Wissen um die unangefochtene Marktposition bot die USMC ihre patentgeschützten Maschinen mitsamt Beratungs-, Service- und Ersatzbeschaffungsdienstleistungen nicht zum Kauf, sondern zur Miete an. Wie für Deutschland nachgewiesen ist, galten die Verträge infolge von Verkettungs- und Verlängerungsklauseln zeitlich unbefristet.⁵² Weiter verpflichtete die USMC ihre Kunden, in den Fabrikateliers keine Spezialmaschinen konkurrierender Schuhmaschinenhersteller zu betreiben. «Soweit hat das amerikanische Royalty-System die Weltindustrie unter Yankee-Tribut, -Kontrolle und -Abhängigkeit gebracht», ärgerte sich Eduard Bally über die globale Marktmacht.⁵³ Er tat dies wohl auch deshalb, weil Amerikafahrten und Kapitalkraft künftig keinen Wettbewerbsvorteil mehr bedeuteten. Mochte es sich nun um ein solventes Grossunternehmen oder einen unterfinanzierten Kleinbetrieb handeln, der Maschinenpark war derselbe. Die von der USMC orchestrierte Diffusion von Werkzeugmaschinen eliminierte auf dem schweizerischen Schuhmarkt die Technik als Wettbewerbsfaktor. Innovationen waren ab den 1920er-Jahren nur mehr auf dem Gebiet synthetischer Klebstoffe zu verzeichnen, die die Verbindung von Sohle und Schaft veränderten; statt der Näh-, Nagel- und Zwick- kamen Klebverfahren und später auch Vulkanisierungsmethoden in Gebrauch.⁵⁴

Durch den Maschineneinsatz stieg die Qualität der Fabrikschuhe stetig an. Um die Jahrhundertwende anerkannten selbst die Schuhmacher, dass die fabrik-

gefertigten den handgefertigten Schuhen in nichts nachstanden.⁵⁵ Bally begann sein Schuhsortiment zu verfeinern und Halb- und Abendschuhe einkommensstarken Käuferschichten im Ausland zu unterbreiten. Neue Exportmärkte anzubahnen nahm meist Jahre in Anspruch und war mit kleineren, manchmal auch grösseren Rückschlägen verbunden. Im Zeitraum von 1884 bis 1906 und nach einer kurzen Unterbrechung wieder ab 1912 stand das Britische Königreich mit grossem Abstand an der Spitze der Schönenwerder Exporte. Zeitweilig soll sogar die Rede davon gewesen sein, dass die Damen der Londoner Gesellschaft sich genieren würden, ein anderes Produkt als das der Firma Bally zu tragen.⁵⁶ Auf dem zweiten Platz folgte Ägypten, das 1903 von Frankreich abgelöst wurde; 1910 stiessen auch die Exporte nach Deutschland in diese Dimensionen vor.⁵⁷

Die nun reichlich fliessenden Verkaufserlöse investierte Bally in den Ausbau der Fabrikorganisation. Als Standort blieben Schönenwerd und Umgebung ungemindert attraktiv – die 1856 errichtete Eisenbahnstrecke Olten–Aarau, der Wasserlauf der Aare, der das firmeneigene Kraftwerk spies sowie die bis 1896 ausbleibende kantonale Besteuerung waren Investitionen jedweder Art zuträglich. Um die Nachfrage nach Schuhen anzukurbeln, strebte Bally – betriebswirtschaftlich gesprochen – Skalen- und Verbunds-Effekte an; die Kosten der Durchschnittsproduktion sanken. Wenngleich die HeimarbeiterInnen, einem saisonalen Konjunkturpuffer nicht unähnlich, bis in die Zwischenkriegszeit mit Aufträgen bedacht wurden, konzentrierten die Verantwortlichen die betriebliche Wertschöpfungskette zusehends in der Fabrik.⁵⁸ Dort wurden zeit- und arbeitsintensive Verrichtungen auseinanderdividiert, arbeitsteilig ausgerichtet und dem direkten Zugriff der Vorgesetzten unterstellt. Wer früher als ganzheitlicher Schuster arbeitete, betätigte sich nun als spezialisierter Schnittmustermacher, Zuschneider, Stanzer, Näher, Fräser, Zwicker, Nagler, Polierer, Fertigmacher oder Ausrüster. In keiner von Bally herausgegebenen Festschrift blieb der Knopflochstiefel unerwähnt, der im ausgehenden 19. Jahrhundert durch sieben Hände lief, um die Jahrhundertwende bereits 256 Personen in Anspruch nahm und an dessen Herstellung in den 1940er-Jahren sage und schreibe 650 ArbeiterInnen und Angestellte beteiligt waren.⁵⁹ Aller arbeitsteiligen Raffinesse zum Trotz hatte der Bally-Schuh weiterhin die drei Hauptabteilungen Schaftherstellung (Zuschneiden des Leders und Nähen des Schafts), Stanzerei (Herstellung der Absätze und Sohlenbestandteile) und Schusterei (Zusammen-



Abbildung 20 Bally ragte weit über das organisch gewachsene Fabrikareal in Schönenwerd hinaus. Einer Politik der dezentralen Produktion verpflichtet, wurden Fabrikfilialen in Schöftland, Gränichen, Gösgen, Dottikon und weiteren Gemeinden unterhalten.

setzung von Schaft und Sohle) zu durchlaufen. Dass sich die Arbeitsteilung positiv auf die Gestaltung und Qualität des Alltagsprodukts auswirkte, braucht kaum erwähnt zu werden. Die manuelle Arbeit komplettierten bis zu 500 Werkzeugmaschinen. Von der Mechanisierung unbehelligt blieb nur der Zuschneider, dessen Fertigkeiten, die zur Beherrschung des kostspieligen und ungleichmässig beschaffenen Leders notwendig waren, nicht an Maschinen übertragen werden konnte.⁶⁰ Die schuhindustrielle Wertschöpfungskette manifestierte sich auch in der Betriebsbodenfläche und Bausubstanz, die «alle paar Jahre erweitert» wurden.⁶¹ Im Stichjahr 1920 gab es in Schönenwerd ein oberes Werkareal, das die Werkschule, Mustermacherei, Zuschneiderei, Stanzerei, Näherei, Absatzüberzieherei, ein Lagerhaus, Verwaltungs- und Ökonomiegebäude beherbergte, und ein unteres Werkareal, in dem die Verwaltung und Finanzabteilung, Spedition, mechanische Schusterei, das chemische Laboratorium, technische Betriebe und das Kosthaus untergebracht waren.⁶²

Als Arbeitsmarkt zapften Eduard Bally und seine Söhne das solothurnische Niederamt und Gebiete des benachbarten Kantons Aargau an. Eine Strategie der dezentralen Produktion befolgend, gründeten sie bis 1912 Fabrikfilialen in Aarau, Niedergösgen, Gränichen, Schöftland, Oberkulm, Reitnau, Klingnau, Kirchleerau, Dottikon und Frick.⁶³

Handlungsleitend war die Furcht vor der «Vermassung» und «Kasernierung» der Arbeiterschaft in Schönenwerd sowie die Sorge um finanzielle Belastungen in Zeiten des konjunkturellen Abschwungs. Mehr als 5000 Einwohner wies keines dieser auf den sprichwörtlich grünen Wiesen hochgezogenen Fabrikdörfer auf. 1925 standen ArbeiterInnen und Angestellte aus über 100 Gemeinden in Lohn und Brot der Schuhfabriken.⁶⁴ Besonderen Wert legte Bally auf den Umstand, dass das Personal in firmeneigenen, mit Pflanzland ausgestatteten Siedlungen wohnhaft sei.⁶⁵ Nicht selten bekleideten Angestellte mit freisinnig-demokratischem Parteibuch politische Ämter und stellten dadurch sicher, dass die Interessen der Schuhfabrik mit denjenigen der Kommune deckungsgleich waren.⁶⁶ In unternehmenseigenen Lehrlingswerkstätten und Werkschulen konnten sich die Jugendlichen zu ArbeiterInnen ausbilden lassen. Der Frauenanteil schwankte bei Bally im Zeitraum von 1879 bis 1914 zwischen 48,1 und 57,8 Prozent.⁶⁷ In den 1930er-Jahren lag diese Quote dann konstant zwischen 44 und 46 Prozent, ehe sie im Zweiten Weltkrieg auf 34 Prozent absank. Der Tiefpunkt wurde im Geschäftsjahr 1944/45 erreicht.⁶⁸ Im Niederamt war Bally zu einem Machtfaktor geworden, an dem weder in wirtschaftlichen noch in politischen Belangen vorbeizukommen war.

Die im Lauf der Zeit erzielten Produktivitätsgewinne wurden den Ballyanern nicht in Form aufgeesserter Löhne und Saläre, sondern als betriebliche Wohlfahrt zuteil. Die grosszügig dotierte Ersparniskasse, die betriebliche Kranken-, Alters-, Angehörigen- und Wohnungsfürsorge – die bauliche Massnahmen (Kost- und Klubhäuser)⁶⁹ und sogar eine Parkanlage umfasste – stellte Bally in den Dienst der Stammpersonalpflege.⁷⁰ Eine patriarchalische Grundierung lässt sich hierbei nicht in Abrede stellen. Die Kehrseite dieser als «Byzantinismus»⁷¹ oder «Fürsorge- und Zulagenduselei»⁷² verrufenen Einrichtungen war, dass das Personal bei Fragen der Beschäftigungs-, Wohlfahrts- oder Kommunalpolitik nur unzureichend angehört wurde. Im Gegenteil: «Jahrelang führten die sogenannten Dorfpäpste im Einzugsgebiet von Schönenwerd die Arbeiter zum Wahllokal, nachdem sie ihnen zuvor den freisinnigen Stimmzettel in die Hand gedrückt hatten.»⁷³ Gegen jede Form der gewerkschaftlichen Formierung ging Bally rigoros vor: Als sich die schlecht bezahlten Handschuster im Jahr 1894 mit drei entlassenen Kollegen solidarisierten oder 1907 zugunsten eines freigestellten Zwickers und Arbeitervertreters einen breit

abgestützten Abwehrstreik organisierten,⁷⁴ reagierte Bally mit Aussperrungen und sogenannten schwarzen Listen. 1907 wurde den Belegschaften von Aarau, Schönenwerd und Gösgen in toto gekündigt.⁷⁵

Neuausrichtung nach dem Krieg

Allen Arbeitskonflikten zum Trotz trieben Eduard Bally und seine Söhne die Mechanisierung und Arbeitsteilung konsequent voran. Bally mauserte sich zum führenden Unternehmen der schweizerischen Schuhwirtschaft das allein 1913 3,8 Millionen Paar Schuhe herstellte.⁷⁶ Am Vorabend des Ersten Weltkriegs sinnierten die Verantwortlichen über die optimale Unternehmensgrösse und die Gewichtung von Binnen- und Weltmarkt: «Soll sich die Firma Bally noch vergrössern? Nach dem Grundsatz: Stillstand ist Rückgang! Ja, doch soll auf alle Fälle von einer solchen in der Schweiz abgesehen werden, da sich hier schon längst die engen Zollschränken hindernd fühlbar machen. Also auswärts!»⁷⁷ Weniger der für Bally ausserordentlich wichtige Umschlagplatz und Absatzmarkt London, als der Zollprotektionismus, der in Zentraleuropa seit den 1880er-Jahren zunahm, war der Treiber der Multinationalisierung. Es begann sich der «Grundgedanke» durchzusetzen, dass Schönenwerd auf der einen Seite den schweizerischen Schuhmarkt bedienen und auf der anderen Seite Exportaufträge abdecken wollte, die an Gestaltung und Fertigung höchste Ansprüche stellten.⁷⁸ Im Ausland hielt man nach möglichen Fabrikübernahmen oder -gründungen Ausschau, um dort Spezialserien herzustellen, die sich von der Schweiz aus Zoll- oder Preisgründen nicht exportieren liessen. 1913 nahmen die Verantwortlichen zu einer in Lyon domizilierten und nach seinem Eigentümer Camsat benannten Schuhfabrik Kontakt auf, im darauffolgenden Jahr fiel diese zum Schönenwerder Besitz. Dass im Historischen Archiv vergleichsweise viele Unterlagen zu den Auslandsmärkten vorhanden sind, lässt sich damit erklären, dass die Verantwortlichen das Exportgeschäft als Gradmesser für den unternehmerischen Erfolg betrachteten.⁷⁹

Der Ausbruch des Ersten Weltkriegs durchkreuzte die Multinationalisierungs-Bestrebungen. Ohne auf die kriegswirtschaftlichen Vorkommnisse und die damit einhergehenden betrieblichen Anpassungen im Einzelnen eingehen zu können,⁸⁰ seien zwei konträre Trends festgehalten. Einerseits eröffnete der

Krieg auf den internationalen Märkten neue Wachstumschancen, da ausländische Schuhfabriken ihre Produktion von Zivil- auf Militärschuhe umstellen mussten. Die «Konkurrenzferien» kamen dem neutralen Unternehmen sehr gelegen, eine veritable Kriegskonjunktur setzte ein.⁸¹ Bis 1916 vermochte Bally die Produktionsziffern auf Vorkriegsniveau zu halten. Wenngleich die unternehmerische Planungssicherheit abhanden kam, verlief die Zusammenarbeit mit den Beamten der kriegswirtschaftlichen Überwachungsgesellschaften überraschend gut. Es ist zwar nicht möglich, Profite zu berechnen und kontextsensibel zu beurteilen,⁸² die im Rahmen der Eidgenössischen Kriegsgewinnsteuer vorgenommene Selbstdeklaration und deren Berichtigung durch zwei Steuerkommissare lassen aber den Schluss zu, dass Bally beträchtliche Gewinne erwirtschaftete.⁸³

Andererseits setzte dem Schönenwerder Grossunternehmen das Geschehen am Binnenmarkt zu.⁸⁴ Die Schuhpreishausse, die sich ab Sommer 1917 manifestierte, machte die von materiellen Entbehrungen gebeutelte Bevölkerung argwöhnisch (siehe das Kapitel «Einblick», S. 9). Der Vorwurf des «Kriegswuchers» wurde laut, die rätselhaften Mechanismen des Schuhmarkts wurden weitherum diskutiert. In diesem Zusammenhang veröffentlichte Bally die 22 Seiten starke Broschüre *Ursachen der Schuhteuerung*, in der die Öffentlichkeit über kriegsbedingte Preisanstiege auf dem Rohledermarkt und Aufschläge in den Transportauslagen aufgeklärt wurde. Entsprechend dem Untertitel *Leichtfassliche Darstellung* wurden die marktrelevanten Zusammenhänge als grafische Schlachtvieh-Diagramme und Einfranken-Balken dargebracht. Nach Produzent, Grossist und Detailhändler aufgeschlüsselte Kostenstellen und Gewinnmargen und anderes mehr sind in dieser Broschüre versammelt. Wiedergegeben wird auf der folgenden Seite ein Auszug, der den marktgenerierten Schuhpreis in seinen einzelnen Bestandteilen zeigt.

Zuallererst sticht ins Auge, dass sich das Preisniveau binnen vier Jahren nahezu verdoppelte. Als wesentliche Ursache hob Bally die stark angestiegenen Auslagen für «Material, Zutaten, Spesen» hervor. Die verlorenen ausländischen Beschaffungsmärkte machten dem Schönenwerder Unternehmen tatsächlich zu schaffen. Wann immer eine der seltenen Lederlieferungen in der Schweiz eintraf, liess die Firmenleitung die Eisenbahnwaggons auf einer Fotografie verewigen.

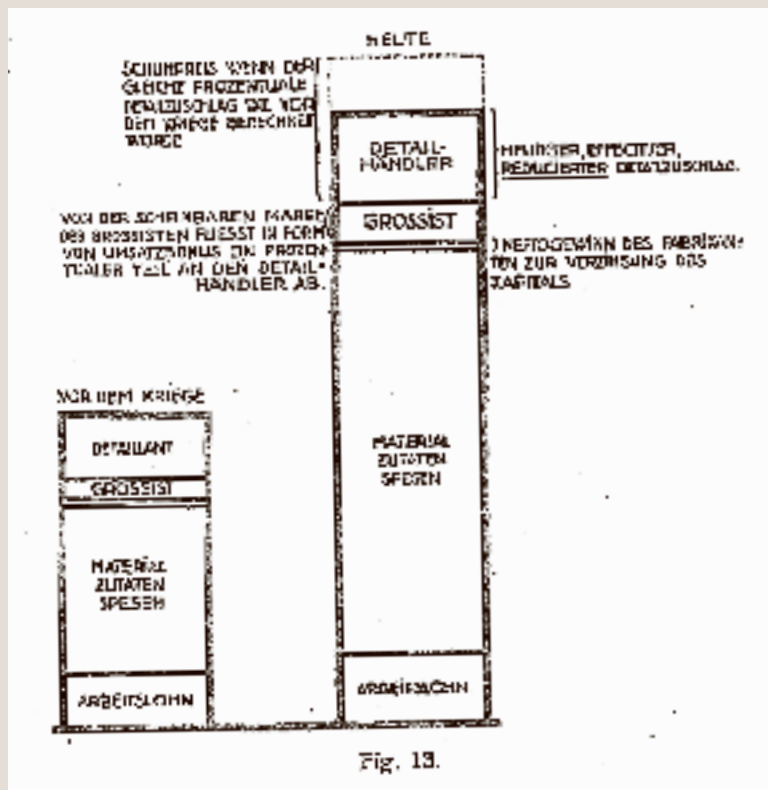


Abbildung 21 (oben) 1917 rätselte die Schweizer Öffentlichkeit über die Ursachen der Schuhpreisteuerung. Um den Verdacht auszuräumen, dass Schuhfabriken von der Kriegskonjunktur profitierten, veröffentlichte Bally eine Broschüre, die Kostenstellen und Gewinnmargen offenlegte.

Abbildung 22 (unten) Infolge der kriegswirtschaftlichen Blockaden und Exportverbote geriet der Welthandel ins Stocken. Wenn, wie im Jahr 1915, eine Wagenladung deutsches Lackleder in Schönenwerd eintraf, war dies ein Erinnerungsfoto wert.

Weiter wurde in der Broschüre Wert auf den Umstand gelegt, dass das Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage nach wie vor spiele – man beachte die gestrichelte Linie – und von den KonsumentInnen wie den Produzenten Abstriche verlange.

Trotz dieser Beschwichtigungen in Wort und Bild erkannte der Bundesrat im Herbst 1917 Handlungsbedarf. Unter Leitung des Volkswirtschaftsdepartements wurde ein strapazierfähiger Volksschuh entwickelt, an dessen Herstellung sich alle massgeblichen Schuhfabriken paritätisch zu beteiligen hatten.⁸⁵ Wie eine amtliche Erhebung zutage förderte, wies Bally im Frühjahrsquartal 1917 eine durchschnittliche Tagesproduktion von 12 542 Schuhen auf, auf vierstelligen Produktionsziffern kamen die Fabriken Walder-Appenzeller & Söhne (2197), Strub, Glutz & Co AG (2000), Schuhfabrik Frauenfeld (1100), Hug & Co (1035) sowie die Schuhfabrik Kreuzlingen AG (1000).⁸⁶ Drei Kontingente à 100 000 Volksschuhe aus Spalt- oder Kalbsleder wurden bei der Volksschuh-Zentrale AG, einer von den Schuhgrossisten gegründeten Vertriebsgesellschaft, bestellt. Im Februar 1918 wurden die ersten Exemplare ausgeliefert, blieben in den 900 Verkaufsstellen aber häufig liegen. Mit der operativen Führung der Volksschuh-Zentrale war das Schönenwerder Unternehmen alles andere als zufrieden. In seinen persönlichen Aufzeichnungen hielt Eduard Bally dazu fest: «Aus dem Umstand, dass sich die Volksschuhe nicht verkaufen, geht hervor, dass sich der Bund eben nicht zur Führung einer Industrie eignet, denn in diesem Falle haben ihm doch die Industriellen ihre Erfahrungen zur Verfügung gestellt und die Sache redlich unterstützt.»⁸⁷

Das Volksschuh-Fiasko hatte für Bally ein Nachspiel. Der Bundesrat war der Ansicht, dass der Branchenprimus seiner aus der Marktmacht erwachsenen Verantwortung zu wenig nachgekommen sei. Aus diesem Grund nahm Edmund Schulthess, Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements, Schönenwerd in die Pflicht. Er forderte im Sommer 1919 eine Abgeltung der hohen Gewinne⁸⁸ und legte sein Veto gegen die Dividendenpolitik ein, die Bally seinen Aktionären in Aussicht gestellt hatte.⁸⁹ Einem Druckmittel gleich nutzte der Magistrat die Bewilligungspflicht des Zutritts zum Weltmarkt: «Was speziell die Ausfuhrsperranbelange, so werde diese seinerzeit, d.h. sobald die Schuhindustrie den bestimmten Willen hinsichtlich des von ihr verlangten Entgegenkommens gezeigt hat, aufgehoben werden.»⁹⁰ Die politische Linke feierte das unorthodoxe Ein-

greifen des Bundesrats, noch Jahre später erinnerte die *Rote Revue* an die machtvoll in den Markt eingreifende öffentliche Hand: «Schulthess organisierte die Kriegswirtschaft, schränkte die Freiheit des Unternehmers auf ein Mindestmass ein und vereinigte schliesslich alle wirtschaftlichen Fäden in seiner Hand.»⁹¹ Am Ende verständigten sich Bally und weitere Schuhfabriken mit dem Bund auf die Herstellung einer Serie von gleichermassen hochwertigen wie preiswerten Schuhen für «Herrn und Frau Schweizer». Von der 700 000 Paare umfassenden Serie stammte Bally den Löwenanteil von 400 000 Stück.

Ernüchternd verlief auch der Eintritt in die Friedenswirtschaft, brachte diese doch erst einmal eine schwere «Nachkriegskrise» hervor. Die Versorgung mit Rohstoffen blieb suboptimal, die Transport- und Versicherungsspesen verharrten auf hohem Niveau und in Europa wurden 2000 Kilometer neue Zollgrenzen errichtet.⁹² Bis 1921 stand die Wiederaufnahme der Geschäftsbeziehungen mit Händlern aus dem In- und Ausland im Zeichen der Ungewissheit und des Zuwartens. Aufgrund der ausbleibenden Aufträge und der im Gefolge von Besteuerung, Sozialgesetzgebung und Achtstundentag gestiegenen Fixkosten schloss Bally die Aarauer Fabrikfiliale und baute – über drei Jahre kumuliert – 2660 ArbeiterInnen und Angestellte ab.⁹³ «Die Verhältnisse des Krieges zeigten», so resümierte Eduard Bally, «wie stark das Schwergewicht der Führung eines Grossbetriebes in den eigentlichen, kommerziellen Problemen liegt. [...] Nur eine grosszügige kommerzielle Leitung kann es fertig bringen, dauernd der Schweiz. Industrie, speziell der Exportindustrie, den gebührenden Platz im Weltmarkt zu sichern.»⁹⁴ Der 1913 gefasste Entschluss zur Multinationalisierung der Schuhfabrik schien zwar noch immer alternativlos, zum Status quo ante konnten und wollten die Schönenwerder Verantwortungsträger gleichwohl nicht zurückkehren. Ein Portfolio lose verbundener, im In- und Ausland domizilierter Unternehmungen war kein belastbares Geschäftsmodell. Mitunter gingen aus kriegsgeschädigten Ländern Einladungen zur Errichtung von Fabrikations- und Verkaufsgesellschaften ein – die Generierung von Arbeitsplätzen sollten Bally mit einmaligen Vergünstigungen abgegolten werden.⁹⁵ Die Geschäftsleitung dachte über einen neuen Marktauftritt nach. Diesen hies- sen die Aktionäre dann am 17. Oktober 1921 gut und wandelten die C.F. Bally AG in einen Schuhkonzern mit gleichnamiger Holdinggesellschaft und die Schuhfabriken in ein Tochterunternehmen um. Im Wissen, dass die Reorganisation

langwierige Evaluationen, Verhandlungen und Beschlussfassungen erfordern würde, wurde sie auf mehrere Jahre verteilt. Von den in den frühen 1920er-Jahren gegründeten oder gerade in Planung begriffenen Tochterunternehmen⁹⁶ seien genannt:

- die Gerbereien Curtiembres la Federal SA, Argentinien (1919) und SA Cortume Carioca, Brasilien (1925);
- die Schuhfabriken Bally-Schuhfabriken AG, Schweiz (1921), Etablissement Bally-Camsat SA, Frankreich (1914), The C. F. Bally Shoe Factory (in Association with Cuthberts) Ltd., Südafrika (1921), Bally's Shoe Factories (Norwich) Ltd., Grossbritannien (1923) und Bally Wiener Schuhfabrik AG, Österreich (1924);
- die Verkaufsgesellschaften Bally-Schuhgesellschaft mbH, Deutschland (1906), Bally's Aarau Shoe Co Ltd., Grossbritannien (1908), Société Commerciale des Chaussures Bally-Camsat SA, Frankreich (1917), Société Commerciale des Chaussures Bally SA, Belgien (1921), Bally (Company) Inc., USA (1923) und Bally-Schuh-Verkauf AG, Schweiz (1926);
- sowie die Detailorganisationen London Shoe & Co., Grossbritannien (1892), Egyptian Shoe Co., Ägypten (1911), Société Commerciale des Chaussures Bally-Camsat, Frankreich (1917), Arola-Schuh AG, Schweiz (1926), Ballysko A/S, Norwegen (1930) und die Bally-Schuhverkaufs-GmbH, Österreich (1933).

Von den Tochterunternehmen, die administrativ-kommerzielle Dienstleistungen erbrachten, seien neben den Immobiliengesellschaften noch die Agor AG, Schweiz (1933) erwähnt, die das werbetechnische Erscheinungsbild des Bally-Konzerns verantwortete. Unter dem Dach der Holding war somit die gesamte schuhwirtschaftliche Wertschöpfungskette versammelt. 1924 wurde der Sitz der Holdinggesellschaft nach Zürich verlegt, wofür weniger die steuerlichen Begünstigungen als die Vorteile der Limmatstadt als bedeutsamer Handels-, Banken- und Hochschulplatz den Ausschlag gaben.⁹⁷ Da mit dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs die Angst vor einer deutschen Invasion wuchs und Erschwernisse in der Kommunikation mit den ausländischen, vorwiegend im Hoheitsgebiet der Alliierten gelegenen Tochtergesellschaften befürchtet wurden, wurde der Geschäftssitz im November 1939 nach Lausanne verlegt.

Indirekt lässt sich das Ausmass des Marktauftritts auch an der Entwicklung des Eigenkapitals ablesen. Die bei der Gründung der Aktiengesellschaft C.F. Bally 1907 einbezahlten 8 Millionen Schweizer Franken wurden im Zug des Ersten Weltkriegs sukzessive auf 12 (1914), 18 (1917) und 24 Millionen (1919) angehoben. Zuhanden der Konzerngründung wurde einer Erhöhung auf 40 Millionen zugestimmt. Die Umbaupläne genossen also Kredit, verursachten aber auch Kosten: In der Erfolgsrechnung 1921/22 wies Bally einen Verlust von gut 2,1 Millionen aus.⁹⁸ Unter dem Eindruck der Reorganisation blickte Eduard Bally, der sich als Ehrenpräsident und Delegierter des Verwaltungsrats in die zweite Reihe zurückgezogen hatte, mit einer gehörigen Portion Skepsis in die Zukunft: «Das Jahr 1922 ist wohl für die Ballyfirmen das bedeutungsvollste, denn das nötigte die Firma zu einer complete Neu-Organisation, um sie aus den von den vorangehenden Krisenjahren veranlassten Verlusten zu heben.»⁹⁹ Übersetzt in die Sprache der Betriebswirtschaftslehre liesse sich von «Pfad-schöpfung» sprechen, das heisst einer Phase, in der betriebliche Pfadabhängigkeiten nicht routinehaft exekutiert, sondern planvoll aufgebrochen werden. Werner Plumpe ruft dazu auf, ebendiese Phase in den unternehmenshistorischen Blick zu nehmen, stellt sie doch einen individuellen und situativen Prozess dar, der in manchen Fällen gelingen, in vielen aber auch fehlschlagen kann.¹⁰⁰ Für ein Buch, das an angewandtem Marktwissen interessiert ist, liesse sich ergänzen, dass in diesen Umbruchsphasen Marktmodelle auf den Prüfstand gestellt und gegebenenfalls angepasst werden. Es stellt sich die Frage: Von welchen Konzepten und Visionen liessen sich die Schönenwerder Verantwortungsträger 1921/22 leiten? Und wer war die treibende Kraft hinter der Reorganisation des Schuhkonzerns?

Vertikale Organisation

Office Management

Gemessen am Bruttoinlandprodukt stiegen die USA im Jahr 1916 zur führenden Wirtschaftsmacht der Welt auf. Die auf Hochtouren laufende Rüstungsgüterproduktion, die ab 1917 zur Unterstützung der europäischen Alliierten millionenfach entsandten Soldaten sowie der Aufstieg zum Hauptgläubiger der

Weltwirtschaft führten den Zeitgenossen das schier unerschöpfliche Wirtschaftspotenzial der Vereinigten Staaten von Amerika vor Augen.¹⁰¹ Eine (Teil-) Erklärung für die organisatorischen Grundlagen des US-Siegeszuges reichten William H. Leffingwell, Lee Galloway und weitere Mitstreiter in den 1920er-Jahren nach.¹⁰² Die unabhängig voneinander unter dem Oberbegriff Office Management publizierten und mehrfach aktualisierten Kompendien erschienen vordergründig als eine Weiterführung eines systematisierten Management-Ansatzes, namentlich der von Frederick W. Taylor propagierten Effizienzsteigerungsstrategien.¹⁰³ Lag der Fokus der vom Ingenieur und Arbeitswissenschaftler verfassten Studie *The Principles of Scientific Management* (1911) noch auf der Werkstatt («factory floor»), gingen Leffingwell und Galloway zu den Büroräumlichkeiten («office floor») über. Anstelle des manuell tätigen beziehungsweise eine Maschine bedienenden Arbeiters («blue collar») rückte der Angestellte (*white collar*), der Schreibarbeit verrichtete und Budgets erstellte, ins Zentrum der Reformbemühungen. In der einschlägigen Literatur werden eine Vielzahl von Bürotätigkeiten herausgegriffen, durchleuchtet, zerlegt und nach Massgabe der Effizienz neu zusammengesetzt. Die Identifizierung und Normierung des idealen Arbeiters («first-class man») band viele Ressourcen. Der wissenschaftlich abgesicherte «one best way» sollte jenen Praktiken den Garaus machen, die sich in den Büroalltag eingeschlichen und unbedacht zur Routine verfestigt hatten. Auch versprach die Einführung mechanischer Rechen- und Schreibmaschinen viele repetitive Verrichtungen zu beschleunigen. Damit versuchten die Taylor-Schüler den an die Bürokratie gerichteten Vorwurf der unproduktiven Ressourcenverschwendung zu entkräften.

Begeisterungstürme vermochten vereinzelte Büro-Rationalisierungen allerdings keine zu entfachen. Das Faszinierende am affirmativ beschworenen Office Management lag in der Verknüpfung mit Normstrategien für das Middle Management und unternehmerischen Organisationstheorien. Die Rationalisierungs-Apologeten riefen ein vertikal integriertes und zentralistisch strukturiertes Grossunternehmen aus, das als eine Maschine zu denken sei: «If we picture modern business as a huge machine, designed to transform raw materials into finished products or use values, through a series of processes, we see that there is a cycle, or a number of cycles in which one operation follows another, and that their revolution is a continuous process.»¹⁰⁴ Das Office wurde zur

Kommandobrücke dieser Maschine aufgewertet, darin sollten die Operationen geplant und alle Ausführungen überwacht werden. Vom strukturellen Standpunkt aus betrachtet, seien vor allem kurze Informations- und Entscheidungswege einem maschinengleichen Grossunternehmen zuträglich. Vom personalpolitischen Standpunkt aus gelte es, eine Handvoll ingenieurwissenschaftlich gebildeter Manager heranzuziehen, die – dank überlegener Planungs-, Koordinations- und Kontrollkompetenzen – den Wirkungsgrad der unternehmensintern zirkulierenden Material-, Personal- und Finanzströme erhöhen könnten. Gemeinhin war von der produktivitätserhöhenden «clerical function» der Manager die Rede.¹⁰⁵ Anders ausgedrückt machte das Office Management glaubhaft, dass Grossunternehmen Marktmacht erlangen, mehr noch: den Markt als effiziente Institution der Ressourcenallokation und -distribution zu überflügeln vermögen. Wenngleich der Markt bei Galloway nicht explizit angesprochen wurde, bildete die erratische und ineffiziente Umwelt die Kontrastfolie, vor der sich das Grossunternehmen positiv abhob. Auf den Markt kam Leffingwell nur zu sprechen, als er auf die evolutionäre Entwicklung des Office einging und einen Übergang vom «seller's market» zum «competitive market» festmachte.¹⁰⁶ Für die Lehrbücher des Office Management ist zudem charakteristisch, dass ein linearer Zusammenhang zwischen Unternehmensgrösse und -effizienz behauptet wurde. Dem strategische Planung und Kontrolle verantwortenden Office sollten alle Beschaffungs-, Produktions- und Distributionseinheiten unterstellt werden. Je grösser die Unternehmung, desto zeitnaher könnten Aufträge erledigt, desto billiger Waren hergestellt, desto geringer die administrativen und buchhalterischen Fehler gehalten werden. «We may call this the economy of mass control», schlug Galloway vor.¹⁰⁷ Dem von Ingrid Jeacle und Lee Parker gemachten Befund, dass «the office is revealed as historically being both the location and facilitator of corporate strategy. [...] Indeed, the office has arguably served as a stage for the playing out of the strategic drama», ist vollends zuzustimmen.¹⁰⁸

So weit die Theorie. Wie stand es um deren Übertragung in die Betriebspraxis respektive Überführung in die Schweiz?¹⁰⁹ Einen nicht unwesentlichen Anteil an diesem doppelten Transfer hatte die 1920 gebildete Swiss Mission,¹¹⁰ die semantisch an die diplomatischen Bittstellungen um dringlich benötigte Lebensmitteleinführen während des Ersten Weltkriegs erinnerte. 225 Teilneh-

merInnen begaben sich auf eine mehrmonatige, von einem privaten Initiativkomitee in Bern orchestrierte Expeditionsreise. Der «wirtschaftliche Riese» Amerika sollte erneut Hilfe für die diffizile ökonomische Gegenwart bieten und als Blaupause für künftige Planungen herhalten.¹¹¹ Gruppenweise wurden von New York bis Minneapolis quer über das Land verteilte Institutionen, Fabriken und Städte besucht. Welcher individuellen Mission die Amerika-Fahrer konkret verpflichtet waren, lag oftmals im Verborgenen; der Teilnehmer Siegfried Pfyffer aus Altishofen bekannte: «Wenn nicht viel vom Erfolg ans Tageslicht kam, so liegt dies in der Natur der Sache, denn jeder Kaufmann behält das Ergebnis seiner Bemühungen und Beobachtungen für sich und hängt es nicht an die grosse Glocke.»¹¹² Was Oscar Bally und andere Bally-Mitarbeiter der mittleren Kaderstufe auf diesen Missionen gesehen und gelernt haben, ist leider nicht bekannt.¹¹³ Umso bemerkenswerter ist die grosse Resonanz, die die Betriebsbesichtigungen hervorriefen – vorab von den modernen Offices waren die Teilnehmer angetan. Stellvertretend sei Karl Sender (1882–1941) genannt, der seine Beobachtungen der Broschüre *Amerikanische Bureau-Organisation: Reisebericht I. Swiss Mission* anvertraute und diese in der Schweiz in Umlauf bringen wollte.¹¹⁴ Der Jurist stellte auf praktischem wie theoretischem Gebiet Handlungsbedarf fest. Ausgiebig zitierte Sender aus Galloways und Leffingwells Schriften.¹¹⁵ In Übereinstimmung mit den Promotoren des Office Management redete er einem breiten Verständnis von «Bureau-Organisation» das Wort: «Nicht die Möbel oder die Maschinen sind die Organisation. Die Organisation sind die geistige Handhabung und Einteilung der Arbeit und der Arbeitenden.»¹¹⁶ Weiter versuchte Sender die Maschinenanalogie produktiv zu machen, der zufolge «der gesamte Bürokomplex ein bis in alle Details ausgearbeiteter lebender Plan ist, der wie eine Maschine funktioniert».¹¹⁷ Die Utopie von der autonomen und über Marktmacht gebietenden Unternehmung setzte also zum Sprung über den Atlantik an.

Die ersten Rückmeldungen waren wohlwollend. Über Organisationsfragen soll in der Schweiz zu Beginn der 1920er-Jahre landauf, landab debattiert worden sein. Zunehmend dämmerte Sender und seinen Mitstreitern, dass der Transfer nicht nur Chancen, sondern auch Gefahren beinhaltete und der Begleitung und Deutung bedurfte. Über «die amerikanische Organisation aufzuklären und vor dem gefährlichen Nachäffen zu warnen», dies konnte nur

der Zusammenschluss von ausgewiesenen Experten sicherstellen.¹¹⁸ Dieser Aufgabe nahm sich die 1920 gegründete Gesellschaft der Schweizerfreunde der USA, kurz S.F.U.S.A., an. Zu den Gründungs- und langjährigen Vorstandsmitgliedern zählten Karl Sender und Iwan Bally. Breitenwirkung erlangte die S.F.U.S.A. durch die Publikation des Bulletins *Swiss-American Review* und die Ausrichtung von Vortragsreihen. Das Office Management blieb unter den S.F.U.S.A.-Mitgliedern in den 1920er-Jahren ein zentrales Thema, exemplarisch seien der von Sender im Anschluss an die Monatsversammlung vom 14. Mai 1924 gehaltene Vortrag «Die Möglichkeit der Vermittlung amerikanischer Organisations-Ideen durch die S.F.U.S.A.»¹¹⁹ oder der im Folgejahr angebotene *Vortragszyklus über moderne Organisation*¹²⁰ erwähnt. Im Lauf der Zeit setzte ein Prozess der Professionalisierung ein, die S.F.U.S.A. wurde in der Popularisierung der betrieblichen Management- und Organisationslehre durch halbstaatliche Vereine, Agenturen und Institute unterstützt. Entscheidend war vor allem das 1929 gegründete Betriebswissenschaftliche Institut (BWI), das durch die Anbindung an die ETH als eigenständig und ernstzunehmend anerkannt wurde und die Hälfte der Kosten auf den Staat überwälzen konnte.¹²¹

Das Wissen über organisatorische Praktiken wuchs in der Zwischenkriegszeit und wurde facettenreicher. Im deutschsprachigen Blätterwald begannen Fachzeitschriften wie *Das System: Zeitschrift für Organisation und moderne Betriebsführung*, *Organisation – Betrieb – Büro* oder *Organisation, Büro + Verkauf: Fachmagazin für kaufmännische Führungskräfte* die neuesten Modelle und Normstrategien einer kritischen Diskussion zu unterziehen. Es würde über die in diesem Buch gestellte Frage hinausführen, das Eigen- und Nachleben der Office Management-Lehre von Galloway und Leffingwell darzulegen. Genügen muss der Nachweis, dass der doppelte Transfer erfolgte und deren Denkgfiguren in die unternehmerische Praxis eindringen, ja als Selbstverständlichkeit angesehen wurden.¹²² In diesem Zusammenhang ist der Aufsatz «Aufgaben eines Organisationsbüros» bemerkenswert, der 1945 in der vom BWI herausgegebenen Hauszeitschrift *Industrielle Organisation* erschien. Um einen Grossbetrieb am Laufen halten zu können, empfehle sich der Unterhalt von Abteilungen, die sich ausschliesslich der betrieblichen Koordinationsaufgabe widmen. Die «Bearbeitung der meist komplizierten Probleme der Markt- und Wirtschaftspolitik» wurde als eine entscheidende, vom Büro wahrzunehmende Aufgabe

gelistet.¹²³ Demnach war das Büro in schweizerischen Grossunternehmen tatsächlich zum abstrakten Planungssystem wie zur konkreten Bühne marktbezogener Planungspraktiken avanciert.

Mit guten Gründen warnt die historiografische Literatur zur Amerikanisierung vor der Annahme, dass Transfers – einerlei, ob es sich nun um Werte, Verhaltensweisen, Institutionen, Technologien, Organisationsmuster oder Symbole gehandelt haben mochte – allumfassend und ungebrochen erfolgt seien.¹²⁴ Vielmehr gilt es, den empirischen Nachweis zu erbringen, in welcher Weise diese eigensinnigen Aneignungen vorstättengingen. Ziel der nachfolgenden Ausführungen ist es, bei der C.F. Bally AG die Eigenheiten und Bedingungen des Office Management herauszuarbeiten. Hierfür muss man ins Jahr 1913 zurückgehen, als in Schönenwerd eine vierköpfige Delegation gebildet und in die USA entsandt wurde. Diese sollte sich von Frederick W. Taylor und Hugo Münsterberg persönlich in die Prinzipien des Scientific Management einführen lassen.¹²⁵ In lakonischer Kürze rapportierte der Delegationsleiter Iwan Bally die gesammelten Erkenntnisse; im Protokoll der Direktionssitzung vom 21. November 1913 steht geschrieben: «Herr Iwan referiert über seine Reise nach den Staaten, die er zwecks Studium der Wissenschaftlichen Betriebsleitung unternommen hat (Taylor System). Auf techn. Gebiete glaubt er, können wir von den Yankees nicht mehr viel lernen, wohl aber auf dem Gebiete der Organisation & der Leitung.»¹²⁶ Aus ebendiesem kurzen Protokollauszug leiteten schon Rudolf Jaun die Einzelarbeitsplatz-Rationalisierungen in der Näherei und Schusterei und Ruedi Rügsegger die Suterschen Versuchsreihen zur Psychorationalisierung her.¹²⁷ Auch wird eine Verbindung zu der am 30. August 1915 gegründeten und für ein knappes Jahr als tayloristischen Musterbetrieb betriebenen Kriegsuniformfabrik hergestellt.¹²⁸ Mögen diese Bezüge auch sachlich korrekt sein, erschöpfend sind sie nicht. Weitere Transfers scheinen mir diskussionswürdig, lautete Iwan Ballys Leitsatz doch «Prüfe alles und behalte das Beste.»¹²⁹

Im Ersten Weltkrieg sahen sich die Schönenwerder Verantwortlichen mit fundamentalen Neuerungen hinsichtlich der staatlichen Ein- und Ausfuhrüberwachungen konfrontiert. Indem die Beschaffungs- und Absatzmärkte in Unordnung gerieten, verschob sich der Akzent zusehends von der Organisation auf die Leitung. In den Worten Max Ballys nimmt sich das wie folgt aus: «Der

Einfluss der Kriegsjahre übte vielleicht auf die Leitung der Firma die grösste Wirkung aus. Ausserordentliche Zeiten bringen ausserordentliche Massnahmen!»¹³⁰ Die Details der «ausserordentlichen Massnahmen» beleuchtete der nachmalige Holdingpräsident nicht. Auch ein Strategiepapier sucht man in den Beständen des Historischen Archivs in Schönenwerd vergebens. Einen Eindruck von den intensiv diskutierten Grundlagen, Denkfiguren und Planspielen erhält man erstmals im Juni 1921. Sieben Punkte liessen eine Umwandlung in eine Holdingstruktur als vorteilhaft erscheinen. Neben den klassischen und in der wirtschaftshistorischen Literatur hinlänglich dokumentierten Gründen – zu nennen sind die Erleichterung von Unternehmensbeteiligungen, die Verstärkung der internationalen Präsenz, die Finanzierung des internationalen Wachstums, die Konzentration von Stimmrechten, die Vereinfachung der Besitzstrukturen oder die Optimierung der Steuer- und Dividendenpolitik – berührt vor allem ein Punkt das Kernanliegen des Office Management: Eine Holdingstruktur bringe «Vorteile für die allgemeine Oberleitung und Kontrolle eines solch weitverzweigten Konzerns mit stark internationalem Charakter».¹³¹

Apropos Holding: In den 1920er-Jahren erfreute sich die Gesellschaftsform grosser Beliebtheit und begann «das Bild der ganzen schweizerischen Volkswirtschaft [zu] bestimmen».¹³² Wies das Handelsregister bis 1920 insgesamt 49 Gesellschaften aus, kamen in der folgenden Dekade 79 neue Holdinggesellschaften hinzu.¹³³ Der grosse Aktualitätsbezug gehört denn auch zu den Vorzügen von Jakob Toggweilers 1926 publizierter Dissertation zum Wesen und Wirken der *Holding Company in der Schweiz*. Nach Überzeugung des Autors waren die schweizerischen Holdinggesellschaften die gesetzeskonforme Ausgestaltung der «vertikalen Organisation»,¹³⁴ wie sie in den USA ersonnen und mit einigem Erfolg betrieben worden waren: «Eine Holding Company, die alle kommerziellen Interessen einer Industrieorganisation zusammenfasst, ist gleichsam der Kern, von dem aus einheitliche Richtlinien erlassen werden können. Sie ist das Organ, das Richtung und Umfang der industriellen Expansion festsetzt.»¹³⁵ Weiter erleichtere sie die Angliederung von Verkaufsgesellschaften im In- und Ausland, erforsche die Marktverhältnisse, verfüge über die Sortimentspolitik und bestimme die Höhe der Produktionsmenge. In dieser Lesart war die Holdinggesellschaft die Aufwertung des Office zur eigenständigen Unternehmung. Während in den rohstoffreichen USA eher produktionstechni-

sche Gründe den Ausschlag gaben, seien Holding-Gründungen in der Schweiz primär um der Absatzschaffung und -sicherung willen vorgenommen worden.¹³⁶ Im Verlauf der vergleichend angelegten Abhandlung ging Toggweiler sodann auf spezifische Holdinggesellschaften ein. Der C. F. Bally AG attestierte er, «durchaus zentralistisch» zu sein: «Jede bedeutendere Verfügung wird von den Organen der Muttergesellschaft getroffen.»¹³⁷ Als Motiv der Reorganisation benannte Toggweiler nicht zuletzt eine «Vereinfachung des Geschäftsverkehrs», so zum Beispiel die Gewinnung eines konzentrierten Überblicks über den Markt.¹³⁸

Die Akteure des Office Management sind in den bisherigen Ausführungen zu den theoretisch-konzeptionellen und organisatorisch-rechtlichen Aspekten zu kurz gekommen. Um die handlungsleitenden Modelle und routinehaften Tätigkeiten der Manager einfangen zu können, sollen sie im Folgenden genauer betrachtet werden. Eines vorneweg: Dass bis dato vorwiegend von Carl Franz, Eduard, Iwan und Max Bally die Rede war, heisst nicht, dass bei Bally die Gründerdynastie die Kommandobrücke des Unternehmens vollumfänglich vereinnahmt hätte.¹³⁹ Zwei Relativierungen sind zu nennen: Einerseits wurden die zentralen Positionen und Tätigkeitsfelder nach meritokratischen Gesichtspunkten vergeben. Persönliche Befähigung, formale Qualifikation und langjährige Bewährung in untergeordneten Funktionen waren erforderlich, um in der Hierarchie der Schuhfabriken aufzusteigen. Unter den Zurückgewiesenen befand sich auch Eduard Jr., der Sohn von Eduard Bally, der «trotz grösster Mühe, Fleiss & Anstrengungen die nötigen Qualifikationen nicht erreichen konnte» und hierunter zeitlebens litt.¹⁴⁰ Andererseits hatte das Unternehmenswachstum, das an der Jahrhundertwende seinen Anfang genommen hatte, das Reservoir an männlichen Nachkommen erschöpft. Speziell in der vierten Generation fehlte es an Söhnen, und auch die Töchter übernahmen keinen aktiven Part. Aus diesem Grund musste auf familienfremde Manager zurückgegriffen werden.¹⁴¹ Seit der Gründung der Aktienkapitalgesellschaft im Jahr 1907 war es zum Usus, einen Viertel der Aktien für «Geschäftsfreunde», sprich langjährige Lieferanten, Manager und Abnehmer zu reservieren. Mit der Aktienbeteiligung sollten diese symbolisch an das Grossunternehmen gebunden und wirtschaftlich am (Miss-)Erfolg beteiligt werden.¹⁴² Im Ergebnis bildete sich bei Bally also eine «cohabitation» von Familienmitgliedern und Externen heraus.¹⁴³



Abbildung 23 Das Gruppenbild der C.F. Bally AG Holdinggesellschaft entstand 1951 anlässlich des 100-jährigen Bestehens der Firma. Vizepräsident Hermann R. Stirlin (hintere Reihe, 1. v. l.) mischte sich unter das Büropersonal.

Die «clerical function» übten in der Holdinggesellschaft allesamt familienfremde Manager – mit Namen Pierre Müller, Hermann R. Stirlin und Paul Real, in den 1940er-Jahren ersatzweise auch Marc Obussier und ergänzungsweise Hermann Saemann aus.¹⁴⁴

Die Manager verband – durchaus typisch für die privatwirtschaftliche Funktionselite der Schweiz¹⁴⁵ –, dass sie ein polytechnisches Hochschulstudium absolviert hatten. Die «hochschulgebildeten Herren» wurden unter Berücksichtigung von Eignung und Bedarf zu Büro- oder Betriebstechnikern ausgebildet. Nach Beendigung einer «Aspirantenzeit» wurden sie von einem «Paten» in die unternehmensspezifischen Gepflogenheiten und Praktiken eingeführt.¹⁴⁶ Wichtig zu sehen ist, dass sich in der Holdinggesellschaft eine ingenieurwissenschaftlich-technokratische Grundorientierung breitmachte. In Schönenwerd herrschte der Glaube an die Gestaltbarkeit des Grossunternehmens und des ihn umgebenden Markts. Mit Blick auf die schweizerische Volkswirtschaft wünschte sich Paul Real etwa einen «Oberingenieur, der das gesamte Wirtschaftsgeschehen übersieht und durch seine Tätigkeit zu einem harmoni-

schen Ganzen ausrundet». ¹⁴⁷ Mit Alfred D. Chandler Jr. liesse sich von einer «new subspecies of economic man» sprechen, ¹⁴⁸ bevorzugt man die Diktion von Gabriele Metzler und Dirk van Laak, handelte es sich um einem «neuen Typus von «system builders»», ¹⁴⁹ der an die Schaltstellen des Schönenwerder Unternehmens gelangte.

Zur zentralen Figur innerhalb der Holdingdirektion und personifizierten «visible hand» des gesamten Bally-Konzerns schwang sich Hermann R. Stirlin (1879–1963) auf. ¹⁵⁰ Nach einem Maschinenbau-Studium an der ETH Zürich und ersten Berufsjahren in England und Südafrika entschied er 1908, seine Arbeitskraft in den Dienst des schweizerischen Branchenprimus zu stellen – nicht unwesentlich dürfte die Freundschaft mit Max Bally hierzu beigetragen haben. In den ersten Jahren fand Stirlin in der Schuhfabrik Dottikon sein Aufgabenfeld vor, 1913 gehörte er der vierköpfigen Delegation in die Vereinigten Staaten von Amerika an. Bei der Rückkehr stellte Iwan Bally der Direktion in Aussicht, dass angesichts der «durchgehenden Reorganisation», der sich die Bally-Unternehmungen in den kommenden Jahren unterziehen müssten, «die beiden Herren Angestellten, die die Aufgabe lösen sollen, dadurch in erster Linie heraufrücken werden». ¹⁵¹ Die Sprossen der Karriereleiter nahm Stirlin besonders flink und erreichte 1914 als erster familienfremder Manager den Rang eines Direktors mit beratender Stimme. Vom Militärdienst befreit, verantwortete er in den Kriegsjahren gemeinsam mit Karl Brüderlin, Adolf Flunser und Werner Ott das operative Tagesgeschäft. Als die Fero, eine im Rahmen der Kriegswirtschaft gegründete Zentralstelle für auswärtige Transporte, den Versuch unternahm, Stirlin abzuwerben, legte die Bally-Leitung ihr Veto ein. Hans Sulzer, dem Gesandten in Washington und bevollmächtigten Minister zur Sicherung von Lebensmittel- und Rohstoffzufuhren, ¹⁵² beschied sie, dass Schönenwerd «den besten Mann, denn dies ist der betreffende wirklich», nicht freiwillig hergeben werde. ¹⁵³

In den folgenden Monaten machte sich Stirlin daran, Bally in einen zentralistischen Schuhkonzern zu verwandeln. Wenn er vor die Wahl zwischen Eigenfertigung und Marktbezug gestellt war, tendierte er im Zweifelsfall zur ersten Option. Er war die treibende Kraft hinter dem «gemeinsame[n] Marschieren von Fabrik und Detail». ¹⁵⁴ Die Optimierung des konzerninternen Wertschöpfungsprozesses konnte nur gelingen, wenn ein eigener Absatzkanal

vorhanden war. «Es ist das Verdienst von Herrn Stirlin», so wurde seine Organisationsarbeit gelobt, «mit dieser Gründung die nötige Klarheit gefunden zu haben in der Abgrenzung der einzelnen Gesellschaften.»¹⁵⁵ Im Zug der Reorganisation stieg Stirlin zum Vorsitzenden der Delegation des Verwaltungsrats der Holdinggesellschaft auf.

Mit der rechtlich-organisatorischen Neuausrichtung endete Stirlins Arbeit nicht, sie lief erst richtig an. In Übereinstimmung mit dem Office Management hatten er und seine handverlesenen Mitstreiter die Marktfähigkeit und die Marktsicherung des Bally-Konzerns zu gewährleisten. Die Herausforderung lag in der dualen Struktur, dem Eingebundensein in nationale wie internationale Beschaffungs- und Absatzmärkte: «Weitverzweigte Organisationen wie die unsrige können nur durch Persönlichkeiten geleitet werden, die wirklich Weltmarktluft atmeten. Bei ihnen laufen die wirtschaftlichen Fäden aus aller Welt zusammen und ermöglichen, die Geschehnisse des Weltmarktes zu beurteilen.»¹⁵⁶ Im Protokoll der Direktionssitzung vom 27. Januar 1939 ist exemplarisch zu lesen: «Herr Stirlin möchte ein Bild geben über das, was man bei längerem Aufenthalt drüben sehen kann durch Fühlung mit dem Markte, wie auch im allgemeinen.»¹⁵⁷ Mit dem «drüben» waren die USA gemeint, wo sich die Bally-Führung ein weiteres Mal Inspirationen organisatorischer beziehungsweise schuhspezifischer Art erhoffte. Gefragt war Stirlins Marktgespür vor allem bei Entscheidungen strategischen Ausmasses und in Fällen von konzerninternem Dissens. Er begab sich auf unzählige Reisen, um den weisungsgebundenen Bally-Managern die «Firmameinung»,¹⁵⁸ oder anders ausgedrückt: den «Konzerngedanken»¹⁵⁹ einzuimpfen und das hiervon abweichende Marktverhalten zu korrigieren.¹⁶⁰ Festzuhalten ist, dass Stirlins Marktwissen personengebunden und intuitiv beschaffen war.

Wie weit die Zentralisierung der Entscheidungsfindung bei Bally gediehen war, das registrierten auch Aussenstehende. In der Beobachtung akkurat, in der Tonalität rabiat, fiel die 1944 veröffentlichte Schrift *Trusts in der Schweiz? Die schweizerische Politik im Schlepptau der Hochfinanz* aus. Als Autor fungierte ein gewisser Pollux. Hinter dem Pseudonym, das erst 1953 gelüftet werden konnte, verbarg sich der Ingenieur und Kommunist Georges Bähler.¹⁶¹ Dem Klappentext zufolge schrieb er gegen die Machtkonzentration¹⁶² und deren gemeingefährliche Folgen für die Wirtschaft an: «Die Beherrschung der wichtigs-

ten Kommandoposten durch eine Gruppe finanzgewaltiger Familien verwandelt das sogenannte «freie Spiel der Kräfte» in eine Gaukelei.»¹⁶³ Damit stand die Schrift in der Tradition der Marionettennarrative, Dunkle-Mächte-Imaginationen und Verschwörungstheorien.¹⁶⁴ Ein besorgniserregendes Beispiel für Marktmacht erkannte Bähler in der C. F. Bally AG. Klarsichtig stellte er in seiner Argumentation rund um das Familienunternehmen auf Hermann R. Stirlin als den operativ tätigen Konzernlenker ab und zitierte aus dessen Rede von der Generalversammlung anno 1943. Beunruhigt zeigte sich Bähler vor allem über die Wortwahl zur Architektur des Schuhkonzerns: ««Es sind alles Unternehmungen, die von ein bis zwei Personen übersehen und geleitet werden können.»» Diese Aussage setzte Bähler mit einem «übersteigerten Selbstgefühl» in eins, wie es in der «versunkene[n] Zeit der «gnädigen Herren und Obern»» gang und gäbe gewesen sei.¹⁶⁵

Zur Illustration des wahren Ausmasses der in den Händen einzelner Manager konzentrierten Marktmacht gab Bähler der Schrift eine Grafik mit der Überschrift «Zwei Grossmächte Solothurns: L. von Roll und Bally» bei.

Während die Konzern-, Beteiligungs- und Tochtergesellschaften in Form von Kästchen visualisiert sind, nehmen die Familien, Manager und Politiker die Gestalt von Kreisen an. Die mannigfaltigen Verflechtungen macht Bähler mit gezogenen beziehungsweise gestrichelten Verbindungslinien sichtbar. Bezeichnenderweise wird «Stirlin-Oboussier» als eigenständiger Machtfaktor mit direkter Verknüpfung zur Bally-Holding kenntlich gemacht. Bei seiner Grafik liess sich Bähler vermutlich von Walter Schmidts Schaubild¹⁶⁶ zur rechtlichen Struktur Ballys und der Darstellungskonvention der Corporate Organization Chart inspirieren. Wie im Aufsatz «Imagining the Market: A Visual History» erläutert wird, wurde diese Visualisierung 1850 im Umfeld der Erie Railroad Company zur Versinnbildlichung rationaler Effizienz ersonnen. In der grossen US-amerikanischen Fusions- und Übernahmbewegung der 1890er-Jahre erfuhr die Corporate Organizational Chart allerdings eine Umwertung und verkam zum Sinnbild für Korruption, Verschwörung und Marktmacht.¹⁶⁷ An der visuellen Evidenzproduktion störten sich denn auch die bürgerlichen Kritiker von Bähler: «Mit Hilfe der unsinnigsten Konstruktionen und «kunstvoller» zeichnerischer Darstellungen «beweist» Pollux alles was er will.»¹⁶⁸ Den ökonomischen Illustrationen wurde eine gefährliche Suggestivkraft beigemessen.

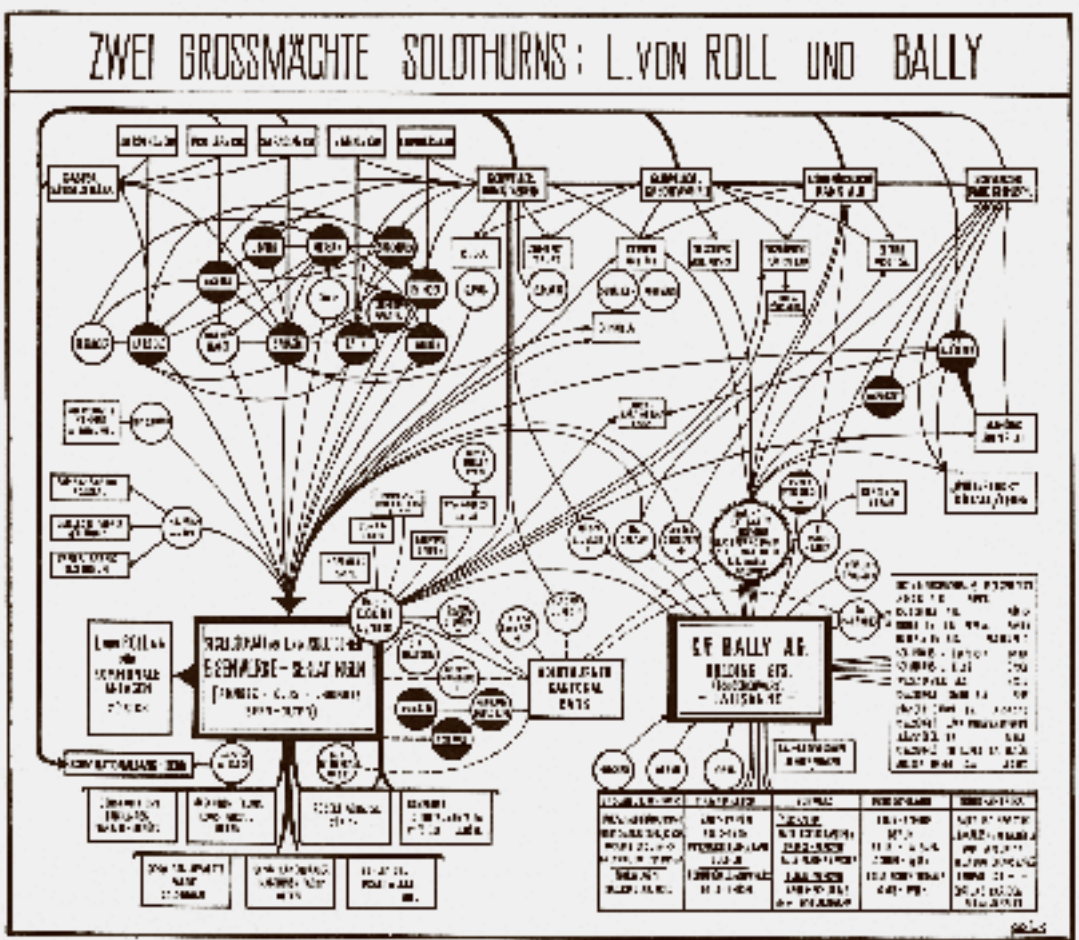


Abbildung 24 Die visuelle Konfusion war beabsichtigt. Der Wirtschaftspublizist Pollux versuchte 1944 den Beweis zu erbringen, dass das «freie Spiel der Kräfte» nicht existiere. Stattdessen würden «Grossmächte» wie die C.F.Bally die wirtschaftlichen Fäden ziehen.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass Hermann R. Stirlin die Prämissen des Office Management im Lauf der Zeit in Zweifel zog. Die Depression der 1930er-Jahre hatte dem zentralistisch geleiteten und auf Massenproduktion und Massenkonsum getrimmten Schuhkonzern arg zugesetzt – die Bally-Maschine war buchstäblich ins Stocken geraten. Durch die Einführung von teilautonomen Betriebseinheiten, die im Stile von Profit-Center organisiert waren,¹⁶⁹ wurden die Informationsauswertung und Entscheidungsfindung versuchsweise an mehrere Manager delegiert.¹⁷⁰ Besonders augenfällig ist Stirlins Neubewertung in der Abwägung von Vor- und Nachteilen schierer Unternehmensgrösse. Von den Beiträgen, die er in den Fachzeitschriften *Industrielle Organisation*¹⁷¹ und *Revue économique et sociale*¹⁷² veröffentlichte, sei ein einzi-

ges, in seiner Konsequenz aber umso weitreichenderes Votum herausgegriffen: «Ob dieselben [Unternehmen] grösser oder kleiner sein werden, wird von den besonderen Verhältnissen und von den Möglichkeiten des Marktes abhängen sowie vom fabrizierten Produkt, je nachdem die zweckmässige Fabrikation desselben eine grössere oder kleinere Anlage bedingt. In gewissem Sinne dürfte das kleinere Unternehmen im Gegensatz zur Vergangenheit wieder grössere Vorteile haben, und zwar deshalb, weil ein kleineres Unternehmen sich leichter an die rasch wechselnden Verhältnisse anpassen kann.»¹⁷³ Die Kleinräumigkeit und Kontingenz des schweizerischen Binnenmarkts mahnten zur Vorsicht. Die anonymen Allokations- und Distributionsfunktionen des Schuhmarkts in den Konzern zu internalisieren und dadurch gleichsam zu sozialisieren, hatte sich in Zeiten von Konflikten, Krisen und Kriegen als illusorisch erwiesen.

«Informationshunger»

Wenige familienfremde Manager steuerten also den Schuhkonzern. Sie koordinierten die Gerbereien, Hilfsbetriebe, Schuhfabriken, Grossisten, Detail- und Werbefirmen. Weiter befanden sie über den Zu- oder Verkauf von Unternehmenseinheiten und den Ein- oder Austritt in Beschaffungs- und Absatzmärkte. Zu betonen ist, dass solche Entscheidungen entgegen der oben beschriebenen persönlichen Gebundenheit und Intuition nicht willkürlich getroffen wurden. «Um einen modernen Betrieb richtig und gut führen zu können», strich Paul Real, einer der Direktoren der Bally-Holdinggesellschaft, anlässlich eines Referats zu den Problemen der industriellen Betriebswirtschaft heraus, «muss man 1. ziemlich viel wissen, 2. rasch wissen, und 3. zuverlässig wissen.»¹⁷⁴ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, auf welche Informationsverarbeitungssysteme die Bally-Manager zurückgreifen konnten.

Wissen bedeutet hier ein Ensemble von sinn- und handlungsrelevanten Informationen. Diese rührten aus einem Fundus von markt- und betriebspezifischen Daten, die flächendeckend erhoben, stichprobenweise geprüft und systematisch in Form gebracht wurden. Um der Komplexitätsreduktion und Vergleichbarkeit willen waren diese Daten sehr häufig in quantitativer Form gehalten. Ein Blick in das Historische Bally-Archiv zeigt, dass die meisten mit der Datensammlung und Informationsgewinnung in Zusammenhang stehen-

den Aspekte unreflektiert mit «Statistik» überschrieben wurden. Im weiteren Verlauf des oben zitierten Referats äusserte sich Paul Real zur Wissensproduktion. Bewährt habe sich in Schönenwerd ein Apparat, der strukturelle Gemeinsamkeiten mit einer Pyramide aufweise: «Für den obersten Leiter muss sie [die Statistik] sich auf wenige, wichtige Punkte konzentrieren. Nach unten muss sie sich dann immer in feinere Details verlaufen. Durch Zusammenziehen der Details aus den Aufzeichnungen, mit denen die unteren Instanzen arbeiten müssen, entsteht dann die Statistik für die nächstobere Instanz, bis so endlich alles in den paar wenigen Angaben verdichtet wird, die der oberste Chef haben muss.»¹⁷⁵ Die hierarchische Ausgestaltung beruhte auf zwei Überlegungen: Zum einen bedeutete die richtige Zusammenstellung, Interpretation und In-Bezug-Setzung der Daten eine hochkomplexe Aufgabe, ja eine «grosse Kunst», die eine «Ausbildung als Ingenieur zur Bedingung macht».¹⁷⁶ Wer den Schuhkonzern nicht in Relation zum Schuhmarkt zu denken vermöge, der könne von der Statistik in die Irre geführt oder belogen werden.¹⁷⁷ Zum anderen würde «das ›Verdauen‹ der Statistik» viel Zeit und Geld in Anspruch nehmen.¹⁷⁸ Um die konzerninternen Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse nicht zu verlangsamen, blieben viele Informationen unter Verschluss. Es konnte schon einmal vorkommen, dass selbst der Betriebsleiter der Gelterkinder Fabrik – notabene einer Betriebseinheit mit knapp 400 MitarbeiterInnen und einer maximalen Jahresproduktion von 468 000 Schuhpaaren – nicht im Bilde war, zu welchen Preisen die unter seiner Ägide gefertigten Schuhe verkauft wurden.¹⁷⁹

In die hierarchische Statistikproduktion waren spezialisierte Büroangestellte eingebunden. Nicht nur die Zahl der Manager, sondern auch diejenige der Angestellten war bei Bally im Steigen begriffen: Vor Ausbruch des Ersten Weltkriegs betrug sie – relativ zu den vom Schuhkonzern beschäftigten Heim- und FabrikarbeiterInnen – 9,8 Prozent, schnellte 1916 auf 13,5 respektive 19,4 Prozent im Jahr 1919 hoch, um 1921 auf 23,8 Prozent zu verharren.¹⁸⁰ Den Zuwachs der Angestellten verfolgten die Bally-Aktionäre mit Argusaugen und quittierten ihn bisweilen mit dem Vorwurf der «Über-Organisation des Konzerns».¹⁸¹ Die richtige Mischung zwischen ArbeiterInnen und Angestellten, zu denen Sekretärinnen, Schreibkräfte, Buchhalter und Statistiker zählten, stellte eine delikate Angelegenheit dar.¹⁸² Wie Untersuchungen zu US-amerikanischen Unternehmen zeigen, dürfte in den Büroräumlichkeiten ein geschäftiges Trei-

ben und ein konstanter Geräuschpegel vorgeherrscht haben, denn ohne technisch-apparative Hilfsmittel wäre das massenhafte Buchen, Zählen, Kontrollieren, Analysieren, Vervielfältigen, Ablegen und Archivieren der Daten weder denk- noch durchführbar gewesen.¹⁸³ 1915 waren in den Schönenwerder Büroräumlichkeiten 86 Schreib-, 64 Rechnungs- und fünf Kopiermaschinen sowie zehn Rechnungswalzen und eine stattliche Zahl Hilfsmaschinen im Gebrauch.¹⁸⁴

Wenngleich die Geschichte der technischen Medien der Kaufleute noch nicht geschrieben worden ist, lohnt es sich, nach den technischen Systemen innewohnenden «Störquellen» und den daraus hervorgehenden «Momente[n] der Irritation» zu fragen.¹⁸⁵ Diese Perspektive scheint mir besonders wertvoll, da Chandlers Meistererzählung von der «visible hand» der Manager nicht ohne technikidealisierende und technikdeterministische Versatzstücke auskommt. Eine aufschlussreiche Episode aus dem Bally-Konzern ist die Inbetriebnahme der Hollerith-Maschine. Dabei handelte es sich um einen vom amerikanischen Ingenieur Herman Hollerith entwickelten mechanischen Komplex, bestehend aus Loch-, Sortier- und Tabelliermaschinen.¹⁸⁶ Nach dem Medienwissenschaftler Markus Krajewski lassen sich die prozessierten Lochkarten als «flottierende Medien der Datenverarbeitung» begreifen, die «jede für sich eine kleine Tabelle» darstellt.¹⁸⁷ 1890 wurde die Hollerith-Maschine von der amerikanischen Zensus-Behörde erstmals einem Grosseinsatz unterzogen. Da für die Auszählung der Daten markant weniger Zeit benötigt wurde, begann sich die Privatwirtschaft für die mechanische Datenauswertung zu interessieren. Das Versprechen stand im Raum, betriebsspezifische und marktrelevante Daten schneller klassifizieren und in Informationsordnungen überführen zu können; die Klärung des Markträtsels schien in apparative Griffweite zu rücken.

Zu den ersten schweizerischen Interessenten zählte Bally. In den *Statistischen Tabellen* verewigte Eduard Bally die «Erwartungen und Hoffnungen auf diesen s. Zt. so epochemachenden Apparat».¹⁸⁸ Im Historischen Archiv auffindbare Vertragsunterlagen lassen darauf schliessen, dass das Management bei der Deutschen Hollerith-Maschinen Gesellschaft mbH Berlin im März 1915 elf Maschinen anmietete und diese in einem eigens dafür eingerichteten «Hollerith-Büro» unterbrachte.¹⁸⁹ Gemäss einer 1919 an der Handelshochschule St. Gallen verfassten Studie über das privatwirtschaftliche Anwendungspotenzial soll

Bally dabei in mustergültiger Manier vorgegangen sein. Die Studienautorin Martha Scherrer machte folgende Beobachtung: «Die Verwendung des Hollerith-Systems ist in diesem Betriebe ungemein weitgehend und feindurchdacht, daher auch ziemlich kompliziert. Die Ausnützung sowohl der Karten wie der Maschinen geschieht in fast vollkommener Weise.»¹⁹⁰ Auf den maximal 40 Datenreihen umfassenden Lochkarten wurden die hergestellten Schuhe – verbindlich war ein Schema mit den Variablen Geschlecht des Trägers, verarbeitetes Material, Form und Farbe – und ihrer KäuferInnen verzeichnet. Zeitnah, sprich innerhalb von 10 bis 30 Tagen, sollten die Angestellten des Hollerith-Büros statistische Regelmässigkeiten aus der Datenflut herauslesen und daraus einen entscheidungsrelevanten Wissensvorsprung generieren können.

So zuversichtlich der externe Befund lautete, so vernichtend fiel 1918 die interne Evaluation aus: Das Hollerith-System wurde als unnütz, unzuverlässig und unzumutbar eingestuft. Von den 23 ursprünglich angestrebten Aufstellungen warfen nur deren neun einen «wirklichen und für den Betrieb wertvollen Inhalt» ab.¹⁹¹ Zudem erwies sich die Lochung der Karten als fehleranfällig, einmal begangene Fehler vervielfachten sich im Zug des Tabellierungsvorgangs und trieben die Korrekturkosten in nicht hinnehmbare Höhen. Darüber hinaus stellte der Seniorchef Eduard Bally unerfreuliche soziale Begleiterscheinungen fest: Die Angestellten missbilligten ihre Arbeit, ja rebellierten gegen die «mühsame und geisttötende Arbeit» der Nachkontrolle gelochter Karten.¹⁹² Die historiografische Forschung hat ein Aufbegehren gegen diese monotone und an der Konzentration zehrende Routinearbeit länders- und branchenübergreifend nachgewiesen.¹⁹³ Noch im gleichen Jahr wurde der Hollerith-Mietvertrag aufgelöst. Eduard Bally konnte sich in seiner Entscheidung bestätigt fühlen, als sich die auf anderweitige Positionen versetzten Angestellten wieder mit der gebotenen Aufmerksamkeit und Zufriedenheit an die Arbeit machten.¹⁹⁴

Auch im vorliegenden Fall entpuppt sich die Geschichte der Medien der Kaufleute nicht als lineare Erfolgsgeschichte. Weder war die Bürotechnik ausgereift, noch lag die soziale Akzeptanz von Seiten der Büroangestellten vor. Mehrere Jahre lang besass der Schuhkonzern keine apparativ-technische Informationsverarbeitungsgrundlage. In der Zwischenzeit wurde das Hollerith-System von seinen Kinderkrankheiten befreit und sukzessive verbessert, ausserdem traten neue Anbieter in den Markt für Büromaschinen ein. Nach

Schätzung von zeitgenössischen Experten mussten Betriebe noch in den 1940er-Jahren mit einer «Einführungs- und Konsolidationszeit» von fünf Jahren rechnen, gleichgültig, ob es sich um ein Hollerith-, Bull- oder Powers-System handelte.¹⁹⁵ Spätestens im Jahr 1945 scheint ein solches auch bei Bally wieder in Gebrauch gewesen zu sein. In einem Beitrag in der *Mitarbeiterzeitschrift* über die Arola-Schuh AG wird eine Statistikabteilung erwähnt, «die mit modernsten amerikanischen Lochmaschinen ausgestattet ist».¹⁹⁶

Dass den Lochkarten nach den anfänglichen Ernüchterungen aufs Neue Vertrauen entgegengebracht wurde, hängt auch mit den informativen Anforderungen des schweizerischen Schuhmarkts zusammen. Es erschien dem Bally-Management alternativlos, ein leistungsfähiges Informationsverarbeitungssystem zu unterhalten,¹⁹⁷ da man sich «im Zeitalter der Mode und kurzlebigen Artikel, namentlich aber der Fluctuationen im Markte» wähnte. Dabei konnten quantitative Informationen ein Stück weit «Übersicht und beruhigende Sicherheit» geben.¹⁹⁸ Forderungen nach einem drei- bis viermal im Jahr tagenden und alle Marktteilnehmer umfassenden Gremium zur Domestizierung der Schuhmode wurden auch in der Schweiz erhoben. Schuhgewerbliche Interessenkreise stellten 1936 eine «fortlaufend kontrollierte Mode»¹⁹⁹ nach dem Vorbild internationaler Modekommissionen in Aussicht,²⁰⁰ waren mit diesem Vorschlag jedoch nicht mehrheitsfähig. Von einem engen Konnex von Markt und Mode gingen auch zeitgenössische ökonomische Studien aus. «Marktimperfektion» war der Terminus technicus für den bedrohlichen Dauerzustand, dem ein Schuhkonzern ausgesetzt war. *The Economic Journal* hielt zum englischen Schuhmarkt der Zwischenkriegszeit fest: «Market imperfection is most conspicuous in the ladies' branch of manufacture, in which emphasis on style and design of shoes has increased to such an extent in post-war years as to make the shoe industry the foremost fashion trade in the country.»²⁰¹ Für Bally war es also von geradezu existenzieller Bedeutung, marktspezifische Daten – von der modisch bevorzugten Farbe über die gegenwärtige Akzeptanz einer spitz zulaufenden Schuhform bis hin zur Beschaffenheit der Ziernaht – sammeln, verarbeiten und so zeitnah wie möglich an entscheidungsbefugte Stellen weiterleiten zu können. Die Permanenz des Modewandels schürte den unternehmerischen Informationshunger zusätzlich. Die flexible Ausrichtung am und Anpassung an den Markt war eminent wichtig und nur mithilfe einer appa-

rativ gestützten Wissensproduktion zu bewerkstelligen. Mit dem Ökonomen Dwight E. Robinson liesse sich die entscheidende Aufgabe eines Bally-Managers nicht in der kosteneffizienten Produktion, sondern in der «shrewd anticipation of the changing preferences of his numerically restricted clientele – his own small niche in «the great neighborhood of women»» charakterisieren.²⁰²

In welcher Form wurden die Daten dargestellt? Das im Schuhkonzern am weitesten verbreitete Datenformat war die Tabelle. Wie eingangs erwähnt, betitelte Eduard Bally den zweiten Band seiner monumentalen Geschichte der C. F. Bally AG mit *Statistische Tabellen*. Angelegt waren sie als ein «Nachschlag-System» mit betriebsspezifischen und schuhmarktrelevanten Angaben.²⁰³ Tabellen haben den Vorteil, dass sie neben der einfachen Relation aus Zeichen und Objekt eine diagrammatische Relation aus Zeilen und Spalten beinhalten.²⁰⁴ Der tabellarischen Aufbereitung vermochte sich, nebenbei bemerkt, kaum ein Aspekt zu entziehen. «Da übersichtliche Tabellen (sei es über hygienische Fussbekleidung, Alkoholismus, Arbeitslosigkeit oder Stockbewegung) heutzutage Mode sind, [...] haben wir eine *Modetabelle* aufgestellt. Sie ist nur als Leitfaden, als Richtlinie zu betrachten – als eine Übersicht», wurde den MitarbeiterInnen der Arola-Schuh AG 1923 eröffnet.²⁰⁵

Eine weitere wichtige Form der Datendarstellung war der sogenannte Partiezettel. Unter dem Dach des Bally-Konzerns war die gesamte Wertschöpfungskette des Schuhs untergebracht. Da für die Allokation und Redistribution der Werkstoffe und Zwischenprodukte keine Preise zur Verfügung standen, mussten die Manager in Mengen rechnen. Bezogen auf das Alltagsding Schuh wurden diese Daten auf dem Partiezettel verzeichnet. Im weitesten Sinn war er der «Führer durch die Fabrikation», auf ihm waren alle schuhtechnischen Daten in numerischer oder codierter Form festgehalten.²⁰⁶ Etwa, welche der 900 Leder- respektive 200 Stoffpositionen im Schuh verarbeitet waren, welcher der über 450 zur Auswahl stehenden Leisten dem Schuh seine Form gab oder welcher der 365 Absätze verschraubt war.²⁰⁷

Eine ähnliche Bedeutung wie die Tabelle und der Partiezettel wies das Budget auf. In den Schönenwerder Direktionssitzungen, die von den Chefs der Einkaufs-, Fabrikations-, Verkaufs- und Finanzdepartements besucht wurden, drehten sich nicht wenige Aushandlungsprozesse um das Budget. Durch die Gegenüberstellung von historischen, gegenwärtigen und zukünftigen Daten

stiftete das Budget Orientierung.²⁰⁸ Um einmal mehr Paul Real zur Erläuterung des Schönenwerder Betriebsalltags heranzuziehen: «Budgetieren ist, vergangene und gegenwärtige Verhältnisse genau analysieren und dann auf den daraus erworbenen Kenntnissen einen logischen Plan aufstellen, nach dem es möglich sein sollte, sich ein Ziel zu setzen und dieses Ziel zu erreichen.»²⁰⁹ Im Monatsrhythmus wurden Budgets aufgestellt und revidiert.²¹⁰ Es bleibt an dieser Stelle festzuhalten, dass die breite Daten- und Informationsgrundlage die Voraussetzung für die zentralisierten, von einer Handvoll Manager gefällten Entscheidungen bildete. Im Umkehrschluss lässt sich aber auch vermuten, dass die blossе Verfügbarkeit technisch aufbereiteter Daten die Planungs- und Kontrolltätigkeiten der Bally-Manager befeuerte.

Eindringen in den Handel

Verkaufskontrolle

Im Abschnitt zum Office Management wurde beiläufig erwähnt, dass Bally der Errichtung eines konzerneigenen Absatzkanals grosses strategisches Gewicht beimass. Wie die Bally-Manager diese Aufgabe umsetzten, ist analytisch insofern spannend, als dadurch spannungsreiche Beziehungen zu anderen Akteuren des schweizerischen Schuhmarkts entstanden. Vor allem den Schuhhändlern trat Bally auf die Füsse. In den ersten Jahren ihres Bestehens bekundeten die meisten Schuhfabriken Mühe, am Heimmarkt zu bestehen. Das Misstrauen der KonsumentInnen gegenüber Schuhen, die auf Vorrat produziert wurden und deren Formen noch nicht aus systematischen Vermessungen hervorgingen, war beträchtlich. Aus der Not begann Bally seine Schuhe nach Übersee abzusetzen und liess von jenem Moment an, als die ausländischen Bestellungen in immer kürzeren Abständen und grösseren Mengen in Schönenwerd eingingen, den Binnenmarkt links liegen. Bis auf zwei nicht näher spezifizierbare Verkaufslokale in Zürich (1853) und Winterthur (1903) übertrug Bally den firmeneigenen Handelsreisenden und firmenfremden Agenten die Feinverteilung der Fussbekleidung,²¹¹ später auch den Grosshändlern.²¹² Zunehmend verfestigte sich in den Köpfen und Schriftstücken der Schönenwerder Entscheidungsträger das Sprichwort vom Propheten, der in seinem Vaterland

nichts gilt.²¹³ Die ungenügende Verbindung mit dem Detailhandel wurde gar als Beleg für die überlegene Qualität der Schuhwaren herangezogen. Anlässlich einer 1910 in der Direktion ausgetragenen Grundsatzdiskussion über das Für und Wider des Aufbaus von eigenen Absatzkanälen, der sogenannten Selbst-detaillierung, fiel das folgende Votum: «Für eine Firma unserer Grösse spricht es als ehrendes Zeugnis für qualitative Leistung, dass sie sich bis heute dieser modernen Bewegung verschliessen konnte.»²¹⁴ Zur gleichen Zeit hielt der in St. Gallen lehrende Wirtschaftsgeograf Peter H. Schmidt erstaunt fest, dass es dem international ausgerichteten Schuhunternehmen nicht gelungen sei, «den inneren Markt zu beherrschen».²¹⁵ Bally nahm Abstand von einem Eindringen in den Handel, das in der Unternehmensgeschichtsschreibung in Bezug auf andere Fabrikanten bereits für das 19. Jahrhundert nachgewiesen ist.²¹⁶ Warum das? Auf der einen Seite stuft die Unternehmensleitung das Risiko dieses Geschäftsfeldes als hoch ein, auf der anderen Seite war sie nicht willens, sich bei Finanzinstituten für die Miete oder den Kauf von Liegenschaften zu verschulden. In der Sitzung vom September 1910 konnten sich die beratenden Herren nicht dazu durchringen, eine «spez. Gesellschaft in Verbindung mit einer Bank» aus der Taufe zu heben.²¹⁷

Zwei Vorkommnisse führten schliesslich zu einem Umdenken. Die aus Deutschland importierten Lederschuhquantitäten begannen ein besorgniserregendes Ausmass anzunehmen. Am Vorabend des Ersten Weltkriegs vereinbarten sie bereits zwei Drittel des Gesamtimports.²¹⁸ Dass die Haeisen & Cie Schuhfabrik (Stuttgart) ihre preiswerte Mercedes-Linie und die Firma J. Sigle & Cie (Kornwestheim) ihre unter der Dachmarke Salamander geführten Produkte an der Zürcher Bahnhofstrasse über eigene Geschäfte vertrieben, beunruhigte den Branchenprimus nachhaltig.²¹⁹ Zudem war beim Übergang in die Friedenswirtschaft Handlungsbedarf angezeigt, da sich viele Schuhhandlungen in finanzieller Schieflage befanden. In der Hoffnung auf eine Sanierung sprachen deren Inhaber in Schönenwerd vor. Um die grosszügig bemessenen und infolge langjähriger Verbundenheit teilweise auch ungesicherten Warenkredite nicht abschreiben zu müssen, materialisierte Bally die ausstehenden Beträge und wandelte sie in Firmenbeteiligungen um.²²⁰ Zu den ersten Firmen, die auf diese Weise übernommen wurden, nach aussen aber weiterhin unter ihrem altem Namen und Logo geführt wurden, zählten das Schuhhaus zum Pflug in Basel,

der Charles-Doelker-Schuhladen an der Zürcher Bahnhofstrasse, die Schuhmagazine Chaussures La Rationnelle in Genf und Lausanne sowie die Detailhandelskette Modern-Schuh AG, die Filialen in Basel, Luzern, Thun, Unterseen, Martigny, Montreux, Morges, Fribourg, Bulle und Genf betrieb.²²¹ Hinsichtlich der Zielgerichtetheit dieser frühen Beteiligungen oder Übernahmen darf man sich keine Illusionen machen: «Es herrschten anfangs so viele Meinungen wie es Köpfe waren.»²²² Die Bally-Verantwortlichen sollten noch Jahre benötigen, um das zufallsgenerierte Portfolio an Schuhgeschäften zu konsolidieren und in den Dienst des Schuhkonzerns zu stellen.

Die klandestine Schaffung eines eigenen Absatzkanals wurde von Bally weiter vorangetrieben. 1921 betrug die Zahl der auf Rechnung Schönenwerds arbeitenden Handelsgeschäfte 68, wobei das Spektrum vom Ein-Mann-Betrieb bis zum 60 MitarbeiterInnen umfassenden Grossgeschäft reichte.²²³ 68 Geschäfte waren es noch immer, als Hermann R. Stirlin 1926 die Anweisung gab, alle auf Schweizer Boden befindlichen Detailgeschäfte unter eine zentrale Leitung zu stellen. Als Geschäftsname wurde die lateinische Bezeichnung des Aare-Flusses in das Handelsregister eingetragen: Arola. Gleichzeitig wurden auch sechs der neun (teil-)selbständigen Schuhgrossisten fusioniert und der neu gegründeten Tochtergesellschaft Bally-Schuhverkauf AG (Basvag) unterstellt; begründet wurde dieser Schritt mit der Rationalisierung der Distributionsfunktion. Im Zürcher Hauptsitz der Arola wurde das Schuhsortiment disponiert, das Zentrallager bewirtschaftet, die Lager- und Verkaufsstatistiken erstellt und administrative Aufgaben erledigt.²²⁴ Seit 1933 stand Max W. Wittstock der Arola vor, einer jener von Klaus Fred, einem nachmaligen Bally-Manager, maliziös als «Schwiegersohn» abqualifizierten Manager.²²⁵ Wie noch näher beschrieben werden wird, trieb Wittstock die finanzielle Sanierung und organisatorische Konsolidierung der Filialen energisch voran.²²⁶ Wenngleich die Arola-Schuh AG rechtlich und wirtschaftlich unselbständig war und sich den Weisungen der Holdinggesellschaft fügen musste, genoss sie eine statuarisch verbürgte Autonomie. Diese bezog sich etwa auf die Einkaufspolitik, bei der «sie kein Paar kaufen müsse, für das sie nicht den Verkauf sähe und das sie daher nicht verantworten könne».²²⁷ Das Schuhsortiment bezog die Arola im Untersuchungszeitraum zu etwa 80 Prozent von den Bally-Schuhfabriken, ergänzte dieses gelegentlich aber auch durch Bestellungen bei der Konkurrenz.



Abbildung 25 Der erste Eindruck zählt. Im Schuhladen fielen vor allem die Schaufenster mit ihren kunstvoll kuratierten Auslagen ins Auge. Die Modelle der Frühjahrs-saison 1938 bettete das Bally-Capitol-Geschäft in eine Frühlingslandschaft ein.

In den ersten Jahren strebte die Arola weniger die quantitative Vergrösserung als die qualitative Verbesserung eines jeden einzelnen Geschäfts an. Auch die geografische Verdichtung des Filialnetzes hatte grosse Bedeutung. Übernahmen, Neugründungen und Schliessungen hielten sich die Waage.²²⁸ Die Arola-Geschäfte wurden mit grossen Schaufenstern ausgerüstet, die den Blick auf das neueste Sortiment freigaben.²²⁹ Kleinplakate, Preis- und Textkärtchen wurden gleich «Flüsterstimmen im Schaufenster» placiert, auf dass die kunstvoll kuratierten Auslagen ihre volle Wirkung entfalteten.²³⁰

In den Läden boten Verkäuferinnen und Werbefiguren – während «Madame de Bonton» auf die Modeschuhe aufmerksam machte, trat «Dr. Füssli» im Kontext anatomisch richtig geformter Schuhe in Erscheinung²³¹ – Orientierung in der Fülle von Fussbekleidungen. Für die «prächtig scharfe Durchleuchtung von Fuss und Schuh»²³² der Kundin wurde mit Röntgengeräten gearbeitet.²³³ Der in den USA als Fluoroskop, in Europa als Pedoskop bekannte, bildgebende Apparat war bei der Arola-Schuh AG zwischen 1927 und 1963 in Gebrauch.²³⁴ Seine volle Wirkung entfaltete er bei der Vermessung von Kinderfüssen, da es dem Nachwuchs schwerfiel, die richtige Passung der Schuhe abzuschätzen. Den Müttern wurde die apparativ abgesicherte Schuhberatung als moderner, ja quasimedizinischer Service angepriesen.²³⁵

Mit diesen kostspieligen Investitionen suchte die Arola nicht allein die Salamander- und Mercedes-Geschäfte einzuholen, sondern auch die schweizerischen Mitkonkurrenten auf Distanz zu halten. Mehrere Schuhfabriken hatten in der Zwischenzeit mit der Selbstdetaillierung begonnen. In den frühen 1930er-Jahren umfassten die Filialsysteme von Löw 50, Hug 31 und Bata 23 Geschäfte (die genannten Angaben beziehen sich auf den zahlenmässigen Höhe-

punkt); zur Schuhfabrik Walder liegen keine Zahlen vor, sie dürften den einstelligen Bereich allerdings nicht überschritten haben.²³⁶ Bei der Arola fungierte der Quotient Paarumsatz pro Einwohner und Jahr als strategische Richtgrösse. Wie ein Blick in die internen Aufstellungen zeigt, schwangen Filialgeschäfte, die in Städten mit mindestens 20 000 EinwohnerInnen lagen, obenaus. An der Spitze stand Lausanne mit einem Quotienten von 1,2 (4 Filialen), knapp gefolgt von Genf mit einem Wert von 1,1 (6 Filialen). Mit deutlichem Abstand reihten sich die Deutschschweizer Städte Zürich (0,8, 10 Filialen), Luzern (0,7, 3 Filialen) und Basel (0,5, 5 Filialen) ein.²³⁷ Angesichts der zunehmenden Konkurrenz blieb bei vielen Bally-Managern der Eindruck einer unzureichenden Marktausschöpfung bestehen: «Im Inland haben wir unseren Absatz zu lange vernachlässigt und uns zu viel auf den Export konzentriert», wurde im November 1931 festgehalten.²³⁸ Dieser Eindruck liess sich auf mittlere Frist nicht mehr korrigieren, weil am 5. September 1933 das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern und Einheitspreisgeschäften in Kraft trat (vgl. den Abschnitt «Schuhwirtschaftliche Bewilligungspflicht», S. 281). Den selbst-detaillierenden Fabriken blieb bis 1946 untersagt, Umbauten oder Neueröffnungen vorzunehmen. Die Erzielung von Marktmacht qua Absatzkanal war von Gesetzes wegen nicht zu erreichen. Aus diesem Korsett befreit, vergrösserte sich die Arola-Schuh AG im Jahr 1946 sogleich auf 75 und 1951 auf 83 Filial-Geschäfte.

Hinsichtlich des Marktgeschehens gilt es hervorzuheben, dass die Fabrik-selbstdetaillierung ein grosses Konfliktpotenzial in sich barg. In- und ausländische Beobachter werteten Ballys Vorgehen als Versuch zur angebotsseitigen Umwälzung des schweizerischen Schuhmarkts. Als die *Gewerkschaftliche Rundschau* 1923 über das Ausmass der helvetischen Kapitalkonzentration berichtete, diente Schönenwerd als schlagender Beweis: «Eine Preisfrage: Wie vielen selbständigen Schuhmachermeistern hat Bally das Lebenslicht ausgeblasen? Die Beantwortung dieser Frage würde eine glänzende Rechtfertigung der Marxschen Gesellschaftslehre sein.»²³⁹ Auch Paul Beuttner und seinen mittelstandspolitisch gesinnten Schuhhändlern war das Geschäftsgebaren der Arola ein Dorn im Auge; in einem in der Fachzeitschrift *Der Schuhhandel* abgedruckten Kommentar von 1928 ist zu lesen: «Wenn die Rationalisierung nur diesen Zweck hat, so ist sie lediglich das Mittel zu dem unmoralischen Ziel, den

Markt über die Leichen der Kleinen oder Nicht-Kapitalisten absolut an sich zu reißen.»²⁴⁰ Mit den Bally-Managern sollte der verbandswirtschaftlich organisierte Schuhhandel noch viele Male die Klingen kreuzen. Allgemein wurde der Umstand kritisch beäugt, dass die Bally-Holding ihre Besitzverhältnisse und Schuhhandelsbeteiligungen nicht offenlegte, sondern mit rechtlichen Konstruktionen zu verschleiern suchte. Über dieses «verhüllte Filialsystem»²⁴¹ suchten die Bally-Konkurrenten «Herrn und Frau Schweizer» sogar aufzuklären.²⁴² In Schuhhändlerkreisen machten Mutmassungen über Anzahl, Namen und Motive vermeintlicher Bally-Strohmänner die Runde. Nach Meinung deutscher Sachverständiger war die Hälfte der 3000 in der Schweiz registrierten Schuhgeschäfte von Bally «mehr oder weniger abhängig».²⁴³ Das defensive, als «Beruhigung» angedachte Auftreten auf dem Binnenmarkt bewirkte genau das Gegenteil.²⁴⁴ Die Vorwärtsintegration von Bally wurde von vielen Seiten bekämpft.²⁴⁵ Wie im Abschnitt «Wirkmächtige Diskurse» (S. 262) noch zu zeigen sein wird, stellten diese Auseinandersetzungen mit den mittelstandspolitischen Vertretern in den 1930er-Jahren eine grosse Hürde auf dem Weg zur Regulierung des schweizerischen Schuhmarkts dar.

Neben den kurzfristig-situativen Motiven gab es stets auch langfristige-strategische Überlegungen, die Bally zum Eindringen in den Schuhhandel bewogen. Überlegungen, wohlgemerkt, die diese Irritationen teilweise wieder vergessen machten. Als Vorbild fungierten einmal mehr die Office-Management-Prinzipien: «Die leitenden Herren der Firma Bally, speziell die Herren Max Bally und H. R. Stirlin, sahen auf Auslandsreisen immer wieder, was für eine wertvolle Stütze ein eigener Detail-Apparat für die Produktion war.»²⁴⁶ In den Befragungen durch die Experten der PBK bekannten dieselben Manager, dass die amerikanischen Organisationsstrukturen und Vertriebspraktiken auf sie «fast wie eine Revolution» gewirkt hätten.²⁴⁷ Zum besseren Verständnis ist es unerlässlich, die Schuhindustrie kurz und knapp als eine Saison- und Modeindustrie zu charakterisieren. In diesem Zusammenhang trug die Holdinggesellschaft der Arola-Schuh AG drei Funktionen auf: den Marktausgleich, die Marktforschung sowie die Marktsondierung.

Lange Jahre kannten die Schuhproduzenten und -händler vier Saisons, die dem Gang der Jahreszeiten entlehnt waren. Nimmt man die 1930er-Jahre zum Massstab (100 = 12-Monats-Mittel der Jahre 1933–1939), stachen die Mo-

nate April (101), Mai (105), Oktober (112) und November (101) mit überdurchschnittlichen Schuhbestellungen beziehungsweise -verkäufen heraus. Infolge des starken Weihnachtsgeschäfts lag das Maximum jeweils im Dezember (158).²⁴⁸ Niederschlag während der Oster- und Pfingsttage und andere Wetterkapriolen vermochten das saisonale Muster hin und wieder zu durchbrechen.²⁴⁹ Um das Risiko unverkäuflicher Waren zu reduzieren, hielten die kleingewerblichen Schuhhändler mit ihren Bestellungen bis zum letzten Augenblick zurück. Die Arola-Schuh AG sollte deshalb dazu beitragen, den erratischen Auf- und Abschwüngen in der Bestellpraxis entgegenzuwirken. Dieser Forderung der Konzernleitung kam die Arola nach, indem sie mit einer Vorlaufzeit von bis zu einem Jahr bei den Bally-Schuhfabriken bestellte und die bezogenen Schuhe fortlaufend an die KonsumentInnen verkaufte. Dergestalt sollte sie Schönenwerd in die Lage versetzen, «beschäftigungsflaute Zeiten» zu überbrücken und den Produktionsapparat kontinuierlich auszulasten.²⁵⁰ Die wenigen Indizien lassen den Schluss zu, dass das zeitliche Auf und Ab im Lauf der Zeit tatsächlich abflachte und die Arola-Schuh AG beinahe so viele «Verkaufsmomente» kreierte, wie es Monate gab.²⁵¹

Von noch grösserer Tragweite als der Marktausgleich erwies sich die Prüfung der Marktfähigkeit, oder anders ausgedrückt: der «Moderichtigkeit» der Bally-Schuhe. Ob Schuhe von den tonangebenden Haute Couturiers, Modistinnen und JournalistInnen mit Aufmerksamkeit bedacht wurden, hing von der vestimentären Silhouette ab. Im Nachgang des Ersten Weltkriegs ereignete sich eine einschneidende Neuerung – die «femme garçon» kam auf. Schuhmode beinhaltete ein diffiziles Zusammenspiel von Gestaltung, Material und Farbe. Waren alle Details stimmig, konnten die Schuhproduzenten wie auch Schuhhändler auf eine erhöhte Zahlungsbereitschaft von Seiten der KonsumentInnen zählen. War aber auch nur ein einziges Merkmal falsch antizipiert, blieb die Fussbekleidung im Lager liegen und musste abgeschrieben werden. Aus diesem Grund wurde der Arola-Schuh AG die Ermittlung der Moderichtigkeit aufgetragen: «Für den Fabrikanten sind wir durch die ständige direkte Fühlungnahme mit einem grossen und vielseitigen Kundenkreis und dessen unzähligen Wünschen gewissermassen die Marktforscher und bewahren die Industrie damit vor kostspieligen Fehldispositionen.»²⁵² Minuziös erfasste und deutete die Arola die Reaktionen der KonsumentInnen und leitete diese nach

Schönenwerd weiter. Begann sich die fehlende Moderichtigkeit eines Schuhs abzuzeichnen, mussten Anpassungen am Produktionsplan vorgenommen werden. Der Vorteil der Filialkette lag wohl nicht zuletzt darin, dass ihre Verkäuferinnen den «Puls» des Binnenmarkts früher und unvermittelter in Erfahrung bringen konnten, als dies die Disponenten der Bally-Schuhfabriken zu tun vermochten.²⁵³ Unter dem Gesichtspunkt des Informationsflusses bedeutete die Selbstdetaillierung der Fabriken eine wertvolle Ergänzung zu den Modeberichten, die von Korrespondenten, Fachzeitschriften oder Musterabonnement-Firmen grosszügig offeriert wurden, in ihrer Korrektheit und Genauigkeit indes nur schwer verifizierbar waren.

Als dritte und letzte Funktion ist die Marktsondierung zu nennen. Das Arola-Filialnetz filterte nicht nur Informationen aus dem Schuhmarkt heraus, es speiste auch modische Ideen in diesen ein. Die Bally-Manager verstanden die Arola-Schuh AG als Marktsonde, die «ausprobieren und dann die Mode oder bestimmte Moderichtungen in die Schuhwelt tragen sollte».²⁵⁴ Klar ist, dass die in der Créationsabteilung unter Laborbedingungen angedachten und in der Musterabteilung in kleinen Serien hergestellten Schuhmodelle in den Filialen einem ersten Verkaufstest unterzogen wurden. Wie oft dies geschah, welche Schuhtypen dieses Prozedere durchliefen und wie hoch die (Miss-)Erfolgsquote ausfiel, lässt sich nicht bestimmen. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Modeschuhe einen komplexen Ausscheidungsprozess durchliefen. Dass die konzerneigene Marktsonde tatsächlich Anhaltspunkte über die Marktfähigkeit von Schuhen hervorbringen konnte, legen Verlautbarungen von direkten Marktkonkurrenten nahe. 1930 war in Deutschland ein Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft für die Belange der Schuhindustrie einberufen worden. In den Diskussionen über die Ursachen des Strukturwandels kam auch die Mode zur Sprache. Freimütig gab der Direktor der J. Sigle & Co Schuhfabriken AG (Kornwestheim) Einblick in seine Dispositionspraxis: «Wenn ich von den Gerbereien erfahren habe, welche Farben und Qualitäten Bally kauft, habe ich einen gewissen Anhaltspunkt für die Entwicklung der Mode.»²⁵⁵ Einzelne Konkurrenten suchten den Schuhmarkt also nicht auf Produktrends ab, sondern vertrauten auf das, was Bally für moderichtig befunden hatte. Damit konstruierte Bally den Markt aktiv mit, gleichgültig, ob der Schuhkonzern mit seiner Einschätzung richtig lag oder nicht.

Marktpsychologie

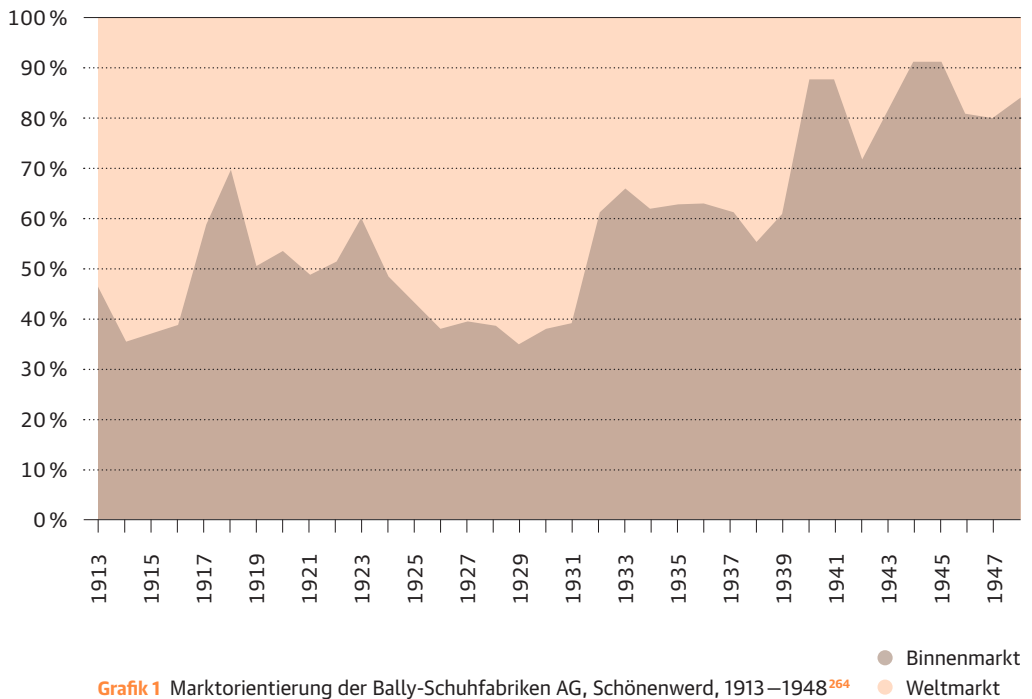
Fragt man nach den Marktkonzeptionen beziehungsweise -praktiken von Unternehmen, sind nicht nur Phasen der betrieblichen Pfadschöpfung, sondern auch Wirtschaftskrisen aufschlussreich. Margrit Müller und Laurent Tissot haben jüngst einen Sammelband herausgegeben, in dem ausgewählte Grossunternehmen während der 1930er- beziehungsweise 1970er-Jahre-Krise auf ihre betrieblichen Lernprozesse hin analysiert werden. Die HerausgeberInnen vertreten den Standpunkt, dass in Krisenmomenten «eine relativ grosse Offenheit hinsichtlich der Wahl besteht, welche Pfade in den folgenden Jahrzehnten eingeschlagen werden sollen».²⁵⁶ Zuvor machte bereits Hansjörg Siegenthaler am Beispiel der schweizerischen Elektro- und Maschinenindustrie einen Zusammenhang zwischen wirtschaftlicher Depression und erfinderischer Aktivität fest.²⁵⁷

Bezogen auf den Schuhkonzern wären also die strukturellen Brüche, die durch Weltwirtschaftskrise, Wirtschaftsnationalismus und Zerfall in zwei Handels- und Währungsblöcke hervorgerufen wurden, ein vielversprechender Startpunkt. Tatsächlich bekamen die Bally-Schuhfabriken AG die Verwerfungen der 1930er-Jahre vollumfänglich zu spüren. Durch die Abwertung des englischen Pfundes im September 1931 verteuerten sich die Bally-Erzeugnisse um circa 25 bis 30 Prozent, quasi über Nacht brach die für Grossbritannien bestimmte, tägliche Exportmenge von 3000 Schuhpaaren weg.²⁵⁸ Hierauf antwortete die Direktion mit der Drosselung der Produktion und dem Abbau der Gestehungskosten. War der Aktionsplan hinsichtlich Material und Spesen eindeutig, hielt sich das Management mit Massnahmen, welche die Löhne und Gehälter tangierten, zurück.²⁵⁹ In welcher Relation die kurzfristigen Vorteile und mittelfristigen Nachteile von Arbeitszeitverkürzungen, Lohnreduktionen und Personalfreisetzungen standen, darüber herrschte Dissens. Entlassungen im grossen Stil sprach das Bally-Management dann in den Geschäftsjahren 1929/30 (Abbau von 7369 auf 6603 ArbeiterInnen), 1931/32 (von 6794 auf 5760) und 1932/33 (von 5760 auf 4496) aus. Allein im ersten Halbjahr 1932 wurden die Fabrikfilialen Kirchleerau, Reitnau, Frick und Gränichen geschlossen.²⁶⁰ Es ist davon auszugehen, dass ein kleiner Teil der hochqualifizierten FacharbeiterInnen eine Anstellung in den zwischen Olten und Aarau

domizilierten Schuhfabriken fand. In der Schilderung von Iwan Bally entbrannte nämlich ein «Kampf um die neuen Weideplätze, in welchen auch die der Exportindustrie nicht angehörenden Betriebe, die Expansionsdrang fühlten, eingriffen. [...] Die erstgenannten hatten Gelegenheit, aus der Krise der Exportindustrie in Schönenwerd Nutzen zu ziehen, indem sie fertig angelehrte Arbeiter aufnehmen konnten, die dort zu Tausenden abgebaut werden mussten».²⁶¹

Im Kontext von Marktsättigung, Kapazitätsreduktion und Personalabbau nahm der konzerninterne Druck auf die Arola-Schuh AG zu; sie sollte die nicht mehr länger ins Ausland exportierbare Fussbekleidung auf dem schweizerischen Binnenmarkt unterbringen. Der Arola-Belegschaft fiel die anspruchsvolle Aufgabe zu, für Schuhe aus allen Preisklassen und Sparten – vom Militär-, Sport-, Berufs-, Gesundheits- über den Kinder-, Haus- und Halb- bis hin zum Abend- und Modeschuh – eine passende Käuferschaft zu finden. Gleichzeitig galt es in Zeiten akuten Preiszerfalls, der 1932/33 nicht nur alle Reserven der Arola aufgezehrt, sondern auch Verluste angehäuft hatte, die «Überstockung» des Lagers zu verhindern.²⁶² Eine geradezu herkulische Aufgabe, bedenkt man, dass die Grosse Depression auch viele weitere exportorientierte Wirtschaftszweige ergriff und die Bereitschaft zum Schuhkauf merklich sank. Grafik 1 zeigt, dass der Anteil der von Bally in der Schweiz produzierten und daselbst abgesetzten Schuhe im Zeitraum von 1929 bis 1933 von knapp 35 auf etwa 66 Prozent anstieg; einen vergleichbaren Sprung brachte nur mehr der Zweite Weltkrieg mit sich, als der ohnehin hohe Binnenmarktanteil von 56 Prozent (1938) auf 88 Prozent (1941) hinaufkletterte.

Ein zusätzlicher Effort schien notwendig, um auf dem Binnenmarkt bestehen oder gar noch zulegen zu können. Im November 1931 bekräftigte die Geschäftsleitung die bisherigen Bemühungen um das Scientific bzw. Office Management: «Auch mit der Rationalisierung dürfen wir nicht haltmachen, trotzdem ihr ein Teil der Schuld an der Krise zugeschoben wird.»²⁶³ Bei der Arola-Schuh AG standen Ansätze aus der angewandten Psychologie hoch im Kurs. Gemeint sind damit nicht Zeitstudien, wie sie Frederick W. Taylor und seine Schüler perfektioniert und auf zahllose Felder übertragen haben. In der Zeitschrift *Industrielle Psychotechnik* wurde 1927 der Aufsatz «Zeitstudien beim Schuhverkauf» abgedruckt, der das Ideal des «stetigen Leistungsflusses»



propagierte.²⁶⁵ Bei Arola-Filialen jüngerer Datums waren kurze Laufwege und geräumige Warenlager längst verwirklicht und die von Verkäuferinnen tagtäglich verrichteten Schritt- und Griffzahlen der Tendenz nach rückläufig. Im Folgenden geht es auch nicht um Eignungsprüfungen, die die Rekrutierung und Zuteilung neuer MitarbeiterInnen begleitete. Die ersten entsprechenden Versuche, die Jules Suter 1915 in Schönenwerd unternahm, riefen bei den Bally-Verantwortungsträgern Skepsis hervor.²⁶⁶ Die finalisierten Gutachten wanderten in die Schubladen und kamen erst wieder zum Vorschein, als die Schuhwirtschaft nach Beendigung des Zweiten Weltkriegs Anzeichen der Besserung zeigte.²⁶⁷

Nachfolgend geht es um Versuche der sogenannten Marktpsychologie.²⁶⁸ Einleitend sei hier angemerkt, dass das wirtschaftende Individuum in den 1920er- und 1930er-Jahren eher am Rand der psychologischen Forschungslandschaft angesiedelt war.²⁶⁹ Wer sich damit beschäftigte, nannte sein Forschungsgebiet wahlweise Technopsychologie, Psychotechnik, Motivforschung oder

Wirtschaftspsychologie. Während einzelne Exponenten die Einheit Maschine/Mensch untersuchten, trachteten andere, stärker von der Idee des «human engineering» geleitete Forscher danach, die ArbeiterInnen in den komplexen Betriebsalltag einzupassen.²⁷⁰ Wieder andere Sozialwissenschaftler begannen die unbekannten Bewertungs- und Entscheidungsroutrinen im Kaufprozess zu durchleuchten sowie die Wahrnehmungen von und Vorstellungen über Waren einer Analyse zu unterziehen. Die dabei gewonnenen experimentellen Daten vereinfachten sie zu Faustregeln und machten sie in Handbüchern publik, die kapitelweise mit «The Nature of the Consumer» oder «The Adjustment of Advertising and Selling Methods to the Consumer» überschrieben waren.²⁷¹ Im wissenschaftshistorischen Rückblick werden diese ersten Sondierungen allesamt der Marktpsychologie zugerechnet.²⁷² Seit Anbeginn seien ihre Vertreter dem Ziel verpflichtet gewesen, «Marktttransparenz für den Hersteller zu schaffen und ihm jene Informationen über den Verbraucher und sein Verhalten zur Verfügung zu stellen, die ihm risikofreie Planungen und Entscheidungen gestatten».²⁷³ Die Marktpsychologie versprach anwendungsorientiertes Wissen für die Annäherung an den Markt.

Den entscheidenden marktpsychologischen Impuls erhielt Bally nicht aus den USA, sondern aus Österreich. Dahin hatte sich das Management bei der Suche nach einem geeigneten Standort für die osteuropäischen Märkte begeben. Fündig wurde es in Wien bei der Schuhfabrik Hugo Gänslers AG.²⁷⁴ Die Holdinggesellschaft übernahm 1924 60 Prozent des Aktienkapitals und taufte die Produktionsstätte Bally Wiener Schuhfabrik AG. Umgehend nahm die österreichische Arbeiterpresse diesen «Mammuttrust, für den Landesgrenzen und Entfernungen über Land und Meer unbekannte Begriffe sind», in Augenschein.²⁷⁵ Die Holdingstruktur versuchte sie ihren LeserInnen mithilfe einer abstrakten Corporate Organizational Chart begreiflich zu machen. Spöttisch merkte der Journalist an: «Vollendeter kann man sich die kapitalistische Konzentration nicht denken. Demgegenüber sind unsere Schuhfabriken Kleingeschäfte von geringer Bedeutung. Eigentümlich ist es, dass die kleine Schweiz solche internationalen Finanzgrößen beherbergt.»²⁷⁶ In der Folge investierte Bally kräftig in die an der Donau gelegenen Produktions- und Vertriebsstrukturen. Nach der Fertigstellung einer neuen Fabrikationsstätte gelang es, die mit 120 Mitarbeitern erzielte Tagesproduktion von 400 (1925) auf 2500 Paare pro Tag

(1936) anzuheben, für die 900 Mitarbeiter verantwortlich waren. Über acht Filialen der 1933 gegründeten Bally-Schuhverkaufs-GmbH wurden die Schuhe in Österreich abgesetzt.

Bis zum Frühling 1938, als Österreich von den Nationalsozialisten annektiert wurde, besorgte der vormalige jüdische Fabrikeigentümer Hugo Gängler das Tagesgeschäft.²⁷⁷ Gängler hatte in England eine Ausbildung zum Schuhindustriellen absolviert, in Wien dürfte er Iwan Bally, dem Präsidenten der Wiener Bally-Tochter, die eine oder andere verschlossene Türe aufgestossen haben. Als richtungsweisend sollte sich der Umstand erweisen, dass Gängler, neben Ludwig Mises, Oskar Morgenstern und weiteren illustren Persönlichkeiten, dem Trägerverein der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle (WPF) angehörte. An die grosse sozialwissenschaftliche Tradition Wiens anknüpfend, wurde die WPF im Oktober 1931 gegründet; sie pflegte mit dem Psychologischen Institut Wien, dem Österreichischen Kuratorium für Wirtschaftlichkeit, dem Österreichischen Institut für Konjunkturforschung und dem Psychotechnischen Institut der Industriellen Bezirkskommission Wien enge Beziehungen. Die WPF schrieb sich die Erforschung der im Wirtschaftsleben dominierenden Motive auf die Fahnen. Wie anhand eines undatierten Werbeprospekts ersichtlich wird, umgarnte sie die Wissenschaft und Wirtschaft als Interessenten für ihre Sozialtechnik;²⁷⁸ privatwirtschaftlichen Unternehmern stellte sie die «Ergänzung des ‹Fingerspitzengefühls› durch die systematische Untersuchung» in Aussicht.²⁷⁹

Dass die Wissenschaftsgeschichte von der kurzlebigen, im Januar 1935 bereits wieder aufgelösten Forschungsstelle Notiz genommen hat, hängt mit Paul F. Lazarsfeld (1901–1976), dem Initiator und Leiter der WPF, zusammen.²⁸⁰ Lazarsfeld war ein akademischer Grenzgänger, der die Forschung mit methodischen Anregungen voranbrachte und posthum in den Status eines Gründervaters der empirischen Sozialforschung gehievt wurde.²⁸¹ Die WPF entfaltete eine rege Forschungs- und Publikationstätigkeit und betrat in konzeptioneller (Themenspektrum, Fragestellungen) wie methodischer Hinsicht (Methodenkombination, Tiefeninterviews, teilnehmende Beobachtung) wissenschaftliches Neuland. Im Kontext der Weltwirtschaftskrise machte sich die arbeitsteilig organisierte und bis zu 20 Personen starke Forschungsstelle daran, die handlungsleitenden Motive von ArbeiterInnen und KonsumentInnen aus-

zukundschaften. Als bekannteste Untersuchung ist die 1933 publizierte Studie *Die Arbeitslosen von Marienthal* zu nennen, die nach den psychologischen Auswirkungen von Langzeitarbeitslosigkeit fragte und Resignation und Entpolitisierung zutage förderte. Neben den gesellschaftspolitischen führte die WPF immer auch kommerzielle Untersuchungen durch, die Grundlagenforschung wollte schliesslich refinanziert sein.²⁸² Ausserdem hatte sie den aus der Privatwirtschaft stammenden Mitgliedern des Kuratoriums zugesichert, dass die Wirtschaftspsychologie anwendungsorientiert und wirtschaftlich nutzbringend sei.²⁸³

Wie der Kontakt zum schweizerischen Schuhkonzern genau zustande kam, lässt sich nicht mehr rekonstruieren – zu lückenhaft sind die in Schönenwerd greifbaren Quellenbestände. Die Arola-Schuh AG erteilte der WPF 1933 jedenfalls den Auftrag, die Schuhkaufmuster in den für Bally relevanten Städten Wien, Berlin und Zürich zu analysieren. Zürich sollte die Rolle der «Pionierstudie» zur Elastizität der Nachfrage nach Schuhen zukommen. Dem namentlich nicht ausgewiesenen Forschungsteam ging es darum, «die Verwendbarkeit der Methode an den Fragen des Züricher Schuhmarktes zu demonstrieren».²⁸⁴ Ihr innovativer Charakter lag in der Verbindung von Recherchen mit der Befragung von 500 jungen Frauen und Männern. Die Durchführung der Tiefeninterviews wurde «Rechercheuren», das heisst PsychologiestudentInnen der Universität Wien, überantwortet.²⁸⁵ Der vom Forschungsteam ausgearbeitete Fragenkatalog weist folgende Eckpunkte auf: «I. Bally und seine Konkurrenz»; «II. Der richtige Verkäufer»; «III. Probleme der Auslage»; «IV. Die Reklame» und «V. Qualität». Wiedergegeben wurden die Daten und Antworten in qualitativer (originaler Wortlaut) wie quantitativer (Verteilungen, Korrelationen, Indexierungen) Form. Die Auswertung und Aufbereitung zu wirtschaftspsychologischen Befunden nahm die Forschungsstelle im Mai 1933 vor.

Die Marktuntersuchung «Schuhkauf in Zürich» bot einen veritablen Überschuss an Informationen. Die Arola-Verantwortlichen hatten sie einer sorgfältigen Prüfung zu unterziehen, da sich die WPF nicht am Wissenstransfer in den Betriebsalltag beteiligte.²⁸⁶ Die wichtigsten beiden Erkenntnisse zum schweizerischen Schuhmarkt sind die folgenden: Als entscheidende Variable eines jeden Kaufs postulierte das Wiener Forschungsteam die soziale Struktur. Mit der Schichtung, Altersstufe und dem Geschlecht der KonsumentInnen hatten

die von der Arola angebotenen Waren und Verkaufslokalitäten zu korrespondieren.²⁸⁷ «Dort also, wo das Geschlecht und soziale Stellung auf den Qualitätsschuh hindrängen, ist die Rolle von Bally am allergrössten.»²⁸⁸ Zufriedenstellende Ergebnisse erzielte die Arola vor allem bei Käuferinnen unter 25 Jahren. Ausserdem wurde der vermeintlich routinehaften Alltagshandlung Schuhkauf eine Absage erteilt. Vielmehr beschrieben die Wiener Forscher den Kaufakt als einen komplexen und sich über die Zeit entfaltenden Interaktionsprozess, bei dem Aspekte wie der persönliche Charakter oder die Eigenschaft der Waren eine gewichtige Rolle spielen.²⁸⁹ Angesprochen auf ihre Erwartungen an ein zukünftiges Verkaufsgespräch ist folgender Antwortschnipsel einer Hausfrau überliefert: «Die Verkäuferin soll mir raten können, was zu mir passt. Eine Fremde weiss das manchmal besser als man selbst.»²⁹⁰

Während Lazarsfeld die Prämissen der Pionierstudie in mehreren Publikationen erläuterte und die spätere Marketinggeschichtsschreibung die Zürcher Befragung als konzeptionell innovativen Beitrag würdigte,²⁹¹ geriet sie im Schönenwerder Unternehmensgedächtnis alsbald in Vergessenheit. Der 1953 in den Schuhkonzern eingetretene Günter H. Bally (1928–2015) erklärte anlässlich eines Interviews zu seinem Berufsleben: «Es gab keine systematischen Abklärungen über Kundenbedürfnisse. [...] Ich begann dann, mit dem Marktforschungsunternehmen Demoscope zusammenzuarbeiten, um festzustellen, an wen denn eigentlich unsere Schuhe verkauft wurden. Erstaunlich war, dass man erst sehr spät auf diese Idee kam. Aber man hielt bei Bally grundsätzlich nicht sehr viel von wissenschaftlichem Vorgehen und studierten Leuten.»²⁹² Ob diese Geschichtsvergessenheit mit der Selbststilisierung zum dynamischen Erneuerer, der Unkenntnis der Unternehmensgeschichte oder gar der Tabuisierung der «arisierten» Wiener Ableger zusammenhängt, lässt sich aufgrund der zur Verfügung stehenden Quellen nicht entscheiden.

Geht man in die 1930er-Jahre zurück, sind zwei direkt aus der WPF-Studie hervorgehende Neuerungen auszumachen – das Wiener Skript entfaltete eine performative Wirkung. Als erste ist die vorgenommene Klassifizierung und Reorganisation des Arola-Filialnetzes zu nennen. Die Verkaufsgeschäfte wurden in drei Gruppen unterteilt, die eine frappierende Ähnlichkeit mit der von der WPF vermessenen und in sozialstatistische Kategorien kodierten Bally-Käuferschaft aufweisen:

Kodierung Kundschaft	Sozialstruktur	Verteilung der Stammkunden
A1 / A2	ArbeiterInnen	66 %
B1 / B2	Angestellte und kleiner Mittelstand	
C1 / C2	Freie Berufe und höherer Mittelstand	24 %
D	Oberschicht	10 %

Tabelle 5 Sozialstatistische Kategorien der Bally-Käuferschaft durch die WPF, 1933²⁹³

Kodierung Geschäfte	Sozialstruktur	Verteilung der Kunden
D3	ArbeiterInnen	30 %
D2	Angestellte und Mittelstand	60 %
D1	Oberschicht	10 %

Tabelle 6 Klassifizierung von Kundschaft und Geschäften der Arola-Schuh AG, ohne Datum²⁹⁴

Die anspruchsvollsten und kaufkräftigsten KundInnen sollten in «Luxe-Geschäften» umsorgt werden. D1 war die betriebsinterne Kodierung für die gediegenen, an repräsentativen Adressen wie der Rue du Rhône in Genf, Freiestrasse in Basel oder Bahnhofstrasse in Zürich befindlichen Liegenschaften. «Die D2-Kollektion (Mittelgenre) ist für den Handel wie für die Industrie das eigentliche Brot. In dieser Kategorie werden die meisten Umsätze und noch gute Preise erzielt. Der Aufbau dieser Kollektion verlangt gründliches Studium der Marktlage.»²⁹⁵ Das D2-Segment sollte 60 Prozent der Verkäufe umfassen. Mit D3 wurde in Arola-Dokumenten «kurante und demodierte» Fussbekleidung bezeichnet, die ArbeiterInnen in eher ländlichen Gebieten vorgesetzt wurde. Nicht übersehen werden darf der Nebeneffekt, dass die wirtschaftspsychologische Klassifizierung zu einer Optimierung der Lagerdrehung beitragen konnte. Das gleichzeitige Führen vom billigsten Arbeits- bis zum teuersten Abendschuh war vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus problematisch und drohte Filialen in den defizitären Bereich zu stürzen. Vergegenwärtigen muss man sich auch, dass der Arola-Verkaufskatalog in der Frühlingssaison 1935 1175 Schuhartikel umfasste – ganz zu schweigen von dem Erfordernis, jeden Artikel in den gängigsten drei oder vier Schuhnummern anbieten zu

müssen.²⁹⁶ Welche Schuhartikel die Arola in welchen Kategorien verkaufte, ist der Tabelle zu entnehmen:

Verkaufskategorie	Berichtsjahr 1936/37		Berichtsjahr 1937/38	
	Paare (absolut)	Anteil (Prozent)	Paare (absolut)	Anteil (Prozent)
Kinder	102 569	18,8	106 030	20,7
Frauen D1	44 443	8,1	43 540	8,5
Frauen D2	190 265	34,7	166 274	32,3
Express	10 948	2,0	12 470	2,4
Manns D1	11 832	2,2	12 637	2,5
Manns D2	124 298	22,7	114 397	22,2
Sport	24 313	4,4	25 547	5,0
Hygiene	38 728	7,1	32 809	6,4
Total	547 396	100,0	513 704	100,0

Tabelle 7 Arola-Verkaufsanalyse von «Lederartikeln», 1936–1938²⁹⁷

Die zweite Neuerung, die mit der WPF-Studie in Zusammenhang gebracht werden kann, ist die psychologische Akzentuierung des Schuhsortiments. Hierfür wurde die für die Werbung und Marktkommunikation zuständige Bally-Tochter Agor AG beigezogen. Gemeinsam versuchte man auf die Wahrnehmung und Bewertung des Alltagsdings Schuh einzuwirken. Rhetorik und Spektakel sollten den Bally-Schuh unterscheidbar machen.²⁹⁸ Was die Passform, Machart und Dauerhaftigkeit anbelangte, wussten nämlich auch die von Hug, Löw, Walder und Fretz vertriebenen Produkte viele KonsumentInnen zu überzeugen. Mit der vielbeschworenen «Qualitätsarbeit» und «Langlebigkeit» allein war es schwierig, auf dem von einem Überangebot gekennzeichneten Binnenmarkt Zugewinne zu erzielen, zumal der Schönenwerder Schuhkonzern im Vergleich mit der Konkurrenz hohe Fixkosten aufwies. Ein «Mehrwert» musste also her.²⁹⁹ Diese Kommunikationsaufgabe fiel der Werbung zu, sie sollte ein «Spiel von Bedeutungen und Referenzen» entfachen.³⁰⁰ Exemplarisch ist auf das Schuhhaus zum Pflug zu verweisen, das in seinen Prospekten und Plakaten verkündete: «Und vergessen Sie nicht, BALLY bietet mehr». Dieser Ausspruch mauserte sich Mitte der 1930er-Jahre zum offiziellen Leitspruch und war im Aussenauftritt der Arola-Schuh AG fast allgegenwärtig.³⁰¹



Abbildung 26 «Bally bietet mehr» – der Leitspruch war Mitte der 1930er-Jahre allgegenwärtig. Im Wettbewerb mit den verbliebenen Schuhunternehmen schien ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis nicht mehr auszureichen, um Fussbekleidungen an die Frau beziehungsweise den Mann zu bringen.

Nach 1936 lässt sich in der Bally-Marktkommunikation ein psychologisierender Duktus um Vertrautheit, Persönlichkeit und Werthaltigkeit nachweisen. Es war dies das Jahr, in dem die Arola-Geschäftsleitung begann, flächendeckende Personalschulungen und Verkaufskurse abzuhalten und in der Mitarbeiterzeitschrift Verhaltensrichtlinien für den Verkauf abzudrucken. In Anbetracht der regelmässig erscheinenden Zehn-Punkte-Listen und Leitfäden darf von einer grundlegenden Neuausrichtung der Sortiments- und Verkaufspolitik ausgegangen werden, die durch den Ausbruch des Zweiten Weltkriegs allerdings jäh unterbrochen wurde.³⁰² Diese Chronologie deckt sich mit den Trends in der Ratgeberliteratur für Verkaufsgesprächsschulungen. In den 1930er-Jahren erfuhren die Psyche des Käufers, seine Eigenschaften, Charakterzüge und Be-

weggründe viel mehr Aufmerksamkeit als in den Jahrzehnten zuvor; in den Anleitungen für den Einzelhandel wie auch den Handreichungen für Handelsreisende vereinnahmten psychologisierende Argumentationsmuster immer mehr Raum.³⁰³ Der Arola-Direktive lag die Annahme zugrunde, dass es keine für alle Käuferklassen gleichermassen verbindlichen Qualitätskriterien gebe. Demzufolge wurden die Verkäuferinnen dazu ermutigt, Bally-Schuhe nicht zu verkaufen, sondern zu verschreiben.³⁰⁴

Wichtig zu sehen ist, dass der Markt – imaginiert als Zusammenspiel anonymer Akteure und Waren – als negative Kontrastfolie herangezogen wurde. In einem Verkaufsratgeber von 1937 steht geschrieben: «Bally ist gekommen und hat den persönlichen und hygienischen Schuh geschaffen, den Schuh, der keine anonyme Jahrmarktsware ist, sondern der eine eigene Note hat und zur Persönlichkeit des Käufers spricht.»³⁰⁵ An anderer Stelle wurde diese Persönlichkeit weiter aufgefächert: «Beim Verkauf eines Bally-Schuhes haben wir es jedoch mit drei Persönlichkeiten zu tun: der vorerst noch unbekannten Persönlichkeit der Käuferin oder des Käufers, derjenigen der Verkäuferin und auch mit derjenigen des Schuhes, hinter der in Modell und Aufmachung doch stets ein schöpferischer Gedanke lebt, so dass wir ihr die persönliche Note nicht absprechen dürfen. Aufgabe der Verkäuferin ist es nun, die belebte und die unbelebte Persönlichkeit aufeinander abzustimmen. Sie soll nicht etwa nur der Anwalt des stummen Modells, sondern zugleich auch Helferin und Beraterin der wählenden Persönlichkeit sein, ohne jedoch sich selbst mit der Verantwortlichkeit für die Wahl [zu] belasten.»³⁰⁶ Mehr denn je wurde die Kaufstimulierung dem Verkaufspersonal überantwortet. Nicht so sehr die «harten», objektivierbaren Kriterien wie Funktionalität, Qualität oder Preis als vielmehr die «weichen» Kriterien, die sich an subjektiven Empfindungen, Vorstellungen und Wünschen orientierten, sollten zum Schuhkauf animieren. Anders ausgedrückt wurde eine der zentralen Thesen der Marktpsychologie vorweggenommen, die besagt, dass für KäuferInnen der semantische Raum und die Erlebnisdimension der Ware von entscheidender Bedeutung seien.³⁰⁷

Die Arola-Schuh AG ging noch einen Schritt weiter: Sie versuchte die Persönlichkeit dem Alltagsding Schuh regelrecht einzuschreiben. Bei diesem Prozess brachte sie Werbung, Schaufenster, Ausstellungen, Filme und andere Medien mehr in Anschlag.³⁰⁸ Für eine mediale Inszenierung eignete sich der



Abbildung 27 In Bally-Werbekampagnen fungierten Sandalen als Inbegriff von Freiheit, Freizeit und Fröhlichkeit. In der Zwischenkriegszeit wurden sie zu sportlichen ebenso wie zu festlichen Anlässen getragen.

Schuh dank seiner reichen und im kollektiven Gedächtnis bestens verankerten Symbolik. Am Beispiel der Sandale, die in den 1930er-Jahren zur sportlichen Betätigung wie auch für festliche Abendveranstaltungen in Mode kam, soll dieser Sachverhalt näher ergründet werden.³⁰⁹

Im Berichtsjahr 1936/37 beliefen sich die Bally-Verkäufe auf 17 322 Paare, in der Periode 1937/38 auf 16 689 Paare.³¹⁰ Um deren Verkauf weiter anzukurbeln, wurde eine Kampagne lanciert, aus der die Broschüre *Sandalgeschichten von Bally* aus dem Jahr 1935 genauer betrachtet werden soll. Im Stil historisierender Wandgemälde zeigt sie vier Huldigungs- und Kampfszenarien, in denen ägyptische, griechische, römische und helvetische Heroen Sandalen tragen. Dem sind vier Arbeits- und Freizeitabbildungen gegenübergestellt, in denen «einfache Leute» geschlossenes Schuhwerk tragen.³¹¹ Mit dem Tragen von San-

dalen konnte man, so die Botschaft, den grauen Alltag hinter sich lassen und in die ruhmreiche Vergangenheit abtauchen. Nicht minder eindringlich als das bildliche fiel das narrative Register aus. Der potenziellen Kundin wurde das ehrwürdige Alter der Sandale vor Augen geführt, wozu eine narrative Verbindung bis zu den biblischen Gestalten König David oder Salomon gezogen wurde. Wegen ihrer im Lauf der Jahrhunderte unverändert gebliebenen Gestalt gehe von ihr ein hoher Wiedererkennungswert aus. Die Sandale sei, so wurde in der Broschüre pathetisch ausgeführt, «Symbol der Freiheit und Naturverbundenheit». Und weiter: «Die Sandale ist die grosse Vorkämpferin für die hemmungslose Bewegungsmöglichkeit der Zehen.»³¹² Wer sich für den Kauf eines Schuhs entscheide, eigne sich zugleich auch seine Persönlichkeit an – im Fall der Sandale eine «lobenswürdige Gemütseigenschaft [...], sie ist bescheiden, sie will nur Sandale sein. Sie ist grundehrlich und zurückgezogen und vielleicht gerade deshalb so glücklich. Aber im Grunde genommen ist sie immer voll Humor und grinsender Lustigkeit und lebt daher in bester Kameradschaft mit der zappelnd-übermütigen Zehenfamilie».³¹³

Unschwer zu erkennen ist, dass die narrative Konstruktion der Marktware keine originäre Schöpfung der Schönenwerder Werbeabteilung war, sondern dem literarischen Fundus von beseelten und bisweilen auch sprechenden Dingen entnommen wurde. In Grossbritannien gab es im 18. Jahrhundert ein Literaturgenre, in dem körpernahe Waren wie Kleidung, Schmuckstücke, Möbel, Transportmittel oder Geld als Ich-Erzähler agieren und die LeserInnen mittels abenteuerlicher Begebenheiten und Besitzerwechseln unterhalten. Aus dem Blickwinkel der Alltagsdinge konnte der Leser geschlechter- und sozial-spezifische Räume durchmessen.³¹⁴

Zusammenfassung

Die 1851 in kleingewerblichen Verhältnissen gegründete C.F. Bally AG stieg noch vor der Jahrhundertwende zum Branchenprimus der schweizerischen Schuhwirtschaft auf. Paradoxerweise verdankte Bally sein Wachstum auf dem Binnenmarkt gerade der Hinwendung zum Weltmarkt. Anfänglich durch das Misstrauen der KundInnen und die Abwehrhaltung des Schuhgewerbes zu diesem Schritt genötigt, lernte die Geschäftsleitung ab 1870 die angel-

sächsischen Schuhkenntnisse und -fertigkeiten bald zu schätzen. In regelmässigen Abständen wurden Studienreisen unternommen und die dabei gemachten Entdeckungen in die Schweiz transferiert. Namentlich das von Frederick W. Taylor entwickelte Scientific Management und weitere daraus abgeleitete, Effizienzsteigerungen verheissende Spielarten der Rationalisierung übten grosse Anziehungskraft aus. Bally begann sich zu «amerikanisieren» und avancierte zur Vorreiterin einer von Werkzeugmaschinen unterstützten und auf Grossserien ausgerichteten Schuhproduktion. Zugleich wurde Bally zur Taktgeberin des institutionellen Wandels des schweizerischen Schuhmarkts. Hervorzuheben ist, dass das Schönenwerder Unternehmen zu keinem Zeitpunkt eine monopolähnliche Stellung besass. Zum einen stand die Kleinräumigkeit der Schweiz einer Ausschöpfung der Produktivkräfte im Weg. Zum anderen wurde Bally von mittelgrossen, zwischen Aarau und Olten angesiedelten Schuhfabriken bedrängt. Von der räumlichen und sozialen Nähe profitierend, brachten sie die in Schönenwerd erprobten Produkt- und Verfahrensinnovationen in Erfahrung und begannen sie ihrerseits auszuschöpfen.

Einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil vermochte auf dem schweizerischen Schuhmarkt nur zu erzielen, wer die gesamte Wertschöpfungskette kontrollierte. Auch hatten die Beschaffung des Rohmaterials, die Herstellung und Verteilung der Schuhe und die administrative Überwachung optimal ineinanderzugreifen. Vor diesem Hintergrund wandelte Bally 1921 seine Hilfsbetriebe und Schuhfabriken in einen vertikal integrierten, hierarchisch strukturierten und transnational ausgreifenden Schuhkonzern um. Mit der Reorganisation ging gleichzeitig eine neue Personalpolitik einher. Den im Tagesgeschäft aktiven Familienmitgliedern Iwan und Max Bally wurden polytechnisch gebildete Manager wie Hermann R. Stirlin zur Seite gestellt. In der Holdinggesellschaft verantworteten sie, getreu den Office-Management-Prinzipien, die Leitung des Bally-Konzerns. Statt sich den Kräften des Schuhmarkts zu fügen, gedachte das Führungsgremium das Marktgeschehen eigenhändig zu gestalten und näherte sich einem Unternehmenstypus im Sinn Alfred D. Chandlers Jr. an. Die Utopie währte allerdings nur kurz, im Betriebsalltag machten sich bald einmal Komplikationen bemerkbar. «Der Gegendruck heisst Mode, nicht nur die Mode in Damenhüten, Kleidern und Schuhen, die Mode greift viel weiter in alle häuslichen und menschlichen Bedarfsartikel hinein, und selbst in unsere Werkstätte

und Arbeitsräume schafft sie sich Zutritt. Sie ist eine Feindin alles Bleibenden, eine Feindin der Standardisation und sie erschwert in nicht geringem Mass die Rationalisierung», bemerkte Iwan Bally 1928 in resignativem Ton.³¹⁵ Modebedingte Marktwandlungen konnten einem Grossunternehmen jederzeit ernsthafte Probleme bereiten.

Erschwerend kam in den 1930er-Jahren die wirtschaftliche Depression hinzu. Um die wegen der weggebrochenen Exportaufträge überzählig gewordenen Schuhe in den Binnenmarkt einzuspeisen, ging Bally neue Wege. Analog zu den polytechnischen «system builders» der Holdinggesellschaft wurden psychologisch geschulte «human engineers» beigezogen und beauftragt, die Effektivität des konzerneigenen Detailhandelsgeschäfts, der Arola-Schuh AG, zu erhöhen. Die Ansicht setzte sich durch, dass über den Kauf oder Nichtkauf eines Schuhs nicht nur objektive Gründe wie Preis oder Qualität, sondern auch subjektive, in der Symbolik ruhende Produkteigenschaften entschieden. Jede Käuferschicht sollte ein sozial adäquates Schuhgeschäft beziehungsweise Schuhsortiment vorfinden. Im historischen Rückblick können diese Anpassungen als eine Frühform der Marktpsychologie gedeutet werden.

Fernab von Schönenwerd wurde das Wachstumsstreben kritisch gesehen, ab und an formierte sich Widerstand gegen Ballys Marktmacht. Zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg wurde Marktmacht weniger als wissenschaftliche Kategorie zur Messung und Beschreibung von Konzentrationsphänomenen aufgefasst, sondern vielmehr als politisches Schlagwort, das vermeintliche oder tatsächliche sozioökonomische Begleiterscheinungen adressierte. Der Kritikerreigen reichte vom Bundesrat Schulthess über den mittelstandspolitischen Aktivisten Beuttner bis zum marxistischen Wirtschaftspublizisten Pollux: Ersterer beanstandete die mit Marktmacht einhergehende konsumpolitische Verantwortung, die Bally während des Ersten Weltkriegs sträflich vernachlässigt habe; der Zweite beklagte das Los des rechtschaffenen, kleingewerblichen Schuhhändlers, der von Schönenwerd zum Austritt aus dem Schuhmarkt gedrängt werde; und Letzterer problematisierte die verschleierte Aushebelung des freien Spiels der Kräfte.



4 Marktver- antwortung

Organisierte Hausfrauen gehen die «irrationale» Fussbekleidung an

Die Stimme der KonsumentInnen kann in marktförmigen Tauschprozessen nur selten vernommen werden. Umso bemerkenswerter ist deshalb die Broschüre *Was sagt der Käufer vom Label? 100 Auszüge aus Zuschriften aus allen Landesgegenden*, die 1948 die Runde machte.¹ Die Sammlung und Aufbereitung der Einsendungen verantwortete die Schweizerische Label-Organisation, eine 1942 zum Zweck der Konsumentenerziehung und des Konsumentenschutzes gegründete Vereinigung. Als wichtigstes Instrument diente ihr die soziale Empfehlungsmarke Label, die sie auf Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs anbrachte, um Produkte kenntlich zu machen, die ein genau definiertes Mass an sozialpolitischen Mindestanforderungen erfüllten. Von den 100 Zuschriften, die mit Ausnahme der LandwirtInnen allen relevanten Käufer-schichten entnommen wurden, seien deren fünf wiedergegeben:

- Frau Annemarie Finger-Frey, Baden: «Eine Hausfrau, die weiss, was das Label-Zeichen bedeutet, wird ohne weiteres den Artikeln mit diesem Zeichen den Vorzug geben. Denn durch diese Wahl hilft sie im stillen an einem guten Werk, das wieder ihrer Familie zugute kommt.»²
- Frau M.D., Sekretärin, Solothurn: «Als erwerbstätige Frau kann ich keine rechte Freude an einem gekauften Gegenstand haben, wenn ich nicht sicher bin, dass an ihm nicht Tränen und Schweiss einer schlecht bezahlten und daher in menschenunwürdigen Verhältnissen lebenden Arbeitskraft kleben. Wenn alle Arbeitnehmer die gleiche Einstellung hätten, würden sich immer mehr Firmen der Label-Organisation anschliessen und damit ihre Angestellten und Arbeiter gerecht entlönnen.»³
- Fräulein Paula Schlatter, Büro-Angestellte, Zürich-Oerlikon: «Es ist aber auch noch ein absolut eigennütziger Grund, der mich veranlasst, Waren,

- die das Label-Zeichen tragen, zu bevorzugen: Firmen, die gegenüber ihrem Personal anständig handeln, wollen auch nur Waren auf den Markt bringen, mit denen der Käufer zufrieden ist. Denn wer sich schon Anständigkeit zum Prinzip gemacht hat, der wird überall anständig sein. Auch deshalb also, im ureigensten Interesse, bevorzuge ich Label-Waren.»⁴
- Herr Theophil M. Zürcher, Abteilungsleiter, Bern: «Durch die Bevorzugung von Label-Waren helfe ich als Käufer mit, den sozial fortschrittlichen Arbeitgeber in seinem Konkurrenzkampf zu unterstützen. Dadurch werden die noch aussenstehenden Produzenten zum Anschluss an die Label-Organisation angeregt. Die weitere Verbreitung des Label-Gedankens dient den Interessen des Arbeitgebers, des Arbeitnehmers und des Käufers, somit der Allgemeinheit.»⁵
 - Herr Richard Tiefenauer, städtischer Angestellter, Zürich: «Ich verlange beim Kaufen Label-Waren, weil mir dies ermöglicht, mit dem besten mir zur Verfügung stehenden Mittel, nämlich mit meiner Kaufkraft, als Konsument für den sozialen Fortschritt zu kämpfen.»⁶

Wie die handlungsleitenden Motive im Einzelnen auch immer beschaffen sein mochten, es fällt auf, dass die KäuferInnen den Prozess des Auswählens und Bezahlens reflektierten. Sie legten Rechenschaft über die Voraussetzungen und Konsequenzen ihrer tagtäglichen Marktinteraktionen ab und gaben sich überzeugt, mit dem Kauf den marktförmigen Wettbewerb direkt beeinflussen zu können; indirekt hofften sie sogar, durch den Nichtkauf unzumutbaren Arbeitsbedingungen und Lohntarifen ein Ende zu bereiten. Aus den 100 Wortmeldungen folgte die Label-Organisation, «dass sich die Käuferschaft mehr und mehr ihrer Macht und Verantwortung einerseits und andererseits der wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge bewusst wird».⁷

Man mag nun einwenden, dass die hier wiedergegebenen Stimmen der KonsumentInnen eine verschwindend kleine Minderheit gebildet hätten, dass die Anliegen weniger von einer gelebten Praxis als einem beschworenen Ideal zeugen würden, ja selbst, dass die Broschüre von der Schweizerischen Label-Organisation ediert worden sei und dementsprechend werbende Züge trage. Diese Zweifel sind berechtigt und lassen sich weder vollumfänglich be- noch widerlegen. Aber alleine die Tatsache, dass eine öffentlichkeitswirksame

Reflexion stattfand, fordert weitere Nachforschungen heraus: Wer verantwortete in der Schweiz der Zwischenkriegszeit den Kauf von Lebensmitteln und Alltagsdingen? Unter welchen Gesichtspunkten wurden Märkte problematisiert? Wie stand es um den politischen Organisationsgrad und die Durchsetzungskraft der KonsumentInnen? Wer war die Schweizerische Label-Organisation, und gab es noch weitere soziale Bewegungen, die die zivilisierenden Kräfte des Markts nutzten?

Die Relevanz dieses Fragenkatalogs wird deutlich, wenn man ein in der Konsumgeschichtsschreibung rege beforschtes Themenfeld heranzieht. In den 1990er-Jahren nahmen Teile der kritischen Sozialwissenschaften⁸ eine Neubewertung des «modernen» Konsumenten vor: Weg von der Prämisse des passiven, manipulierbaren und unpolitischen Verbrauchers, der als ein Spielball mächtiger Grossunternehmen abgetan wurde, hin zum mündigen, kritischen und aktiven Konsumenten, der sich im Kollektiv zu solidarisieren und mit Widerstandsaktionen zu helfen weiss. Mustergültig kommt dieser Paradigmenwechsel im Begriff des «citizen consumer» zum Ausdruck, der dem «purchaser consumer» gegenübergestellt wird und – vereinfacht dargestellt – seinen Konsumhandlungen soziale, ethische, ökologische und ökonomische Überlegungen zugrunde legt. Allen voran hat Frank Trentmann diesen Ansatz in die Konsumgeschichtsschreibung hineingetragen und in synchron-vergleichender wie diachroner Perspektive produktiv gemacht.⁹ Mit anderen HistorikerInnen zusammen hat er den Nachweis erbracht, dass Konsum gerade von politisch exkludierten Gruppen als Aktionsfeld entdeckt und bewirtschaftet wurde.¹⁰ Anregend für die Überlegungen in diesem Kapitel ist der von Trentmann aufgeworfene Konnex von Identität, Wissen und Markt: «Consumers did not arise effortlessly as an automatic response to the spread of markets but had to be made. And this process of making occurred through mobilization in civil society and state as well as the commercial domain, under conditions of deprivation, war and constraint as well as affluence and choice and articulated through traditions of political ideas and ethics.»¹¹ Ein ebensolches spannungsreiches Setting lag in der Schweiz in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg vor.

Eingeholt von der postindustriellen Gegenwart und angestossen vom Innovationspotenzial der Kulturgeschichtsschreibung, erlebte die Historisierung der Konsumkultur in den 1990er-Jahren auch in der Schweiz Auftrieb. Konsum-

historikerInnen begannen gegen das produktionslastige Paradigma der Wirtschafts- und Sozialgeschichte anzuschreiben. Als wichtige Wegmarke darf das Jahr 1998 gelten, in dem erstmals eine Zusammenschau der verstreuten Beiträge vorgenommen und in der Schriftenreihe der Schweizerischen Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte abgedruckt wurde.¹² Seither hat sich einiges getan, wie der von Jakob Tanner und Brigitte Studer gemeinsam verfasste Beitrag «Konsum und Distribution» im Handbuch *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert* verdeutlicht.¹³ Demnach bildeten sich hierzulande parallel zu den übrigen kapitalistischen Industrieländern Strukturen einer Konsumgesellschaft aus, die «verschiedene avancierte Züge» aufweisen.¹⁴ Eine erklärungsbedürftige Verspätung der Schweiz wird dagegen für den Konsumentenschutz¹⁵ und die Professionalisierung der Hauswirtschaft konstatiert: die *Fédération romande des consommateurs* wurde 1959, das Konsumentinnenforum der deutschen Schweiz und des Kantons Tessin gar erst 1961 aus der Taufe gehoben. Für die Rückbindung der schweizerischen an die angelsächsische Forschung ist der von Peter Van Dam verfasste Literaturüberblick «Tales of the Market: New Perspectives on Consumer Society in the 20th Century» hilfreich.¹⁶

Weiter ist es unerlässlich, die kulturell begründeten und historisch wandelbaren Geschlechterrollen ins Feld zu führen: «Einem maskulinen Bild der rationalisierten, durchstrukturierten Arbeit stand so eine feminine, oder besser, effeminierte Vorstellung des volatilen, unberechenbaren Konsums gegenüber.»¹⁷ Die sich in den 1980er-Jahren formierende Frauen- und Geschlechtergeschichte zeichnete sich nicht nur durch das Anliegen aus, erklären zu können, warum das allgemeine Frauenwahlrecht¹⁸ auf bundesstaatlicher Ebene erst 1971 eingeführt wurde, sondern auch durch ein sozial- und wirtschaftsgeschichtliches Erkenntnisinteresse. In diesem Zusammenhang wurde das weibliche Betätigungsfeld Konsum problematisiert,¹⁹ einzelne Aufsätze befassen sich ausschliesslich mit Marktpartizipation, Marktdemonstration und Marktboykott.²⁰ Hinreichend untersucht ist der Umstand, dass die Schweiz seit der Jahrhundertwende ein fein untergliedertes und gut organisiertes Netzwerk an politischen, konfessionellen und sozial-karitativen Frauenvereinen kannte, das zahlreiche Berührungspunkte mit dem männlichen Verbandswesen aufwies;²¹ bisweilen sollen diese Fürsorge-, Hausfrauen-, Stimmrechts- und Konsumvereine mehr gegen- denn miteinander gearbeitet haben.

Welche Quellen vermögen über Marktwissen in Aktion Aufschluss zu geben? In Ermangelung eines zentralen Quellenbestandes sind quellenkombinatorische Verfahren notwendig. Ergiebig sind Ausbildungs- und Ratgeber-schriften, die der Bildung sparsamer und warenkundiger Hausfrauen gewidmet waren; in Zeiten kriegs- und krisenbedingter Mangelerfahrungen verzeichneten sie hohe Auflagezahlen.²² Wertvolles konsumhistorisches Quellenmaterial enthält auch die 1935 vom Migros-Patron Gottlieb Duttweiler gegründete Tageszeitung *Die Tat*. Ein von der Forschung lange übergangener, in verschiedener Hinsicht aber gehaltvoller Quellenfundus ist jener der 1906 nach internationalem Vorbild gegründeten Sozialen Käuferliga Schweiz. Zusätzlich zu den alljährlichen Rechenschaftsberichten und monatlich aufgelegten *Label-Mitteilungen* sind zahlreiche Anzeigen und Pressemitteilungen greifbar, in denen das Wesen und Wirken des Labels umrissen wurde.²³ Die Schilderung der Quellenbestände bliebe unvollständig ohne die Erwähnung des Stadtarchivs Zürich. Stadthistorische,²⁴ konsumhistorische²⁵ und streikhistorische²⁶ Arbeiten zeigen auf, dass diese Gedächtnisinstitution unterschiedliche Quellen zu «halböffentlichen Räumen» in Zürich bereithält. Räume, nebenbei bemerkt, die seit alters her fotografisch dokumentiert wurden.²⁷

Ein Wort zur Gliederung: Im ersten Unterkapitel werden die Grundzüge des bürgerlichen Konsummodells und der Hausfrauenrolle erläutert. Interessiert an schichtübergreifenden Konsumpraktiken, werden die Bekleidung im Allgemeinen und Schuhe im Besonderen thematisiert, wobei haushaltsstatistischen Datenreihen und medialen Interventionen von Seiten der SozialpädagogInnen und ÖkonomInnen besondere Aufmerksamkeit zukommt. Im zweiten Unterkapitel steht dann die Frage der konsumpolitischen Vertretung der Hausfrauen im Zentrum. Entlang der vom Schweizerischen Städteverband alljährlich veranstalteten Städtetage lässt sich die notorische Organisations-schwierigkeit von Hausfrauenvereinigungen nachzeichnen. Der dritte und letzte Abschnitt dieses Kapitels dreht sich um den von der Sozialen Käuferliga Schweiz und ihrer Nachfolgeorganisation, der Schweizerischen Label-Organisation, forcierten sozialetischen Alltagskonsum. Mit Blick auf den Markt verdienen das Label und die von Gottlieb Duttweiler als Konkurrenz angedachten Empfehlungsmarken Treue Hand beziehungsweise VOTA eine nähere Betrachtung.

«Hausfrauisierung des Einkaufens»

Bürgerliche Aufgabenteilung

Der Umbau der Schweiz, der sich seit dem 19. Jahrhundert vollzog, zeitigte zahlreiche Begleit- und Folgeerscheinungen – nicht zuletzt in Sachen Geschlechterverhältnisse.²⁸ Die tonangebenden politischen und wirtschaftlichen Eliten propagierten ein dualistisches Modell mit funktional unterschiedlichen, normativ aber gleichwertigen Betätigungsfeldern. Der Mann fungierte als Alleinernährer der Familie und hatte sich in der Öffentlichkeit, Gesellschaft, Politik und Wirtschaft zu bewähren. Das Private dagegen war die Domäne der Frau. Entbunden von öffentlichen Verpflichtungen sollte sie sich in der Rolle der Mutter um das Wohl der Familie und die Erziehung der Kinder, in derjenigen der Hausfrau um die Belange von Ernährung, Konsum und Pflege kümmern. Anders ausgedrückt stellte sie informelle Öffentlichkeiten her. Die im Rahmen der familiären Hauswirtschaft verrichteten produktiven Arbeiten fielen in den letzten Dezennien des 19. Jahrhunderts weg, da Arbeitsteilung und Kommerzialisierung weit gediehen waren und die Selbstversorgung mit Alltagsdingen obsolet machten. Im Pflichtenheft der Hausfrau verblieben zeitraubende und körperlich anstrengende Tätigkeiten wie die Zubereitung der Speisen, Reinigungsarbeiten oder die Pflege von Kleidung und Schuhen. Unterstützung erfuhren vermögende Frauen aus dem bürgerlichen Stand von einer Heerschar von Bediensteten (Kindermädchen, Köchinnen, Stubenmädchen, Wäscherinnen, Gärtner), seit den 1920er-Jahren wurden sie auch von Staubsaugern, Waschautomaten und Nähmaschinen entlastet. Die eigene Energie sollten die Frauen vorzugsweise in familiäre Beziehungsarbeit, Sinnstiftung und Selbstdarstellung stecken. Indem sie sich auf die Rolle der «Nur-Konsumentin» beschränkten, konnten Frauen das Familienansehen steigern. Im Sinn der «geistigen Mütterlichkeit» konnten sie darüber hinaus auch erziehungs- und fürsorgepolitische Tätigkeiten wahrnehmen und in die männlich dominierte Öffentlichkeit hineinwirken.

Dieses holzschnittartig skizzierte Rollenmodell diente freilich nur dem wohlhabenden Bürgertum als Ideal. Frauen aus dem Mittelstand, der Angestellten- und Arbeiterschichten sahen sich einer Mehrfachbelastung ausgesetzt. Neben der Hausarbeit gingen sie, um das karge Familieneinkommen

aufzubessern, einer Lohnarbeit in Fabriken oder Dienstleistungsbetrieben nach. Geradezu unentbehrlich war die Mitarbeit weiblicher Familienmitglieder im Landwirtschaftssektor. In der Schweiz erreichte die weibliche Erwerbsquote einen Spitzenwert: 1910 waren 47 Prozent der Frauen zwischen dem 15. und 64. Altersjahr berufstätig, 1920 betrug ihr Anteil 45 Prozent und zu Beginn des Zweiten Weltkriegs etwa 35 Prozent.²⁹ Nichtsdestotrotz begannen sich die meisten Arbeiterinnen mit dem bürgerlichen Familienmodell zu arrangieren.³⁰

Zur Kernaufgabe der Hausfrau zählte der Einkauf von Lebensmitteln und Dingen des täglichen Bedarfs. Eine «Hausfrauisierung des Einkaufens» ist für fast alle Länder Europas konstatiert worden.³¹ Den Leiterinnen familiärer Verbrauchergemeinschaften oblag es, das Einkommen zu verwalten und die physiologischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse sämtlicher Familienmitglieder zu befriedigen. Hierbei waren bürgerliche Konsumnormen wie Ordnung, Reinlichkeit und Sparsamkeit handlungsleitend. Nahrungsmittel, Haushaltsgegenstände und Alltagsdinge bezogen die Hausfrauen im 20. Jahrhundert hauptsächlich über den Markt. Ihre volkswirtschaftliche Potenz verfestigte sich zu einem Allgemeinplatz, mitunter wurde die Hausfrau als «Endstation des Welthandels» bezeichnet.³² Je nach herangezogener Quelle soll der von den Hausfrauen verantwortete Anteil am Volksvermögen zwischen 75 und 90 Prozent betragen haben. Umgerechnet in Schweizer Franken tätigten sie Einkäufe in der Höhe von 20 Millionen pro Tag.³³

Als die produzierenden Betriebe in den 1920er-Jahren ihre Wertschöpfungsketten zu analysieren begannen, wollten die konsumierenden Haushalte nicht nachstehen. In Nachahmung der USA schickten sich europäische Rationalisierungs-ApologeInnen an, die Einkaufsheuristiken und -praktiken einer gründlichen Kritik zu unterziehen;³⁴ in der Forschung hat sich hierfür der Begriff Sozialrationalisierung eingebürgert.³⁵ Den Hausfrauen wurde vermittelt, dass es für jede Tätigkeit eine beste Art der Verrichtung gebe: «Dies alles zu ermitteln ist aber nur möglich durch sorgfältiges Überdenken der gemachten Erfahrungen.»³⁶ Die Ratgeberliteratur redete dem Merksatz «Spare Zeit, Geld und Kraft» das Wort.³⁷ Auf den Zielkonflikt, der sich zwischen Konsumgebot auf der einen und Sparzwang auf der anderen Seite auftat, hatten die ErzieherInnen allerdings keine Antwort. Ein weiteres Problemfeld, das in den Schrif-

ten der Sozialrationalisierung anklingt, bestand in der Unvereinbarkeit von vermeintlich naturgegebenen weiblichen Charaktereigenschaften mit den ökonomisch-rationalen Verhaltensrichtlinien.³⁸ Positiv zu werten seien die «Empfänglichkeit», «Gefühlsbetontheit» und der «Schönheitssinn», wodurch Frauen eine den Männern überlegene Urteilsfähigkeit im Umgang mit Lebensmitteln und Alltagsdingen erreichten. Negativ würden die häufig zu beobachtende «Irrationalität», «Eitelkeit» oder «Putzsucht» zu Buche schlagen. Schon so manche unnütze Anschaffung hätten diese «niederen Triebe» nach sich gezogen. Ungeachtet der geschlechterbedingten Störquellen wurde die weibliche Warenkunde und Einkaufsexpertise hoch gewertet: «Glücklich der Mann, glücklich die Familie, die eine tüchtige Hausfrau und Hausmutter ihr eigen nennen! Und glücklich das Volk, bei dem die Hauswirtschaft auf hoher Stufe steht!»³⁹

Welche Bedeutung kam hierbei dem Markt zu? Das Gros der verfügbaren Quellen behandelt den konkreten, im Stadtraum verorteten offenen Wochenbeziehungsweise Jahrmarkt, auf dem vorwiegend, aber nicht ausschliesslich, Lebensmittel verkauft und gekauft wurden.⁴⁰ Dieser ist als «halböffentlicher Raum» zu begreifen, auf dem sich Personen beider Geschlechter, unterschiedlicher sozialer Schichten und ländlicher wie städtischer Herkunft begegneten.⁴¹ Beim Marktgang wurden die funktional differenzierten Konsumrollen bekräftigt, in Momenten der Krisen und Konflikte aber auch in Zweifel gezogen. Dass der Markt wichtig war, zeigt nicht zuletzt der Umstand, dass er im Rahmen der gesetzlich geregelten und staatlich geförderten hauswirtschaftlichen Ausbildung auftaucht.⁴² Ein einschlägiges Lehrbuch stammt aus der Feder von Emma Coradi-Stahl (1846–1912), Mitbegründerin des Schweizerischen Gemeinnützigen Frauenvereins und vom Bundesrat ernannte eidgenössische Expertin für das gewerbliche und hauswirtschaftliche Bildungswesen, und trägt den Titel *Wie Gritli haushalten lernt: eine Anleitung zur Führung eines bürgerlichen Haushalts*.⁴³ Als Beilage zur Familienzeitschrift *Schweizer Frauenheim* konzipiert, kleidete Coradi-Stahl den hauswirtschaftlichen Lernstoff in die «Form einer einfachen Erzählung».⁴⁴ Die Leserin blickt über die Schultern eines einfachen, auf dem Land aufgewachsenen Mädchens, das zur Erlernung der Haushaltsführung in die Stadt Zürich geschickt wird. In zehn in sich abgeschlossenen Episoden macht sich Gritli mit dem vertraut, was sich seit Generationen bewährt hat und erprobt, «was die neue Zeit uns an Fortschritten gebracht hat».⁴⁵

Angeleitet wird sie von Frau Professor, der Vorsteherin des bürgerlichen Haushalts, und ihrer Bediensteten Rosine.

Die charakterfeste und lernbegierige 16-Jährige meistert die hauswirtschaftlichen Aufgaben mühelos. Einer Bewährungsprobe sieht sich Gritli gegenüber, als sie das herrschaftliche Anwesen verlassen und im Stadtzentrum ihren ersten Marktgang besorgen soll. Der freitags abgehaltene Wochenmarkt wird als ein Ort der Erwachsenen geschildert, auf dem sich Stand an Stand reiht und es von Bauern, Marktweibern und Besorgungen erledigenden Hausfrauen wimmelt. «[O]rdentlich dreist und keck» müsse man sein, um sich in diesem Taumel schadlos halten zu können.⁴⁶ Im aufklärerischen Ton wird der Leserin beschieden, dass qualitativ einwandfreie Marktware von Ramschartikeln nur zu unterscheiden vermöge, wer über warenkundliches Wissen und Verhandlungsgeschick verfüge: Um die hauswirtschaftliche Budgetdisziplin einzuhalten, seien auch rationale Operationen wie das Entpersonalisieren, Abstrahieren oder Kalkulieren vonnöten. Gritlis Lehrmeisterin, so gab Coradi-Stahl zu verstehen, taue nicht als Vorbild: «Frau Professor war in Rosinens Augen einfach ungeeignet, um den Markt ‹zu machen›; sie war viel zu schwach und nachsichtig und liess sich oft bestimmen, einen etwas weniger festen Kohlkopf oder etwas weniger zarten Salat zu kaufen, wenn das Burefrauei ihr gefiel und ihr erzählte, wieviel Mühe, Arbeit und Plage von früh bis spät man mit dem Garten habe und wie arg es ihm wäre, wenn es sein ‹Wärli› nicht verkaufen könnte.»⁴⁷

Gritli lässt sich von den Marktweibern nicht einlullen und bringt die ihr aufgetragenen Lebensmittel nach Hause. Mit Ausnahme von Brachsen, die der Fischhändler für Karpfen ausgegeben hat, quittiert Frau Professor die Einkäufe und das retournierte Marktgeld mit einem Lob. Daraufhin verlangt sie: «Nun schreibst du alles in das Haushaltungsbuch ein, das wir für die Küche eingeführt haben. Es ist ein nach amerikanischem System eingerichtetes, mit senkrechten Kolonnen. Da sind eine Menge Rubriken für Fleisch, Brot, Spezereien, Obst und Gemüse, Butter, Milch, neue Kleider, neue Schuhe, Reparaturen, Steuern usw.»⁴⁸ Mit dem zeitnahen Verzeichnen der Einkäufe werde zum Vorteil von Haus oder Geschäft Ordnung geschaffen. Und weiter: «Da lernt man nachdenken über die täglichen Bedürfnisse, man lernt Notwendiges vom Entbehrlichen unterscheiden und Einnahmen und Ausgaben in Einklang bringen.»⁴⁹ Hausarbeit war eben immer auch Kopfarbeit.



Abbildung 28 Eine Klasse der Zürcher Haushaltungsschule bricht 1934 in Richtung Wochenmarkt auf. Das richtige «Markten» war weniger eine Frage der abstrakten Theorie denn der lebensnahen Praxis.

Zugegebenermassen ist Coradi-Stahls Schrift eine in didaktischer Absicht geschaffene Erzählung und darf nicht mit einer authentischen Einkaufspraxis verwechselt werden. Wenngleich einflussreich – zwischen 1902 und 1919 erschienen sieben Auflagen, Zehntausende junger Frauen dürften sich in das Studium des Büchleins vertieft haben – blieb sie ein Ideal.⁵⁰ Ein Ideal, das mit der prächtigen Villa und der Hausbediensteten Rosine einen unverkennbar bürgerlichen Einschlag aufwies, wie von mancher Seite kritisch eingewendet wurde.⁵¹ Gegen solche Relativierungen liesse sich zweierlei vorbringen: Einerseits gibt es Indizien, dass Haushaltslehrerinnen die ihnen anvertrauten Schülerinnen zu Übungszwecken regelmässig auf den Wochenmarkt begleiteten. Eine solche Annäherung an das zürcherische Marktgeschehen hielt 1934 der renommierte «Fotoreporter»⁵² und «Alltagstramp»⁵³ Hans Staub (1894–1990) fest.

Die Fotostrecke erschien in seinem Hausblatt, der *Zürcher Illustrierten*,⁵⁴ einer Chronik des Alltäglichen.⁵⁵ Wie die praktische Unterweisung ausgestaltet war und ob die Marktnovizinnen mit dem leuchtenden Vorbild Gritlis gleichziehen konnten, darüber ist leider nichts bekannt. Andererseits streicht Fabian Brändle heraus, dass die erstmaligen Marktbesuche schichtübergreifend ein einschneidendes Kindheitserlebnis darstellten. Der Historiker hat viele Lebenserinnerungen von StadtzürcherInnen, die in den 1920er- und 1930er-

Jahren geboren wurden, ausgewertet. Er kommt zum Schluss, dass Wochen- und mehr noch Jahrmärkte bei der kindlichen Konsumsozialisierung eine entscheidende Rolle spielten: «Der Jahrmarkt sprach sämtliche Sinne an, er lockte mit Attraktionen und einer bunten, auch auf kindliche Kundinnen und Kunden zugeschnittenen Warenpalette, so mit Spielzeug oder mit Kinderkleidern sowie allerhand Leckereien. [...] Andererseits war das Erleben des Jahrmarkts auch geprägt von mehr rationalen Elementen. Das wenige Geld musste sorgsam eingeteilt werden, wollte man sich etwas Bleibendes erstehen.»⁵⁶ Marktveranstaltungen boten eine spielerische Gelegenheit, Geld einzuteilen, Waren zu begutachten, und, sofern für kaufwürdig befunden, darum zu «markten». Ein erstes Mal lernten die Kinder Marktverantwortung zu übernehmen.

Wie man die Repräsentativität von Coradi-Stahls Schrift auch beurteilen mag, bleibt festzuhalten, dass der Marktgang problematisiert und praktiziert wurde. Der Ethnologe und Spezialist für (historische) Ratgeberliteratur Timo Heimerdinger fordert dazu auf, die letztlich unentscheidbare Frage, inwiefern Ratgeber als Vorbild oder Abbild gelebter Praktiken aufzufassen seien, auf den Kopf zu stellen. Anstelle der Folge- und Begleiterscheinungen gelte es die Vorbedingungen dieser Literaturtitel zu analysieren: «Ratgeber enthalten vielleicht auch Lösungen, doch in noch viel höherem Mass enthalten sie Hinweise auf Ungelöstes.»⁵⁷

Muster des Schuhkonsums

Über die historisch wandelbaren Einkaufs- und Konsummuster gibt vor allem eine Quellengattung Auskunft: das «Haushaltungsbuch». Neben Coradi-Stahl empfahlen auch ErzieherInnen und Sozialpolitiker diese Aufzeichnungstechnik zur Nachahmung. Eine über den gesamten Untersuchungszeitraum in grosser Zahl aufgelegte *Anleitung zur Haushaltsbuchführung nebst Winken für die häusliche Ökonomie* stammt vom Schweizerischen Kaufmännischen Verein Zürich. Im weitesten Sinn ist das Haushalts- ein Tagebuch, dem die marktformigen Interaktionen anvertraut wurden. Der für den Text verantwortlich zeichnende Joseph Burri rät den Hausfrauen aus der Angestellten- und Beamtenschicht zur gewissenhaften Führung eines Kassabuches. Wahrheitsgemäss, umfassend und tagtäglich sollen die Einkäufe niedergeschrieben werden.⁵⁸

Geordnet werden die nach Warenarten getrennten Auslagen in vorgedruckten Tabellen. Die Geldwerte müssen mit dem Barbestand am Abend verrechnet, die Kassabücher am letzten Tag des Monats saldiert und die Schlussbeträge in ein separates Heft übertragen werden. Dasselbe geschehe am Ende des Jahres mit den Monatssummen. «Mit der Zeit wird einem die Buchführung zur Selbstverständlichkeit, ja man bekommt Freude an der Führung der Rechnung», versicherte Burri seiner Leserschaft.⁵⁹ Bei ausreichend Zahlenmaterial sollen die Saldi in die Zukunft fortgeschrieben und als Entscheidungshilfen beigezogen werden. Mithilfe von Zeitschriften und Zeitungen wie *Die Tat* machten Hausfrauen ihre aggregierten Konsumwerte publik, verglichen und diskutierten sie untereinander.⁶⁰

Vor diesem Hintergrund vermag es nicht zu überraschen, dass Ökonomen und WirtschaftshistorikerInnen von jeher grosses Interesse an den Haushaltsbüchern bekundeten.⁶¹ Aus dem Datenmaterial hofften sie die Verschiebungen des «purchaser consumer» herauszulesen. Bezüglich der Korrektheit und Ehrlichkeit der Eintragungen gibt es indes begründete Zweifel. Die seit der Jahrhundertwende unternommenen sozialstatistischen Explorationen waren in sozialer Hinsicht sehr eng gefasst; Angaben, die über die Arbeiter- und Angestelltenschicht hinausreichen würden, können nicht gemacht werden.⁶² Deren Repräsentativität ist insofern prekär, als Haushaltsbücher in städtischen Milieus häufiger zum Einsatz kamen als auf der Landschaft und sparsam wirtschaftende Familien ihre Aufzeichnungen vermehrt zur Auswertung freigaben als solche, die an der Armutsschwelle standen. Und weil kaum eine Familie über mehrere Jahre, geschweige denn Jahrzehnte Haushaltsbücher führte, sind langfristige Trendaussagen unmöglich.⁶³ Ungeachtet dieser methodischen Fallstricke bleiben Haushaltsrechnungen, werden sie mit zusätzlichen empirischen Belegen kombiniert, eine unverzichtbare Quelle.

Wie und wofür verwendeten die Hausfrauen die Haushaltsbudgets? An erster Stelle rangierten die Auslagen für Nahrungs- und Genussmittel, darauf folgten die Ausgaben für das Wohnen. An dritter Stelle standen die Aufwendungen für Kleidung. «Der Bekleidungsverbrauch wird im allgemeinen zum Existenzverbrauch gerechnet», hält Libuse Vilimovská in ihrer Dissertation *Die Verschiebungen in der Verbrauchsstruktur in der Schweiz seit 1912* fest.⁶⁴ War in wissenschaftlich begleiteten Haushaltsrechnungen von Bekleidung die Rede,

wurden darunter Kleider, Unterwäsche und Fussbekleidung gefasst. Im statistischen Mittel machten sie 10 Prozent der Gesamtausgaben aus. Mitte der 1930er-Jahre entfielen von den Bekleidungs Ausgaben bei kinderreichen Familien mit niedrigem Einkommen 41 respektive 44 Prozent auf Kleider, 36 respektive 32 Prozent auf Schuhe (Stiefel, Leder-, Gummi-, Holzschuhe) und Zubehör (Einlegesohlen, Schuhflicken, Leisten, Nestel) sowie 20 respektive 22 Prozent auf Unterwäsche.

Auslagen für ...	Einkommen bis 2500 Franken		Einkommen 2500–3000 Franken		alle Familien des Samples	
	absolut	relativ	absolut	relativ	absolut	relativ
Kleider	70.3	41,1 %	95.8	43,6 %	276.7	54,1 %
Schuhe und Zubehör	61.0	35,7 %	70.5	32,1 %	114.8	22,5 %
Unterwäsche	34.7	20,3 %	47.6	21,7 %	101.9	19,9 %
Übriges	4.9	2,9 %	5.7	2,6 %	17.7	3,5 %
Bekleidung Total	170.9	100 %	219.6	100 %	511.1	100 %

Tabelle 8 Kleiderausgaben von Familien in Abhängigkeit des Einkommens (in nominalen Franken), 1936/37⁶⁵

«Aus der Bewegung dieser Hundertsätze geht hervor, dass bei fallendem Einkommen sich nicht nur der Gesamtaufwand für Bekleidung stark vermindert, sondern auch die hierfür verausgabten Beträge in zunehmendem Mass zum Kauf von Schuhen reserviert werden.»⁶⁶ Letztere Verschiebung ist mit dem Umstand zu erklären, dass Schuhe vergleichsweise stark von physischer Abnutzung betroffen waren und nicht beliebig ausgetragen oder an Familienmitglieder weitergereicht werden konnten. In Arbeiter- und Angestelltenhaushalten wiesen Schuh Ausgaben einen starren Charakter auf.

Wie bei den Nahrungs- und Genussmitteln glich die normativ beschworene, familiäre Verbrauchergemeinschaft auch in der Bekleidungsfrage einer Fiktion.⁶⁷ Der Schuhkauf fiel in die Verantwortlichkeit der Hausfrau: Bei Kinderschuhen entschied sie im Alleingang, bei der Beschuhung der Männer redete sie ein gewichtiges Wort mit.⁶⁸ Dementsprechend richteten nicht wenige Schuhläden und Abteilungen für Fussbekleidung ihr Angebot auf die Leiterinnen der familiären Haushalte aus.⁶⁹



Abbildung 29 Viele Verkaufsangebote richteten sich an Hausfrauen, die Leiterinnen familiärer Verbrauchergemeinschaften. Auch das Kaufhaus St. Annahof in Zürich stellte in Aussicht, mit seiner Schuhwaren-Abteilung den gesamten Familienbedarf decken zu können.

Die Höhe der Schuhausgaben korrelierte mit den Variablen Geschlecht und Alter. Den innerfamiliären Ungleichheiten versuchten bereits zeitgenössische Ökonomen Rechnung zu tragen und lösten die «Normalfamilie», die sich aus zwei Elternteilen und drei Kindern zusammensetzte,⁷⁰ in eine nach «Konsumeinheiten» (KE) differenzierte Familie auf. Als grundlegende Konsumeinheit wurden die durchschnittlichen physiologischen Bedürfnisse eines erwachsenen Mannes festgelegt. Von dieser Skala leiteten sich – in Bruchstücke abgestuft – die Bezüge der Ehefrau, Knaben und Mädchen ab. Je grösser die KE-Einheit, desto mehr Personen lebten also unter einem Dach. Das Rechnen in KE ist insofern irreführend, als dabei soziale und kulturelle Bedürfnisse unberücksichtigt bleiben.⁷¹

Einkommensstufe	Konsumeinheiten	Männerschuhe	Frauenschuhe	Kinderschuhe	Schuhe neu	Reparaturen	Total Schuhausgaben
3000 – 4000 Franken	... –1,80	29,7	34,4	0	64,1	35,9	100
	1,81–1,99	25,7	25,2	17,5	68,4	31,6	100
	2,00–2,19	25,3	19,0	28,1	72,4	27,6	100
	2,20–2,49	22,0	15,3	32,2	69,5	30,5	100
	2,50–2,99	15,8	13,4	39,6	68,8	31,2	100
	3,00–...	12,6	10,0	42,1	64,7	35,3	100
5000 – 6000 Franken	... –1,80	28,1	34,4	0	62,5	37,5	100
	1,81–1,99	22,7	28,8	17,9	69,4	30,6	100
	2,00–2,19	20,4	21,7	29,4	71,5	28,5	100
	2,20–2,49	17,3	16,7	34,0	68,0	32,0	100
	2,50–2,99	14,5	16,9	35,0	66,4	33,6	100
	3,00–...	11,9	9,6	41,1	62,6	37,4	100
7000 – 8000 Franken	... –1,80	23,7	36,9	0	60,6	39,4	100
	1,81–1,99	20,5	30,7	17,1	68,3	31,7	100
	2,00–2,19	16,1	23,6	31,5	71,2	28,8	100
	2,20–2,49	19,0	19,7	31,4	70,1	29,9	100
	2,50–2,99	14,6	17,5	32,7	64,8	35,2	100
	3,00–...	13,6	17,0	32,6	63,2	36,8	100

Tabelle 9 Schuhausgaben in Abhängigkeit von Einkommen, Geschlecht und Familiengrösse (in Prozenten), 1936/37⁷²

Per saldo tätigten die männlichen Familienangehörigen in einkommensschwachen sowie kinderreichen Haushalten höhere Schuhauslagen als die weiblichen. Bei finanziell besser gestellten Angestellten- und Beamtenfamilien mit wenigen Kindern verhielt es sich gerade umgekehrt.⁷³ In einer Arbeiterfamilie (respektive Angestelltenfamilie) beliefen sich die Neuanschaffungen für Männer im Jahresdurchschnitt auf 20,90 (23,00), für Frauen auf 19,80 (28,00), für Knaben auf 16,30 (21,70) und für Mädchen auf 15,90 (21,60) Franken.⁷⁴ Erwähnenswert ist zudem, dass die Schuhausgaben mit zunehmender Kinderzahl nicht nur absolut, sondern auch relativ stiegen. Heranwachsende Kinder wiesen einen konstant hohen Verbrauch auf und belasteten das Haushaltsbudget fortwährend. Als weitere Konstante ist der Umstand zu benennen, dass

die Kosten für die Anschaffung neuer Schuhe diejenigen für die Reparaturen getragener Fussbekleidung überstiegen. Das Verhältnis betrug in etwa zwei zu eins. Manches Schuhpaar erreichte mithilfe der professionellen Instandhaltungsdienste der Schuhmacher und Schuhputzer – letztere tauchten im Zug der Wirtschaftskrise wieder vermehrt im Stadtbild auf⁷⁵ – eine Lebensdauer von mehreren Jahren.

Lebensverlängernd wirkte auch die eigenhändige Schuhpflege. Mütter wurden dazu angehalten, schon in der Kindheit den «Ehrgeiz [zu] wecken, immer saubere, glänzende Schuhe zu haben. Dann wird für Kinder diese Arbeit ein Vergnügen und sie gewöhnen sich an diese Arbeit mit Leichtigkeit».⁷⁶

Bei der Durchsicht der konsumstatistischen Streiflichter aus den 1930er-Jahren muss man sich bewusst sein, dass infolge der Weltwirtschaftskrise die Not drastisch zunahm. Die Bevölkerungsschicht, «die seit jeher Mühe hat ihr Budget im Gleichgewicht zu halten»⁷⁷ und durch das weitmaschige Netz der staatlichen Sozialhilfe fiel, war nicht selten auf Formen der privaten Fürsorge angewiesen. Auf Zuwendungen hoffen durfte, wer «unverschuldet» in Not geriet, das heisst von wirtschaftlichen Erschütterungen (Verdienstausschlag, Arbeitslosigkeit, Teuerung) oder ausseralltäglichen Vorkommnissen (familiäre Belastungen, Krankheit, Krieg) heimgesucht wurde. In vielen Dörfern und Städten formierten sich karitative Ausschüsse, die Spenden sammelten und an die Familien von Arbeitslosen und Ausgesteuerten verteilten. Unter dem Patronat von alt Nationalrat Fritz Wüthrich schlossen sich regionale Vereinigungen 1935 zu einem «Hilfswerk des gesamten Schweizervolkes», der überparteilichen und konfessionell neutralen Schweizerischen Winterhilfe zusammen.⁷⁸ Entgegen ihrem Namen war die Vereinigung das ganze Jahr über aktiv und engagierte sich auch in der Kriegsfürsorge.⁷⁹ Einer internen Erhebung über die Spendenpraxis aus dem Jahr 1946 ist zu entnehmen, dass das Hilfswerk seine Unterstützung in erster Linie un- und angelernten Personen, die zwischen 40 und 50 Jahre alt waren und mehrere Kinder zu versorgen hatten, zukommen liess.⁸⁰

In der Regel verteilte die Schweizerische Winterhilfe Naturalspenden wie Lebens- und Stärkungsmittel, Heizmaterial, Wäsche, Kleider und Schuhe. Da verarmte Familien vor allem an der Bekleidung sparten,⁸¹ rückte das Hilfswerk die «Kleiderstube» ins Zentrum seiner medialen Aussendarstellung. Eine häufig wiederkehrende Bildstrecke zeigt gut gefüllte Schuhlager, auch die in stiller



Abbildung 30 (oben) Im Verlauf der Weltwirtschaftskrise mehrten sich die Personen, die vom Reinigen und Polieren der Fussbekleidung lebten. Schuhputzerinnen und Schuhputzer waren an gut frequentierten Orten wie Bahnhöfen oder öffentlichen Plätzen anzutreffen.

Abbildung 31/32 (unten links und rechts) In den «Kleiderstuben» der Schweizerischen Winterhilfe konnten sich Jung und Alt mit Schuhen eindecken. Einzige Voraussetzung war, dass Menschen, die um materielle Unterstützung baten, «unverschuldet» in Armut geraten waren.

Dankbarkeit vorgenommenen Schuhanproben wurden häufig eingefangen. Auf diesem Werbematerial geben Kinder und Alte der materiellen Notlage ein soziales Antlitz, so dass die gespendeten Schuhe als soziale Produkte ihre volle Symbolkraft entfalten konnten.

Den Verantwortlichen der Winterhilfe war die Tatsache bewusst, dass der karitativen Tätigkeit ein stigmatisierender «Almosenbeigeschmack» anhaftete. Dies war der Grund, warum sie am geldvermittelten Tausch festhielten und auf die Naturalspenden «Verbilligungsbeiträge» gewährten.⁸² Die Bedürftigen sollten Bargeld aufbringen und die Alltagsdinge – einem marktvermittelten Tauschgeschäft nicht unähnlich – käuflich erwerben.

Gut dokumentiert ist die im Lauf der 1940er-Jahre «grösser und grösser werdende Kleidernot in den Berggegenden».⁸³ Da viele in der Alpwirtschaft tätige Personen vom schweizerischen Schuhmarkt ausgeschlossen waren, nahm die Winterhilfe eine redistributive Funktion wahr. Konkret regte sie die Durchführung einer nationalen «Schuhspende» an. Über die Radiostation Basel ersuchte die Glückskette Private, Gewerbe, Handel und Industrie um die Einsendung von Schuhen und Lederresten aller Art. Zwischen Januar und Mai 1949 gingen bei der Winterhilfe total 6213 Spenden mit umgerechnet 18 424 Fussbekleidungen ein.⁸⁴ Die ab- und ausgetragenen Schuhe liess die karitative Organisation von Schuhmachern fachmännisch ausbessern und teilte sie hilfsbedürftigen Familien zu. Es war dies eine aussergewöhnliche Aktion, existierte in der Schweiz doch kein Markt für Secondhand-Schuhe;⁸⁵ gemeinhin hinterliessen die Füsse der TrägerInnen im Leder ihre Spuren und verunmöglichten, dass die Schuhe weiterverkauft werden konnten. Wichtig zu sehen ist, dass das Zentralsekretariat der Winterhilfe neben der körperlichen Passung, für die Grössenangaben oder auf Papiermuster übertragene Fussumrisse verlangt wurden, auch die moralische Eignung abklärte.

Die materiell Bedrängten mussten darlegen, wie sie in die Notlage gekommen waren und wofür sie die Schuhspende zu verwenden gedachten. Die Frau eines im bernischen Scharnachtal wohnhaften Säumers erklärte sich im März 1949 brieflich: «Bin Mutter von zwei Kindern. Sie sollten beide Schuhe haben aufs Examen. Da mein Mann im Winter fast kein Verdienst hat, ist es uns nicht möglich Schuhe anzuschaffen, da das Geld vom Sommer nicht für den ganzen Winter langt.»⁸⁶

An dieser Stelle tut eine weitere Ergänzung not. Die Beschäftigung mit Haushaltsrechnungen und (geldgestützten) Warenbezügen blendet das unbeschuhte Gehen aus. Interessanterweise können zum Barfussgehen fundierte Aussagen gemacht werden – einem ambitionierten zeitgenössischen Forschungsprojekt sei Dank. In direkter Bezugnahme auf den *Atlas der deutschen Volkskunde* wurde in mehreren europäischen Ländern das Brauchtum vermessen.⁸⁷ Hierzulande galt das volkskundliche Interesse dem Traditionellen im Alltag, vorab den bäuerlichen, im (vor-)alpinen Raum konzentrierten Lebens- und Arbeitsweisen. Ausserdem lässt sich ein Bedürfnis nach geistiger Selbstvergewisserung und politischer Selbstbehauptung konstatieren.⁸⁸ Die Volkskundler Paul Geiger und Richard Weiss übernahmen ab 1936 die Finanzierung, Koordination und Formatierung eines schweizerischen Atlanten. Die Materialsammlung in 387, gleichmässig über die Schweiz verteilten Ortschaften fand in den Jahren 1937 bis 1943 statt und gründete auf einem einheitlichen Katalog von 150 Hauptfragen. Im Fragebogen wurden unter anderem Angaben zur Verbreitung von Holzschuhen, zum Einsatz von Steig- beziehungsweise Absatzeisen und zur Häufigkeit von Barfussgehen im Kindes- wie Erwachsenenalter erbeten.⁸⁹ Auskünfte gaben Exploratoren und «Gewährsleute», die in volkskundlicher Befragungstechnik geschult worden waren. Um das Ausmass des wissenschaftlichen Prestigeprojekts zu erahnen, mag der Hinweis genügen, dass die finale Auswertung und Aufbereitung der Daten erst 1995 zu einem Abschluss kam.

Hinsichtlich der Erwachsenen wurde einstimmig vermerkt, dass der Brauch des unbeschuhten Gehens in den späten 1930er- und frühen 1940er-Jahren nur mehr in bäuerlichen Kreisen verbreitet sei und zumeist bei der Heuernte, gelegentlich auch beim Mistführen zur Anwendung komme.⁹⁰ Vielstimmiger fielen dagegen die Rückmeldungen auf den kindlichen Schuhverzicht aus – die Deutungen variierten in Abhängigkeit vom geografischen und sozialen Kontext. Ein Gewährsmann aus dem Napfgebiet beantwortete den Fragenkatalog im Telegrammstil: «Alle Bauernkinder im Sommer. Nicht nur die Armen. Im Dorf im Abnehmen.»⁹¹ Das Barfussgehen wurde einmal als Zeichen der stigmatisierten Armut, ein anderes Mal als kindliches Vergnügen, dann auch als Ausdruck von Gesundheit und Ungebundenheit gedeutet. Im einleitenden Kapitel «Einblick» (S. 9) dieses Buches wurde angemerkt, dass die Volksschuh-Aktion konsumpolitisch aufgeladen war. Generell erlebte das Barfussgehen in den Jahren der

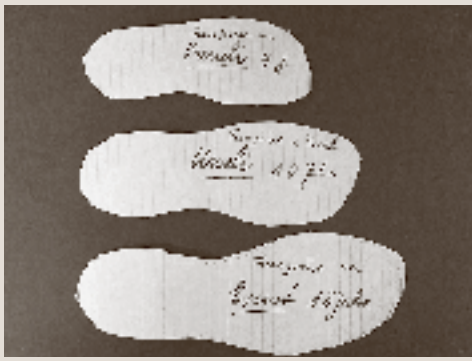


Abbildung 33 (oben) Manchmal war sogar der Gang zur «Kleiderstube» zu beschwerlich. Eine Familie, deren drei Kinder gesundheitlich angeschlagen waren, legte einem Bittschreiben deshalb Fussumrisse bei. Zumindest für die beiden Töchter fand die Schweizerische Winterhilfe im Jahr 1949 passende Schuhe.

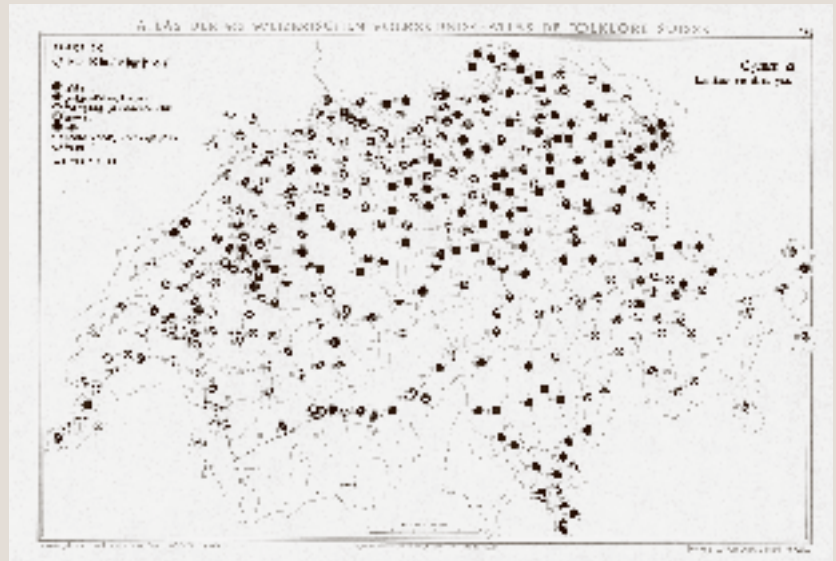


Abbildung 34 (unten) Der *Atlas der schweizerischen Volkskunde* klärt auf, wo und wie häufig Kinder in der Zwischenkriegszeit barfuss gingen. Der Trend zum ganzjährigen Tragen von Schuhen ist an der Dominanz der hellen oder wenig gesättigten Datenpunkte abzulesen.

kriegsbedingten Schuhverknappung einen Aufschwung.⁹² Dies konnte sich insofern als problematisch erweisen, als das Vorzeigen von solidem Schuhwerk die Vorbedingung war, um an kirchlichen Gottesdiensten teilnehmen oder Museumsausstellungen besichtigen zu können; unerheblich war die Frage unbeschuhten Gehens dagegen für den Schulbesuch.⁹³ Der Sperrigkeit des Materials zum Trotz kodierten die Volkskundler die Antworten und trugen sie unter Berücksichtigung von zeitlicher und räumlicher Häufigkeit auf einer Nationalkarte ein. Ein dichtes Netz mit blauen Datenpunkten überzog die Schweiz. Mit dem Barfuss-Atlanten für Kinder und Erwachsene schufen sie, so liesse sich überspitzt formulieren, eine Negativfolie des schweizerischen Schuhmarkts.

Modische Konjunkturen und Kontroversen

Schuhspezifischen Konsummustern ist nicht allein mit sozioökonomischen Kategorien beizukommen. Ihre Ausführungen zum Existenzverbrauch relativierte bereits Libuse Vilimovská zu Beginn der 1950er-Jahre mit dem Nachtrag, dass Bekleidung von den für Nahrung, Wohnung und Heizmaterial ermittelten statistischen «Gesetzmässigkeiten» deutlich abweiche;⁹⁴ Statistiker aus den Reihen des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements vertraten sogar die Ansicht, dass von «Existenzberechnung rationaler Art wohl überhaupt nicht gesprochen» werden kann.⁹⁵ Oberbekleidung, Unterwäsche und Fussbekleidung zählten immer auch zum «Kulturbedarf» und wiesen eine elastische Komponente auf.⁹⁶ Forschungsbeiträge im Bereich der «Material Culture Studies» legen nahe, dass Textilien den Körper modellieren und gezielt eingesetzt werden, um kulturelle Zugehörigkeit, geschlechtliche Identität und sozioökonomischen Status sichtbar zu machen. Bezüglich der Schuhe haben ForscherInnen im Nachgang des Ersten Weltkriegs eine folgenreiche Neuerung nachgewiesen. Zunehmende Verbreitung fand in den 1920er-Jahren ein knabenhafter Frauentyp, bei dem die Haare zum Bubikopf gekürzt und die weiblichen Rundungen mit Textilien kaschiert wurden; so konnte eine aktive Teilnahme am Berufs- und Freizeitleben versinnbildlicht werden.⁹⁷ Dieses in Frankreich als *femme garçon*, in England als *flapper* bekannte Erscheinungsbild zeichnete sich durch einen strengen und weitgehend auf textile Ornamente verzichtenden Kleiderschnitt aus. Ins Auge stach die «schlanke Linie». Da der Rocksaum zwischen Knöchel und Knie endete, erlangten die Füße und Beine mehr Sichtbarkeit – die Fussbekleidung avancierte zum modischen Accessoire. Idealerweise sollte der Schuh in Form und Farbe auf Hut, Tasche und Handschuh abgestimmt werden und mit diesen ein vestimentäres Ensemble bilden.

In der von der Zürcher Journalistin Grete Trapp (1877–1950)⁹⁸ lancierten Zeitschrift *Weltmode* informierten Artikel wie «Geschmack, den wir mit Füßen treten» über die neuesten Schuhtrends.⁹⁹ Modisch relevant blieb die Fussbekleidung auch noch Mitte der 1930er-Jahre, als die Strassen- und Abendkleider eine Spur länger und weiter wurden.¹⁰⁰

Modische Abendschuhe

In der Zwischenkriegszeit waren den Schöpfungen der schuhindustriellen Modelleure und Kreateure kaum Grenzen gesetzt. Dass die von Saison zu Saison neu entworfenen Abendschuhe in der Auflage klein, im Preis dagegen hoch ausfielen, liegt an ihrer sparsamen Materialverwendung und filigranen Konstruktionsweise. Flechtarbeiten, Schleifen, Stickereien, Ziernähte, Gold- oder Silberüberzüge und weitere für den Alltagsgebrauch ungeeignete Garnituren sind das Erkennungszeichen von «Mode- und Luxusschuhen». Die in der Schweiz hergestellten Abendschuhe fanden vor allem auf ausländischen Märkten Absatz.

Nachfolgend werden 15 Fussbekleidungen aus dem Historischen Archiv der Bally-Schuhfabriken in Schönenwerd gezeigt, darunter Riemchensandalen, Pumps und Spangenschuhe. Repräsentativ ist diese Bildstrecke nicht, ebenso gut hätten zahllose andere Modelle berücksichtigt werden können.

Die schiere Fülle an Schnitten, Materialien und Farben wurde auch fernab des Zentrums der schweizerischen Schuhindustrie bemerkt und kommentiert. Den Trägerinnen modischer Abendschuhe wurde regelmässig «Oberflächlichkeit» und «Verschwendungssucht» vorgeworfen, den Modeschuhen «Gesundheitsschädigung» zugeschrieben. Als der Erste Weltkrieg und die Weltwirtschaftskrise ökonomische Mangelercheinungen und soziale Not hervorbrachten, avancierten luxuriöse Fussbekleidungen zum Symbol für Ungleichheit.



1922





1926





1929



1929





1934





1936



1936



1937





1937

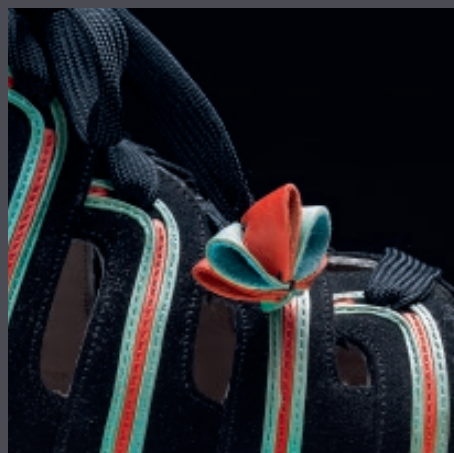




1938



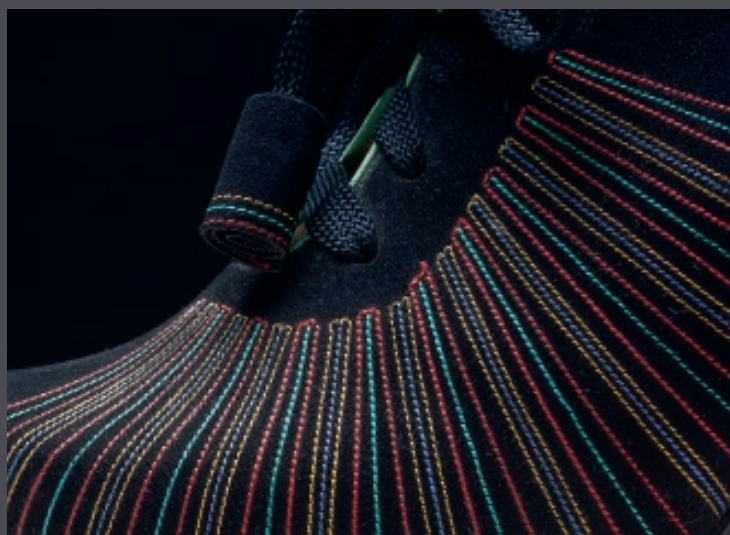
1938



1939



1939





1939



Abbildung 35 Die 1929 in Zürich verlegte Zeitschrift *Weltmode* verstand sich als «treue Beraterin» der Frau. Guter Rat war teuer, schliesslich hatten Kopfbedeckung, Mantel, Handschuh, Handtasche und Schuh modisch chic und aufeinander abgestimmt zu sein.

Die (Schuh-)Mode breitete sich von den klassischen Modemetropolen Paris und London aus, nach wenigen Wochen erreichte sie die anderen europäischen Länder und den amerikanischen Kontinent. Dass sich auch die vestimentären Praktiken der schweizerischen Hausfrauen wandelten, registrierte Elsa F. Gasser (1896–1967).¹⁰¹ Die promovierte Nationalökonomin war als Journalistin und Statistikerin tätig, ehe sie Gottlieb Duttweiler beim Auf- und Ausbau der Migros beratend zur Seite stand. Im Auftrag des Statistischen Amtes der Stadt Zürich spürte Gasser dem Kleiderkonsum nach und veröffentlichte 1924 eine Längsschnittstudie unter dem Titel «Zürcher Index der Bekleidungskosten».¹⁰² Ihre Beobachtungen sind fundiert, weil sie quantitative Daten mit qualitativen Einschätzungen von Textil- und Schuhhändlern kombinierte.¹⁰³ In quantitativer Hinsicht machte Gasser «Verschiedenheiten der Preistendenz» geltend, als deren wichtigsten Treiber sie die Mode – den Musterfall des schwierig operationalisierbaren «Kulturbedarfs» – anführte: «Verlangt wird weit dringender als früher eine gefällige, moderne Ausführung, sowohl bei Kleidern wie in ganz

auffallendem Masse bei Schuhwerk.»¹⁰⁴ An anderer Stelle der Studie ist zu lesen: «Der rasche Modenwechsel wirkte zudem in hohem Grade stimulierend auf den Konsum speziell der billigen Konfektion.»¹⁰⁵ Tatsächlich war der Schuhkonsum in der Schweiz ab den 1920er-Jahren im Steigen begriffen. Eine «namhafte Verbrauchsausweitung» von knapp 9 auf über 11 Millionen Paar in den 1930er-Jahren stellte auch die PBK fest.¹⁰⁶ Pro Kopf und Jahr wurden in der Schweiz zwei neue Schuhpaare erworben. Als Ursachen des erhöhten Verbrauchs können die Nachfrage nach modischer Fussbekleidung, die Verfügbarkeit neuer Materialien und die im Gefolge von ökonomischen Rationalisierungs- und Krisenerscheinungen stark gefallenen Schuhpreise genannt werden (vgl. Kapitel «Marktregulierung», S. 237).

Jahr	Lederschuhe	Holzschuhe	Textilschuhe	Gummi- überschuhe	Total
1928	5 613	428	2 423	676	9 140
1929	4 960	403	2 369	1 138	8 870
1930	5 839	432	2 640	1 020	9 931
1931	5 755	466	3 014	1 156	10 391
1932	5 749	464	2 416	1 825	10 454
1933	6 956	456	3 154	540	11 106
1934	6 511	417	3 374	724	11 026
1935	6 793	378	3 232	586	10 989
1936	6 666	359	2 858	995	10 878
1937	6 582	362	2 978	766	10 688
1938	5 559	341	3 238	514	9 652
1939	6 904	398	3 259	619	11 180

Tabelle 10 Schuhverbrauch in der Schweiz in Abhängigkeit von Schuhtypen (1000 Paare), 1928–1939¹⁰⁷

Die Durchsicht der Empfehlungen, Traktate und Aufklärungsbroschüren, die auf die Hausfrauen niederprasselten, ergibt, dass der Schuhkonsum ambivalent wahrgenommen und mit zahlreichen ausserökonomischen Belangen in Zusammenhang gebracht wurde. Insbesondere der weiblich konnotierte Modeschuh schürte in der Zwischenkriegszeit vielgestaltige Ängste. Aktivisten und SozialwissenschaftlerInnen der unterschiedlichsten Provenienz verstanden

und betätigten sich als benevolente ErzieherInnen. In der Motivation unterschiedlich, in der Konsequenz aber identisch, riefen sie die Hausfrauen zur Überprüfung und gegebenenfalls auch Anpassung ihrer Konsumpraktiken auf. Im Folgenden stelle ich die wichtigsten Argumentationslinien rund um Fussbekleidung und «Frau Mode»¹⁰⁸ nebeneinander.

Zu den prononciertesten Kritikerinnen von Modeschuhen zählte die organisierte Frauenbewegung. In der Zwischenkriegszeit begann sie Empfehlungen für diverse Aspekte und Dinge des Alltags abzugeben, wobei sie die von ihr bekämpften Geschlechterstereotypen nolens volens reproduzierte. Anlässlich des zweiten Schweizerischen Kongresses für Fraueninteressen von 1921 in Bern echauffierte sich Helene David über die Extravaganz in Sachen Bekleidung: «Wieviel Unkultur und Stillosigkeit, wieviel Vergänglichkeit und Verschwendung schliesst der Begriff Mode in sich: von den Schuhen mit den hohen Absätzen, von den dünnen Strümpfen, die oft kaum die Dauerhaftigkeit eines Tages haben und endlos geflickt werden müssen [...] – es ist eine einzige Kette von Verschwendung, Unsachlichkeit und Vergänglichkeit.»¹⁰⁹ Fussbekleidung wurde zum Problem, weil sie für ebenso kurzlebige wie kostspielige Konsumausgaben verantwortlich gemacht wurde. Es waren dies Ausgaben, die die knapp bemessenen Haushaltsbudgets der Arbeiter- und Angestelltenfamilien zu sprengen drohten. Die Verdammung von Mode erfuhr in Zeiten sich trübender Konjunkturaussichten stets eine Intensivierung.

In manchen Milieus wurde der Modeschuh als Ausbund des städtisch-bürgerlichen Konsummodells gewertet. Ernst Laur, Geschäftsführer des Heimatschutzes und Leiter des Heimatwerks in Personalunion, wirkte als rühriger Propagandist für das bauerliche Brauchtum. «Schweizerart» sollte sich seiner Ansicht nach auch in der vestimentären Praxis ausdrücken: «In der Tracht steht die Landfrau ebenbürtig neben der Stadtfrau. Im Stadtkleid ist sie die bescheidene Maus vom Lande, ein altbackenes Zöpfli neben den knusperigen Gugelhöpfchen in Frau Modes Zuckerbäckerei. Eine wahrhaft städtisch aufgeputzte Landfrau aber gleicht einem Papagei, den man – früher wenigstens – mit Recht ins Käfig sperrte.»¹¹⁰ In der Ablehnung von Mode gingen Vertreter der Lebensreformbewegung ähnlich weit. Auf dem abgeschieden, nahe Ascona gelegenen Monte Verità hatten sie eine Gemeinschaft ins Leben gerufen, die sich von der bürgerlichen Gesellschaft emanzipieren wollte. Einfachheit, Natürlichkeit

und Gesundheit bildeten den lebensreformerischen Dreiklang. Die 1905 in Kraft gesetzten Statuten schrieben vor: «Ihre Kleidung unterliegt nicht der Herrschaft der Mode.»¹¹¹ In warmen Jahreszeiten durfte auf Schuhe verzichtet werden, und generell sollte von Fussbekleidung Abstand genommen werden, die «lästigen Druck» ausübe.

Des Weiteren geriet der modisch aufgeladene Schuhkonsum in den Blick der Wissenschaft. Auf der einen Seite gilt es, die Wissenschaftler als besorgte Gesellschaftsmitglieder ernst zu nehmen, auf der anderen Seite bot Schuhmode die Gelegenheit zur Popularisierung fachspezifischer Denkfiguren und Wissensbestände.¹¹² Im Zeichen der «Hygiene», einer breit aufgestellten Bewegung, die vor sämtlichen Quellen und Verhaltensweisen ungesunder Lebensverhältnisse warnte, begannen sie den Fuss und die ihn stützende Umhüllung zu problematisieren. Weniger das für Boden, Schaft und Sohle verwendete Leder als die Varianz der Schuhleistenformen zog Interventionen nach sich. Arnold Heim, ein weitgereister und vielgelesener Zürcher Geologe, mag hier als eindringlicher Mahner vorgestellt werden. Er schrieb: «Ungeheuer verbreitet sind heute die Fussleiden. Das Motto der modernen Gesellschaft lautet eben: lieber leiden, als der Mode entsagen.»¹¹³ Niedrige, spitz zulaufende Schuhkappen gehörten seiner Meinung nach verboten. Von den Produzenten und KonsumentInnen forderte Heim gleichermassen eine Selbstverpflichtung auf zeitlose, die Anatomie des Fusses respektierende Schuhleisten.¹¹⁴ Und in Richtung Frauen schob er nach: «Eine Frau, die beweisen will, dass sie reif sei für das Stimmrecht, sollte sich besonders solcher Torheiten enthalten.»¹¹⁵ In den 1930er-Jahren wurden auch Mediziner, die sich mit Deformations- und Degenerationerscheinungen auseinandersetzten,¹¹⁶ auf die Schuhmode aufmerksam und stimmten in das Klagelied der «fusskranken Moderne» ein.¹¹⁷ Zeitgenössische Forschungsergebnisse legten den Schluss nahe, dass die von Schuhen herrührenden Fusserkrankungen an die Nachkommen vererbt und sich langfristig zu einer schweren Belastung für die Wirtschaftskraft und Wehrfähigkeit des schweizerischen «Volkskörpers» auswachsen würden.¹¹⁸ Aufklärungskampagnen in Schrift und Bild waren die Folge.¹¹⁹

Was am Beispiel der Naturwissenschaften gezeigt wurde, lässt sich auch für die Sozialwissenschaften belegen. Vestimentäre Praktiken wurden begutachtet, für dysfunktional befunden und mit Verbotsforderungen belegt: «Der

Soziologe wird ähnlich wie der Volkswirtschaftler seine Bedenken dagegen äussern müssen, dass sich durch forcierte Modekreierung auf dem Gebiete der Schuhe breite Konsumentenschichten in zunehmendem Masse unzufrieden fühlen, weil ihnen ihr Einkommen nicht erlaubt, das Wettrennen der Fabrikanten um die neuesten Modelle in jeder Phase mitzumachen.»¹²⁰ Schuhen attestierte die Mitglieder der PBK ein Störpotenzial, das in einer «klassenlosen Gesellschaft» wie der Schweiz Konflikte heraufbeschwören könne. Sie dachten im Speziellen an die 1930er-Jahre, als in den von der Wirtschaftskrise heimgesuchten Gebieten Personen in Schuhwerk zu sehen war, «das diesen Namen kaum mehr verdient».¹²¹ Zur gleichen Zeit sollte die modeinteressierte Dame von Welt einen aufreizend gut ausgestatteten Schuhschrank besessen haben: Im April 1930 bezifferte die US-amerikanische Ausgabe der Zeitschrift *Vogue* das Minimum auf 21 Schuhpaare.¹²²

In die Debatte um das modische Alltagsding klinkte sich auch die angewandte Psychologin Franziska Baumgarten-Tramer (1883–1970) ein.¹²³ Die an der Universität Bern lehrende Privatdozentin diagnostizierte bei vielen Frauen psychische Belastungen, wobei sie Mode als *den* Auslöser hinstellte. In der Zeitschrift *Gesundheit und Wohlfahrt* formulierte sie 1938 die These, dass es sich bei vielen Frauen um ein «Versagen im Wissen, Können, Wollen» handle: Viele Frauen wüssten nicht, welche Kleider und Schuhe en vogue seien, so dass sie sich zu keinem Kaufentscheid durchringen könnten; nicht wenige Frauen entbehrten der finanziellen Mittel, um den steten Modewechsel mitzumachen; und diejenigen Frauen, die der Mode aus Vernunftgründen entsagten, würden mit gesellschaftlicher Verachtung gestraft.¹²⁴ Nach ihrem Dafürhalten schuf Mode eine «Atmosphäre, deren ständiger Zunahme vom Standpunkt der psychischen Hygiene aus Einhalt geboten werden müsste».¹²⁵

Mit dem Zweiten Weltkrieg gingen Verknappung, Verteuerung und eine qualitative Verschlechterung von Artikeln des täglichen Bedarfs einher. Um eine schwere Mangelversorgung, wie sie sich gegen Ende des Ersten Weltkriegs zugetragen hatte, zu verhindern, wurden staatliche Sparvorschriften und Rationierungsprogramme erlassen (vgl. den Abschnitt «Kriegswirtschaft», S. 335).¹²⁶ Infolge der ungewissen Kriegsdauer blieb die Stimmung angespannt, die Gleichzeitigkeit von Materialmangel und Produktvielfalt war nur schwer zu ertragen. Namentlich die gewerkschaftlichen, sozialdemokratischen und

konsumgenossenschaftlichen Vertreter ereiferten sich über die sozial ungleich verteilten Konsumchancen und leichtfertig verwendeten Produktionsressourcen.¹²⁷ Dieses Unbehagen wurde im Luxusbegriff verdinglicht.¹²⁸ Über das Für und Wider stritt auch die Bundesversammlung, in die der sozialdemokratische Nationalrat Adolf Gloor im Jahr 1942 folgende Motion einbrachte: «Ist dem Bundesrat bekannt, dass in der schweizerischen Schuhindustrie, trotz dem steigenden Ledermangel, immer noch Neuheiten (Modeschuhe) produziert werden? [...] Ist der Bundesrat bereit, die notwendigen Vorschriften zu erlassen, damit das vorhandene Rohmaterial nicht mehr für Modeartikel verwendet werden darf?»¹²⁹ Der Modeschuh galt als Symbol für Verschwendung, Dekadenz und Entbehrlichkeit. Vermutlich ist es allein seiner schwierigen Abgrenzung zum Alltagsschuh zuzuschreiben, dass er von der 1942 eingeführten und bis 1958 aufrechterhaltenen Luxussteuer ausgenommen blieb.¹³⁰

Konsumpolitische Ohnmacht

Schweizerischer Städteverband

Bis 1971 schloss die schweizerische Stimm- und Wahlrechtsdemokratie Frauen von der politischen Betätigung aus. Weder auf direktem noch indirektem Weg vermochten sie ihrem aus dem bürgerlichen Geschlechtermodell abgeleiteten Zuständigkeitsbereich politischen Nachdruck zu verleihen. An Versuchen, diese Diskriminierung zu beenden, mangelte es nicht, wie die seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert vielfach gebildeten Frauenstimmrechtsvereine und ihre auf kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene lancierten Vorstösse belegen.¹³¹ Trotz oder vielleicht gerade wegen des verwehrten Politikzugangs schlossen sich Hausfrauen lokal zusammen und machten sich in der Öffentlichkeit bemerkbar, wenn sie die familiären Konsuminteressen bedroht sahen. Im Verlauf des Ersten Weltkriegs drangen die lohnabhängigen StadtbewohnerInnen verstärkt in politisierte Räume ein, in Bern, Biel, Grenchen, Thun und Zürich wurden ab dem Juli 1916 mehrere Marktdemonstrationen veranstaltet.¹³² Teils spontan, teils unter Anleitung sozialdemokratischer Arbeiterinnenvereine machten die Hausfrauen ihrem Unmut über Unterversorgung und Teuerung Luft und überzogen die auf den Märkten weilenden Produzen-

ten und Händler mit Schimpf und Schande. Der Konsum war damit unwiederbringlich aus der Privatsphäre herausgetreten und zu einem veritablen Politikum geworden. Diesen Prozess beschrieb die Journalistin und Stimmrechtsaktivistin Julie Merz als «eine Art Gewitterschwüle in Hausfrauenkreisen»: «Es wetterleuchtete in Frauenversammlungen, in Pressefehden, in Eingaben an Behörden, die da glaubten, bei ihren wirtschaftlichen Aufgaben der Mithilfe der Frauen entbehren zu können, oder, wenn besseres Entgegenkommen sie beseelte, Frauen doch nur in ungenügender Weise, meist nur mit beratender Stimme beizogen, oft auch erst dann, wenn der Wagen bereits verfahren war.»¹³³

Idealtypisch lässt sich Merz' Behördenschelte an der bereits mehrfach erwähnten Volksschuh-Aktion illustrieren (vgl. das Kapitel «Einblick», S. 9, und den Abschnitt «Branchenprimus Bally», S. 106).¹³⁴ Der Druck von der Strasse bewog den Bundesrat im Herbst 1917, sich proaktiv um die Schuhversorgung zu kümmern. Auf Anordnung des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements sollten drei Serien zu je 100 000 typisierten Lederschuh und 20 000 Holzschuh hergestellt und vertrieben werden.¹³⁵ Die Aktion zog sich über volle 25 Monate hin und band interdepartementale Gremien (Notstandskommission, Kommission für wirtschaftliche Fragen, Preisabbau-Kommission) und Zentralstellen (Volksschuh-Zentrale) in die Klärung des rätselhaften Schuhmarkttreibens ein. Erst als sich abzuzeichnen begann, dass der Volksschuh zum Ladenhüter verkommen würde, wurden Delegierte beigezogen, und zwar der Arbeiterschaft (Schweizerischer Gewerkschaftsbund, *Secrétaire français de l'union syndicale suisse*), Konsumgenossenschaften (Verband schweizerischer Konsumvereine), Frauenbewegung (Schweizerischer Gemeinnütziger Frauenverein, Schweizerisches Arbeiterinnensekretariat) und Stadtbehörden (Stadtpräsident von Vevey, Stadtrat von Zürich, Regierungsrat Basel-Stadt, Sekretär des Schweizerischen Städteverbands). Gemeinhin wurde diese Einladung zur Mitarbeit an der Mangelbewältigung als allzu spät beurteilt.¹³⁶ Nationalrat Emil Düby, Gewerkschafts- und SP-Mitglied, gab im Januar 1918 in einer Sitzung zu Protokoll, «dass die Enttäuschung über die jetzigen Massnahmen sehr gross sei. Man habe viel zu viel Rücksicht genommen auf die Fabrikanten. Es werde dies dazu beitragen, die Missstimmung im Volk zu erhöhen, umsomehr, als gegenwärtig eine ausserordentlich schwühle [sic!] Stimmung vorhanden sei und die Behörden allen Anlass hätten, diesem Punkte Aufmerk-

samkeit zu schenken».¹³⁷ Und auch in der vom 8. März 1918 datierenden Eingabe des Oltener Aktionskomitees der Arbeiterschaft fand sich die Forderung, den Volksschuh so bald wie möglich verbilligt an «Minderbemittelte» abzugeben.¹³⁸ Wenngleich KonsumentInnenvertreter nur eine konsultative Funktion ausübten, gelang es ihnen, zur Abgeltung der kriegsbedingten Unterversorgung und Preisaufschläge eine verbilligte Schuhkollektion durchzusetzen. Die 400 000 Paare unterschiedlicher Machart stellten einen kleinen Achtungserfolg dar.¹³⁹

Seit geraumer Zeit erhielten die Hausfrauen Unterstützung von einem eigentümlichen politischen Akteur: dem Schweizerischen Städteverband.¹⁴⁰ 1896 hatte Théodore Turrettini, der Präsident des Conseil administratif der Stadt Genf, sämtliche Stadtpräsidenten und Vorsteher der kommunalen Verwaltungen angeschrieben, um gemeinsam über das schubartig einsetzende Wirtschafts- und Städtewachstum nachzudenken. Das erste Treffen fand 1896 im Umfeld der Schweizerischen Landesausstellung in Genf statt.¹⁴¹ Der Diskussionsbedarf der aus Basel, Bern, Freiburg, St. Gallen, Genf, Lausanne, Luzern, Neuenburg, Winterthur und Zürich angereisten Delegierten erschien so gross, dass ein Vorstand gebildet wurde und man sich zu jährlich getakteten Städtetagen verabredete. Neben den von Beginn weg vertretenen kantonalen Hauptorten und Kommunen, die über 10 000 EinwohnerInnen zählten, zeigte er sich auch gegenüber kleineren Städten mit ländlichem Gepräge aufgeschlossen. 1900 wurden die Statuten nachgereicht. Der Zweck des Schweizerischen Städteteverbands war ein dreifacher: Die gemeinsamen städtepolitischen Interessen sollten herausgeschält und übergeordneten Behörden unterbreitet werden; die losen Beziehungen galt es zu festigen; ausserdem wollten die Mitglieder verwaltungspolitisch relevante Wissensbestände popularisieren. Im besten Sinn fungierte der Schweizerische Städteverband als eine «Informationsstelle», wobei sich der Verbandssekretär und ausgesuchte Verwaltungsexperten in «Belehrung und Aufklärung» der Stadtvertreter übten.¹⁴²

Sichtet man die von den Städtetagen herrührenden Protokolle, überrascht die grosse Fülle an Traktanden und Themen: Von der Ausgestaltung der Baugesetzgebung über die Zulässigkeit von Feuerbestattungen bis hin zur Durchführung von Volkszählungen reichte das Spektrum. Konsumspezifische Belange tauchen erst nach dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs auf. Der Schweizerische

Städteverband erkannte im «Warenhunger», das heisst im dringlichen Verlangen nach Lebensmitteln, Bekleidung, Wohnraum und Brennmaterial eine Forderung mit Zündstoff.¹⁴³ Als Vertretung der lohnabhängigen StadtbewohnerInnen wurde der Schweizerische Städteverband bei den Behörden vorstellig, regte die Einführung von Warenkontingenten und Lebensmittelrationen an und richtete Eingaben an die um- und ausgebauten kriegswirtschaftlichen Ämter. Dabei problematisierte er marktrelevante Aspekte wie die Angemessenheit von Preisen, den Wirkungsgrad von Höchstpreisverordnungen und den Umfang des Schleichhandels.¹⁴⁴ Die Repräsentanten des Städteverbands stellten die rhetorische Frage: «Ist es da zu verwundern, wenn man immer und immer wieder Staatshilfe verlangt und dem sogen. ‹freien Spiel der Kräfte› nichts als Misstrauen entgegenbringt?»¹⁴⁵ Mit zunehmender Kriegsdauer wurde der Verband immer häufiger an Konferenzen geladen und in Kommissionen berufen, um den organisierten Produzenten und Händlern den Standpunkt der «Nur-Konsumenten» entgegenzuhalten.¹⁴⁶ Mit Gustav von Schulthess (1884–1948), von 1914 bis 1947 Sekretär des Städteverbands, wussten die Hausfrauen einen umtriebigen Konsumadvokaten an ihrer Seite.¹⁴⁷ Da die Verhandlungen in der Regel sehr zeitnah anberaumt wurden und sich der Vorstand des Schweizerischen Städteverbands vorgängig nicht abzustimmen vermochte, wurde dem Juristen viel Entscheidungsspielraum zugestanden. Im Rückblick meinte von Schulthess allerdings, dass er davon zu wenig Gebrauch gemacht habe: «Wir haben, vielleicht mit Rücksicht auf die dornenvolle Arbeit und die Nerven der verantwortlichen Männer, zu wenig gedroht und geschimpft, wir haben in der Presse zu wenig Stürme der Entrüstung entfesselt, zu wenig Skandale veröffentlicht».¹⁴⁸

Die Allianz zwischen den Hausfrauen und dem Schweizerischen Städteverband blieb nach Kriegsende intakt. Angesichts der in den 1920er-Jahren vorherrschenden konsumpolitischen Schönwetterperiode verengte sich der Handlungsspielraum aber ebenso rasch, wie er sich 1916 aufgetan hatte. Vorbei waren die Zeiten, als die Frage der städtischen Versorgung zu einem politischen Skandalon aufgebauscht werden konnte. Die Gründe dieser Entpolitisierung sollen am Beispiel eines vom Verbandssekretär am Badener Städtetag 1931 vorgetragenen Referats aufgegriffen werden; der Vortrag wurde nach dem Städtetag unter dem Titel «Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz» als Separatdruck vervielfältigt.¹⁴⁹ Inhaltlich ist das Dokument hoch einzuschät-

zen,¹⁵⁰ scheinen darin doch zeitgenössische Konsumdiskurse und Frühformen der Konsumentenbewegungen auf. Um es gleich vorwegzunehmen: Auf den 69 Seiten zeichnete von Schulthess das Bild ignoranter, in familiären Banden verhafteter und nur schwerlich organisierbarer KonsumentInnen. Dieser kritischen Totalität wegen sah sich der Schweizerische Städteverband ausserstande, die Forderungen des Sekretärs als Resolution zu verabschieden. Mit einem launigen, dem Pionier der Haushaltsrechnung Jacob Lorenz zugeschriebenen Ausspruch behauptete von Schulthess: «Es gibt keinen dümmere[n] Kerl, als den Konsumenten.»¹⁵¹ In der Schweiz war weder von einem «citizen consumer» noch einem «purchaser consumer» etwas auszumachen: «Gedankenlos kauft manche Hausfrau im nächsten Laden, was sie braucht.»¹⁵² Auch komme der kostenvergleichende Blick viel zu selten zum Tragen: «Endlich fällt im Vergleich mit dem Ausland auf, wie wenig der Schweizer Konsument mit dem Rappen rechnet.»¹⁵³ Patriotischen und pseudo-ökonomischen Argumenten würden die KonsumentInnen allzu schnell Glauben schenken und sich von anderen Marktteilnehmern übervorteilen lassen.

Nach Meinung des Verbandssekretärs stellten sich VerbraucherInnen und Verbraucher als warenunkundig heraus: «Man beobachtet, dass der Mann sich hier vielfach auf einer terra incognita [befindet] und daher unsicher fühlt.»¹⁵⁴ Tatsächlich wurden um das Jahr 1930 Forderungen nach Warenkunde als Schulfach, Aufklärung durch unabhängige Warenprüfstellen und gesetzlicher Verankerung warenspezifischer Mindestanforderungen erhoben.¹⁵⁵ Um das Wissen um die Artikel des täglichen Bedarfs zu mehren, wurde 1935 der Verlag der Schweizer Warenkunde gegründet. Sein erstes Buch trug den Titel *Von Stoffen, Kleidern, Strumpf und Schuh: wie sie beschaffen sind und wie wir sie einkaufen sollen*. Auf dem Umschlag ist zu lesen: «Ist es nicht merkwürdig, dass wir selbst von der Beschaffenheit derjenigen Waren, die in unserem täglichen Leben eine grosse Rolle spielen, und für welche wir so viel Geld ausgeben, oft recht wenig, oder gar nichts wissen? [...] Um wie viel mehr obliegt es der Hausfrau, sich jenes Unterscheidungsvermögen anzueignen, das sie allein in die Lage versetzt, ihre Familie vor Schaden und Enttäuschung zu bewahren.»¹⁵⁶

Alarmierend war auch von Schulthess' Mutmassung, dass viele VerbraucherInnen einem falschen Bewusstsein verhaftet seien und ihre urbane Identität verleugneten. Im Originalwortlaut: «Ein namhafter Teil der Stadtbevölke-

rung fühlt sich der Landwirtschaft und dem Handel politisch-weltanschaulich verbunden.»¹⁵⁷ In der Lesart des Verbandssekretärs versperrten die verwandtschaftlichen Beziehungen zu Personen auf dem Land den Blick auf die marktbedingt antagonistischen Interessen. Schlimmer noch: An der Urne würden viele Stadtbewohner für die Parolen der Bauern und Bürgerlichen votieren. Bekanntlich hat die geschichtswissenschaftliche Forschung nachgewiesen, dass das Land und die Bauern in der Zwischenkriegszeit als Ausbund helvetischer Werte angesehen wurden. Deren ideologische Überhöhung stieg just zu einem Zeitpunkt an, als die meisten demographischen und wirtschaftlichen Indikatoren einen Bedeutungsgewinn der Städte bezeugten.¹⁵⁸

Darüber hinaus hielt der Verbandssekretär in resigniertem Ton fest, dass die Verbraucherin eine ohnmächtige Akteurin sei. Von den politischen Parteien habe sie wenig zu erwarten, und gegen die in Bern im Auftrag von Landwirtschaft, Produzenten und Händlern antichambrierenden Wirtschaftsverbände könne sie nichts ausrichten. Seine Lagebeurteilung: «Mit den Bauern kann man regieren, mit den Städtern nicht.»¹⁵⁹ Die Ursache sah von Schulthess in der Tatsache begründet, dass KonsumentInnen weder finanzielle noch politische Ressourcen zu bieten hätten – hier klang das 1928 vom Basler Historiker Emil Dürr geprägte Diktum der «Verwirtschaftlichung der Politik» nach.¹⁶⁰ Indem sich Wirtschaftsverbände mitunter als «Auch-Konsumenten» bezeichneten, reklamierten sie das Gemeinwohl für sich und überdeckten damit ihre Partikularinteressen. Enttäuscht zeigte sich von Schulthess sodann vom Allgemeinen Consumverein Basel, der schweizweit mitgliederstärksten Konsumgenossenschaft, weil dieser im Jahr 1931 die Vertretung der allgemeinen Konsumenteninteressen zuhanden der Wahrung der Konsumgenossenschaftsanliegen zurückstellte.¹⁶¹ Mit dieser Statutenänderung hätten sich die «abgestempelten Konsumentenvertreter» de facto von der politischen Bühne verabschiedet.¹⁶²

Positiv bewertete von Schulthess Frauenvereine, die erzieherisch auf KonsumentInnen einzuwirken suchten, ebenso wie Gruppierungen, die die offene Konfrontation suchten.¹⁶³ Indem der «Wert lokalen Zusammenstehens» exemplarisch vorgeführt werde,¹⁶⁴ bestehe Hoffnung, dass sich Frauen eines Tages auch auf der nationalen Ebene zu organisieren vermögen. Eine stärkere Politisierung der Hausfrauenvereine würde den Konsumentenschutz, der 1931 noch keinen eigenständigen organisatorischen Unterbau besass, befeuern.

Noch nicht recht glauben wollte von Schulthess dagegen an die Bewegung,¹⁶⁵ die sich gerade anschickte, den Konsum zu einem Rekrutierungs- und Bewährungsfeld für die politischen Rechte der Frau zu erklären. 1929 hatte das Aktionskomitee der Petition betreffend die Einführung des Frauenstimmrechts in der Schweiz Aktivistinnen verschiedenster Gesinnung um sich geschart. Dora Staudinger deckte den Konsum ab und kam dabei zum Schluss: «Alle Frauen – seien sie ledig oder verheiratet, berufstätig oder nicht, alt oder jung – haben neben anderen das eine gemeinsame Interesse: sie sind Konsumenten; und zwar im ausgesprochenen Sinne als der Mann.»¹⁶⁶ Die Einübung verantwortungsvoller Aufgaben und die Bewährung im öffentlichen Raum geschehe idealerweise in der Konsumsphäre: «Worauf es ankommt, ist hier wie überall das eine: dass die Frau zur Verantwortlichkeit erwacht und sich darüber klar wird, was sie zu vertreten, zu schützen und zu fordern hat.»¹⁶⁷ Die Rechte der Konsumentin wurden mit den Rechten der Staatsbürgerin in Beziehung gesetzt.

Weder konnte noch wollte der Schweizerische Städteverband in den 1930er-Jahren diese konsumpolitische Vakanz ausfüllen. Ein selbstbewusstes Auftreten in Bern wurde durch das weit gefasste Aktionsfeld, die parteipolitische Neutralität und die diffuse Identität vieler StadtbewohnerInnen verunmöglicht. Ausserdem genoss der Städteverband im Unterschied zum Ersten Weltkrieg nicht mehr das Wohlwollen und Vertrauen der Behörden. Unumwunden räumte von Schulthess ein, dass er zu den «Abgebauten» der 1920er-Jahre zähle.¹⁶⁸ Das Referat «Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz» hat, das soll hier betont werden, mit einem konsumpolitischen Offenbarungseid wenig gemein. Vielmehr wollte von Schulthess mit seiner radikalen Analyse aufrütteln. Sein Referat schloss er denn auch mit dem Versprechen, dass der Schweizerische Städteverband «alle sonstigen Bestrebungen unterstützen [werde], welche die Stellung der Verbraucher bessern oder deren Verschlechterung hindern helfen».¹⁶⁹

Die Wochenmarkt-Frage

Die «sonstigen Bestrebungen» zielten in den 1930er-Jahren vor allem auf die Wochenmärkte und Markthallen. Der Markt, verstanden als abstrakte ökonomische Institution, die Angebot und Nachfrage zusammenführte, spielte

beim Städteverband eine untergeordnete Rolle. Wenn in Hausfrauenkreisen vom Markt die Rede war, stand der konkrete, im städtischen Raum fixierte und zumeist unter freiem Himmel durchgeführte Wochenmarkt im Vordergrund. Seit Jahrhunderten bildete dieser ein konstitutives Element: Während Märkte der Stadtbevölkerung Versorgung, Verdienst und Vergnügen boten, punkteten Städte bei Marktfahrern und Marktbesuchern mit guter Infrastruktur und einer Nachfrage- beziehungsweise Angebotsballung. Marktveranstaltungen waren Höhepunkte des wirtschaftlichen wie sozialen Lebens und strukturierten den Festkalender, auch dienten sie als Informationsbörsen. Der Volkskundler Richard Weiss schreibt Märkten sogar eine «kulturrumbaubildende Wirkung» zu.¹⁷⁰

In den vorangegangenen Abschnitten wurde aufgezeigt, dass der Marktbesuch einen Fixpunkt im Arbeitsalltag vieler Hausfrauen darstellte und sich Märkte als Bühne zur Einforderung politischer Versorgungsversprechen verinnahmen liessen. Unerlässlich ist es, bei der Behandlung von Marktwissen in Aktion über die Beschreibung gewohnheitsmässiger Einkaufsmuster und episodischer Politartikulation hinauszugehen. Die Herausgeber eines jüngst erschienenen Schwerpunktheftes der Zeitschrift *Urban History* betonen zu Recht, dass «markets were clearly more than a fossilized remnant of the past or a simply a relic cultural practice».¹⁷¹ Insbesondere im 20. Jahrhundert waren Märkte mit den Auswirkungen der sich wandelnden Wohnquartiere, Verkehrsmittel, Verkaufsgeschäfte und Vergnügungsmöglichkeiten konfrontiert. Anders gewendet gilt es die «Produktion von Raum» in den Blick zu nehmen, in die Hausfrauen, Verbände und Behörden involviert waren.¹⁷² Diese Akteure waren bestrebt, ihre Vorstellungen von dem, was ein Markt zu sein und zu bieten habe, in den Stadtraum einzuschreiben.

Um die Jahrhundertwende existierten in der Schweiz rund 590 Wochenmärkte.¹⁷³ Verglichen mit ihrer Verbreitung zu Beginn des 19. Jahrhunderts war der Trend rückläufig; in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg akzentuierte sich der Rückgang. Der Tiefstand von 394 Wochenmärkten wurde im Jahr 1940 erreicht.¹⁷⁴ Wenngleich sich das Ursachengefüge für den Niedergang der Wochenmärkte in jeder Stadt geringfügig anders präsentiert, können drei marktfeindliche Komponenten identifiziert werden: Erstens befeuerte die Landflucht das Stadtwachstum, was zum Ausfransen der Wohngebiete führte.

Gesellten sich noch politisch motivierte Eingemeindungen dazu, war es um kompakte Stadtkerne geschehen, in denen zentral gelegene und zu Fuss erreichbare Märkte eine attraktive Lösung darstellten. Städteplanerisch verordnete funktionale Neuordnungen des Stadtraums bereiteten nicht wenigen altgedienten Wochenmärkten ein Ende. Zweitens ging mit dem Städtewachstum eine Mobilisierung beziehungsweise Motorisierung einher. In der Zwischenkriegszeit wurden die städtischen Verkehrsachsen nicht mehr nur von Passanten oder Fuhrwerken, sondern auch von Trams und Automobilen in Beschlag genommen. Aufgrund ihres Raumbedarfs und ihrer Geschwindigkeit provozierten sie städtebauliche Anpassungen. Im weitesten Sinn war das Automobil geradezu der Totengräber der Wochenmärkte. Gesetzt den Fall, dass sich zentrale Plätze und Strassenzüge nicht autogerecht umbauen liessen, drohte Wochenmärkten die Redimensionierung oder Verlegung an die städtische Peripherie. Drittens ist festzuhalten, dass die neu errichteten Quartiermärkte beträchtliche sanitär-hygienische Auflagen zu erfüllen hatten. Zum Schutz der leicht verderblichen Lebensmittel (Fleisch, Milchprodukte, Obst, Gemüse) wurden Vorkehrungen gegen Staub, Auspuffgase, Luftströmung und Temperaturschwankungen getroffen, für deren Kosten die Marktteilnehmer in Form erhöhter Patent- oder Verkaufsgebühren aufkommen mussten. In den ersten Monaten nach der Verlegung wog die verminderte Attraktivität besonders schwer und konnte eine akute Gefährdung der Wochenmärkte bedeuten.

Wie sah die Auflösung von Marktraum im Einzelfall aus? Darlegen möchte ich dies am Beispiel der Stadt Zürich, wo der Stadtrat zur allgemeinen Verwunderung die Aufhebung des Wochenmarkts auf den 1. Juli 1931 ankündigte.¹⁷⁵ Während Jahrzehnten wurden an jedem Dienstag und Freitag Marktstände eingerichtet und Waren an der Bahnhofstrasse ausgelegt. Erstmals abgehalten wurde der Wochenmarkt 1864, im fünften Jahr der neu errichteten, dazumal noch mehrheitlich von Wohnhäusern gesäumten Promeniermeile.¹⁷⁶ Bald einmal reichte der Platz nicht mehr aus, die Marktstände begannen auf die Peter-, Füssli-, Urania- und Usterstrasse sowie die Schweizergasse auszugreifen. Am buntesten nahm sich das Markttreiben im Ersten Weltkrieg aus. Eine Grafik von Otto Baumberger versinnbildlicht das über viele Jahre währende Zusammengehen von anspruchslosem Wochenmarkt und mondäner Einkaufsstrasse.¹⁷⁷



Was der Markt für die Stadt
 bedeutet, das ist nicht
 zu übersehen. Er ist
 ein lebendes Organ,
 das die Stadt mit Leben
 erfüllt.

Und die Stadt ist nicht
 ohne den Markt. Er ist
 ein Teil der Stadt,
 ein Teil des Lebens.

Schauen Sie in die
 Augen der Kinder,
 die in den Markt
 gehen. Sie sehen
 die Freude, die sie
 haben.

Abbildung 36 Wochenmärkte gehörten zum Zentrum der städtischen Infrastruktur. In Zürich säumten mobile Marktstände an zwei Tagen pro Woche die Bahnhofstrasse und ergänzten das Warenangebot. Als der beliebte Wochenmarkt 1931 aufgehoben wurde, protestierten die Hausfrauen.

Das Markttreiben hebt sich von den steinernen Häuserschluchten ab, die Lindenbäume flankieren die Marktstände und spenden den Standbetreibern und Passanten Schatten. Eine breite, von der Butter bis zum Schuh reichende Warenpalette, wurde getauscht. Als die Zürcher Marktpolizei 1925 eine Zählung vornahm, kam sie auf 875 Marktstände. Das abrupte Ende des Wochenmarkts begründete der Stadtrat mit Infrastruktur- und Sicherheitsbedenken und stellte in Aussicht, dass eine Markthalle in Planung sei. In der Zwischenzeit werde ein Marktprovisorium auf dem Bürkliplatz respektive Alpenquai installiert. Die Aufhebung erzürnte verschiedene Gruppierungen, die prompt den Widerstand probten. Im *Tagblatt der Stadt Zürich* wurde am 22. Juli 1931 zu einer «Ver-

sammlung aller durch die Marktverlegung Geschädigten» aufgerufen.¹⁷⁸ An der Versammlung ergriffen Grossisten, Handelsgärtner, Detailverkäufer, Fischhändler und an der Bahnhofstrasse niedergelassene Detaillisten das Wort und klagten über bereits eingetretene oder alsbald eintretende Schädigungen. Ihre Ausführungen, die von einbrechenden Handelsvolumina über wetterbedingte Unbehaglichkeiten bis zu behördlichem Übermut reichten, verbreiteten die Zeitungen munter weiter.¹⁷⁹ Die Zürcher Marktverlegung war ein veritables Medienereignis.¹⁸⁰

Näher beleuchten möchte ich ein im September 1931 verteiltes Flugblatt, als dessen Urheberin sich Ida Wenger-Plüss zu erkennen gab.¹⁸¹ Darin warb sie für ein an den Zürcher Stadtrat gerichtetes Gesuch um Rückverlegung des Wochenmarkts. Im Kontinuum politischer Artikulationsformen ist die Petition dem wenig konfrontativen Pol zuzuordnen; die mediale Öffentlichkeit wählte Wenger-Plüss, weil sie als Frau nur dort politische Aufmerksamkeit gewinnen konnte. Wert legte sie auf die Legitimität und Autonomie ihrer Politikintervention: «Da die Hausfrauen als Vertreterinnen und Interessenwahrerinnen der Familien in Fragen des Wochenmarktes zu betrachten sind, so ergibt sich aus der erwähnten, spontanen, ohne irgendwelche Beeinflussung zustande gekommenen Kundgebung, dass tausende Einwohner unserer Stadt die zuständigen Behörden ersuchen lassen, den Wochenmarkt an die Bahnhofstrasse zurückzuverlegen.»¹⁸² Weiter ist dem Schreiben zu entnehmen, dass die Hausfrauen für die behördliche Intervention kein Verständnis aufbringen würden. Der Wochenmarkt sei ein ökonomisch wertvolles, zugleich aber auch labiles Konstrukt: «Durch die Verlegung an das Alpenquai wurde eingegriffen in das gewordene, allen Beteiligten und der Gesamtheit wohl bekömmliche Spiel von Angebot und Nachfrage; solche Eingriffe haben stets ungünstige Folgen für alle.»¹⁸³ Auch die Psychologie wird als Argument bemüht: «Nicht unbeachtlich sind bei Angebot und Nachfrage auch die psychologischen Momente, die Stimmung, das Gefühl, welche Momente beide notwendigen Komponenten des Umsatzes unter Umständen erheblich beeinflussen. Für diese psychologischen Momente schafft nur die Bahnhofstrasse mit ihrem grossen, natürlichen Verkehr, mit ihren schönen und zahlreichen Läden und Ausstellungen den «animus»: wo aber dieser fehlt, müssen auch die Umsätze zurückgehen.»¹⁸⁴ Gerade während der Weltwirtschaftskrise müssten städtebauliche, ökonomische und

emotionale Momente im Einklang stehen, damit Waren gegen Geld getauscht und die Konjunktur angekurbelt werde. Wenger-Plüss überreichte die von 1254 Personen unterzeichnete Petition dem Stadtrat. Unabhängig davon, wie die Lösung der Wochenmarktsfrage im Detail auch ausgestaltet sein sollte, beanspruchten die Hausfrauen ein politisches Mitspracherecht. «Vielleicht ist auch noch eine bessere Lösung des Problems zu finden. Das wollen wir gern gescheitern Köpfen überlassen, aber die Wünsche und Ansichten der Hausfrauen sollten dabei auch gehört werden, haben sie doch vor allem Interesse an einer vorteilhaften Lösung dieser brennenden Frage», forderte eine namentlich nicht genannte Leserbriefschreiberin in der *Neuen Zürcher Zeitung*.¹⁸⁵ Wie der Zürcher Stadtrat das Gesuch aufnahm, ist unbekannt, klar ist hingegen, dass er an seinem Aufhebungsentscheid festhielt.¹⁸⁶

Als das Aus des Wochenmarkts endgültig war, befand sich bereits ein neues Marktprojekt in der Begutachtungsphase. Eine mächtige, den Gross- wie Detailhandel vereinigende Markthalle sollte unweit des Hauptbahnhofs entstehen. Zum besseren Verständnis ist ein Hinweis auf den internationalen Kontext notwendig. Den marktfeindlichen Tendenzen begegneten mehrere europäische Grossstädte mit der Gründung überdachter Markthallen.¹⁸⁷ Mit der 1851 errichteten Zentralhalle ging Paris voran, 1864 zog Wien mit einer Zentralmarkthalle nach, 1868 wurde in London die Smithfield-Markthalle errichtet, ab 1879 wurde die Alltagstauglichkeit einer Zentralmarkthalle in Frankfurt am Main erprobt. Diese Marktkonjunktur wurde in Zürich aufmerksam registriert und die Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen. Bis 1909 wurden fünf Projekte geprüft, über die Planungsphase kam indes keines hinaus.¹⁸⁸ Das zeitgenössische Bonmot «Märkte sind schneller vernichtet als errichtet» verweist auf die Komplexität der Raumproduktion.¹⁸⁹ Ein neuer Impuls ging schliesslich von der 1929 eröffneten und bis in die 1990er-Jahre hinein betriebenen Basler Gross-Markthalle aus.¹⁹⁰ Auf dem Kohlenplatz kam eine unterkellerte, dreistöckige Halle zu stehen, die mehr als 14 000 Quadratmeter Nutzfläche für Warenumsatz, Geschäfte, Büros und Restaurants bereithielt. Dank ihrer monumentalen Kuppel darf sie als urbanes Wahrzeichen gelten. Trägerin der Gross-Markthalle war eine Genossenschaft, an der sich die regionalen Produzenten-, Handels- und Konsumentenkreise und, last but not least, der Kanton Basel-Stadt beteiligten.

Da die Sozialdemokratische Partei in der Limmatstadt die politische Mehrheit besass, standen die Chancen auf eine Realisierung des Zürcher Markthallenprojekts gut. Die von 1928 bis 1949 währende Periode des «Roten Zürichs» ist stadthistorisch mit der Förderung gemeinnützigen Wohnungsbaus und der Errichtung öffentlicher Bauten (Kunstgewerbeschule, Hallenstadion, Kongresshaus, Schulhäuser) gleichbedeutend.¹⁹¹ Die wirtschaftliche Depression zog nicht einen Stopp, sondern eine Vermehrung kommunal geförderter Bauprojekte nach sich, wurden die Investitionen doch als antizyklische Arbeitsbeschaffungspolitik abgebucht. Vor diesem Hintergrund wurde das Projekt für eine Markthalle auf der überdeckten Sihl in Angriff genommen. Für den Betrieb wurde eine Markthallengenossenschaft gegründet, der Entwurf des 6 Millionen teuren Baus den Architekten Gottlieb Leuenberger und Jakob Flückiger übertragen. Konkret sollte sich der geplante Marktkomplex von der Gessner- bis zu der neu zu errichtenden Zeughausbrücke hinziehen und einen 20 000 Quadratmeter grossen offenen Platz für Waren des Gross- und Detailhandels, eine mit Galerien ausgerüstete Halle und eine Flucht mit Ständen sowie Lager-, Verwaltungs- und Verpflegungsbauten beinhalten. Um die Markthalle an das Schienennetz der Schweizerischen Bundesbahnen anzubinden, wurde eine zweite Überdeckung der Sihl in Aussicht genommen. Damit tangierte die Raumproduktion verschiedene Zonenordnungen, Richtpläne und Baugesetze, was diverse Abklärungen nach sich zog. Einwände gegen das Projekt liessen denn auch nicht lange auf sich warten.¹⁹² Der Stadtrat wies die Leiter des Gesundheits- und Marktwesens an, die kritischen Stimmen anzuhören und eine Empfehlung zuhanden des Stadtrats auszusprechen. Am 23. Januar 1932 fasste dieser den Entschluss, «von der Weiterverfolgung des Projektes einer Markthalle zurzeit, auch mit Rücksicht auf die Finanzen der Stadt, Umgang zu nehmen».¹⁹³ Als zu hochfliegend erwies sich das Zürcher Markthallen-Projekt.

Kritisch äusserten sich nicht zuletzt die Hausfrauen. Ihre Beweggründe liegen nicht im originalen Wortlaut, sondern nur aus zweiter Hand vor – derjenigen von Manuel Saitzew. Der aus Russland stammende Sozialökonom lehrte seit 1921 an der Universität Zürich und hatte sich in dieser Zeit einen Ruf als Experte für verkehrs- und infrastrukturpolitische Fragen erarbeitet. Im Sommer 1941 erhielt er vom Zürcher Stadtrat den Auftrag, anwendungsorientiertes Marktwissen zu produzieren.¹⁹⁴ Das Gutachten ist viel umfassender, als es der

spröde Titel «Die Zweckmässigkeit einer Grossmarkthalle für Obst und Gemüse in Zürich» vermuten liesse. In zeitraubender Recherchearbeit kontaktierte Saitzew verschiedene MarktteilnehmerInnen und trug differenzierte Argumente für und wider das akademisch vernachlässigte Marktwesen zusammen.¹⁹⁵ Gemäss den Beobachtungen des Ökonomen diene der unter freiem Himmel veranstaltete Wochenmarkt als normativer Referenzpunkt: «Dort wirkt das psychologische Moment, das sich z. T. aus einer gewissen Romantik, z. T. aus einer gewissen Schlauheit, z. T. schliesslich aus Trägheit zusammensetzt, offenbar stärker.»¹⁹⁶ An anderer Stelle berichtet Saitzew von der geringen Attraktivität, die überdachten Lösungen von den Hausfrauen beigemessen würden: «In der Markthalle präsentiert sich der Markt überdies viel nüchterner, geschäftlicher, hastiger, auch weniger persönlich. Hier ist der Marktbesuch nicht mehr eine angenehme Ergänzung eines Spazierganges in die Stadt. So meidet denn das kaufkräftigere Publikum die Markthalle, besucht wird sie in der Hauptsache durch die unteren Schichten der Bevölkerung aus der unmittelbaren Umgebung.»¹⁹⁷ Ein Wochenmarkt, der aus dem rege frequentierten und symbolisch bedeutsamen Stadtzentrum entfernt wurde, stellte kein kommunal förderungswürdiges Projekt dar. In seinem Gutachten zog der Sozialökonom den Schluss, dass offene Wochenmärkte noch Mitte des 20. Jahrhunderts bedeutsame, zugleich aber auch voraussetzungsreiche Lebensmittelbezugsquellen seien und der kommunalen, stadtplanerischen wie gewerbepolizeilichen Beaufsichtigung bedürfen.

Die Beschäftigung mit dem Wochenmarkt strahlte über die Limmatstadt hinaus und rief den Schweizerischen Städteverband auf den Plan. An der Jahresversammlung 1935 wurde das Marktwesen debattiert. Einig waren sich die nach Sion gereisten Delegierten, dass Märkte das Bedürfnis nach Versorgung mit Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs nach wie vor befriedigten. Weder die Konsumvereine noch die ortsansässigen Ladengeschäfte noch die Warenhäuser oder -versandgeschäfte hätten ihnen den Garaus machen können. Speziell während der Grossen Depression wüssten viele StadtbewohnerInnen Märkte und Messen als Ablenkung und «Sorgenbrecher» zu schätzen und liessen dabei den einen oder anderen Batzen springen. «Sich an diesen [Batzen] den möglichst grossen Anteil zu sichern, darauf ist das Streben tüchtiger Stadtbehörden gerichtet», so lautete die Devise.¹⁹⁸ Auch der sozial befriedenden



Abbildung 37 Auch das Marktgeschehen unter freiem Himmel war Regeln unterworfen. Aufgestellt wurden diese von Marktkommissionen, denen auch Hausfrauen angehörten. Den Polizeiwachtmeistern oblag es, auf Rundgängen die Marktstände zu inspizieren wie hier 1941 auf dem Berner Bundesplatz.

Kraft des Markts wurde in der Resolution das Wort geredet: «Neben den rein materiellen und wirtschaftlichen kommt den städtischen Märkten eine grosse und wertvolle ideelle Bedeutung zu als Vermittlerin zwischen Stadt und Land.»¹⁹⁹ Stadt und Land waren, wie bereits ausgeführt, Sammelbegriffe, die die latent schwelenden und in Zeiten der Krise oder des Kriegs offen zutage tretenden Konflikte zwischen KonsumentInnen und Produzenten respektive sozialdemokratischen und bürgerlich-konservativen Milieus umschrieben. Der Kontakt von Angesicht zu Angesicht helfe, die Entfremdung abzubauen und die Einsicht in die gegenseitige Abhängigkeit zu erhöhen. Einig waren sich die Delegierten des Städteverbands ausserdem, dass das Marktwesen mit dem dynamischen Urbanisierungsprozess Schritt halten müsse: «Die zukünftige Lösung des Marktproblems liegt für die meisten Schweizerstädte vorab im Ausbau, der Sanierung und Reorganisation der bestehenden Märkte», so ein anderer in der Resolution angesprochener Punkt.²⁰⁰ Der Vorsteher des stadt-

bernischen Wochenmarkts und Hauptreferent E. Ryf verwies darauf, dass die Beibehaltung von Marktveranstaltungen nur als kollektive Anstrengung gelingen könne. In Erinnerung der Tatsache, dass geringfügige kommunale Eingriffe die Konsumpraktiken der Hausfrauen bedrohen und deren Widerspruch hervorrufen konnten, machte er sich für ein verständigungsorientiertes Vorgehen stark. Für den laufenden Marktbetrieb unverzichtbare Dienste würden angelernte Marktberater (*conseiller des marchés*)²⁰¹ und Marktkommissionen (*commission de marché*) bieten: «Diese wird sich mit sämtlichen Fragen, die den Markt berühren, auseinandersetzen und wiederkehrend, wenn Bedarf besteht, zusammentreten. Eine so viele wie mögliche Anspruchsgruppen repräsentierende Institution ist wichtig.»²⁰² In den Marktkommissionen sollten die Hausfrauen nach dem Beispiel Berns einen fixen Platz einnehmen.

Zumindest auf kommunaler Ebene waren die Leiterinnen familiärer Verbrauchergemeinschaften als legitime und verhandlungsfähige Marktakteure anerkannt.

Zivilisierung des Markts

Soziale Käuferliga Schweiz

In den bisherigen Ausführungen kamen die Hausfrauen fallweise als ökonomisch mächtige oder politisch marginalisierte Marktakteurinnen vor. Diese Einschätzung bedarf der Ergänzung durch eine soziale Bewegung, die erst unter dem Namen Soziale Käuferliga Schweiz, später dann unter Schweizerische Label-Organisation auftrat. Um diese Gruppierung besser einordnen zu können, tut ein Schwenk in das New York City der Jahrhundertwende not. Streng genommen war nämlich auch die Entstehung der Sozialen Käuferliga Schweiz eine Konsequenz der Amerikanisierung, das Ergebnis eines komplexen und zeitintensiven Rezeptions-, Selektions- und Adaptionprozesses. Die Konsumgeschichtsschreibung hat der New York City Consumers' League das Prädikat eines Innovators zugewiesen.²⁰³ 1891 schlossen sich Hausfrauen mit politisch-emanzipatorischem oder sozial-religiösem Hintergrund zusammen. Sie empörten sich über die unhaltbaren Arbeitsbedingungen und tiefen Löhne, denen Berufsgruppen wie Tabakarbeiter, Bäcker, Schuster, Schneider oder

Typografen in den Grossstädten der Ostküste unterworfen waren. Hatte bereits die Industrialisierung Missstände geschaffen, spitzte sich die Lage zu, als Tausende europäischer Migranten ihr Glück auf den gesättigten Arbeitsmärkten suchten.²⁰⁴ Den Mechanismus des Markts begriffen Florence Kelley und ihre Aktivistinnen als Mittel zum Zweck, mit seiner Hilfe wollten sie Linderung herbeiführen. Hierfür setzten sie nicht auf schwarze, die Marktexklusion angelegte Listen («boycotts»), sondern auf weisse, konkrete Kaufempfehlungen aussprechende Listen («buycotts»). Diese umfassten zertifizierte Firmen ebenso wie Waren, die in wirtschafts- und sozialpolitischer Hinsicht als unbedenklich galten. In Form weisser Listen versuchte die soziale Bewegung ein solidarisches Band zwischen Hausfrauen und ArbeiterInnen zu knüpfen.

Die New York City Consumers' League lieferte sich mit den Arbeitgebern der Ostküste manche aufsehenerregende Auseinandersetzung, deren Kunde bis nach Europa drang. In mehreren Ländern wurden Käuferliga-Zweigstellen gegründet, wobei Paris 1902 eine Vorreiterrolle einnahm. Für das Jahr 1906 ist auch eine schweizerische Gründung belegt.²⁰⁵ Zwei Jahre später fanden in Genf 600 Delegierte aus 14 Ländern zum Ersten Internationalen Kongress der Käuferligen zusammen. Geladen hatte Grossrat de Morsier, der sich zeitlebens für die staatsbürgerlichen Rechte der Frauen einsetzte. Dank des Kongresses gelang es, den zuvor eher bruchstückhaften Informationsaustausch zu verstetigen. Getragen von einem Impuls zur «Vermenschlichung der Wirtschaft», begann die Soziale Käuferliga der Schweiz ihre Strukturen auszubauen.²⁰⁶ Ausgehend von der Romandie, deren 500 Mitglieder sich auf die Sektionen Neuenburg (1906), Freiburg und Lausanne (1907) sowie Genf (1908) verteilten, griff die soziale Bewegung nach Osten aus und spannte ein dichtes Netz; Zürich (1908), Bern und Basel (1910), Winterthur (1911) und Schaffhausen (1913) kamen als Knotenpunkte hinzu.²⁰⁷ Die lokale Verankerung war für die Soziale Käuferliga identitätsstiftend, bedeutete nach Einschätzung von konsumpolitischen Beobachtern wie Gustav von Schulthess aber auch einen organisatorischen Nachteil.

In der Mehrheit waren die Mitglieder der Käuferligen weiblich, finanziell gut gestellt und über ihre Familien und Ehemänner mit dem politisch-wirtschaftlichen Establishment verhandelt.²⁰⁸ Zu den Beweggründen ihres Engagements schrieben sie in einer Festschrift, «das kaufende Publikum von einge-

fleischten Gewohnheiten und Gedankenlosigkeiten» befreien zu wollen und die wirtschaftlichen Verhältnisse vom sozialen und menschlichen Standpunkt aus zu reformieren.²⁰⁹ Ihr zentrales Anliegen brachte die Soziale Käuferliga Schweiz auf den Nenner «Vivre c'est acheter / Acheter c'est pouvoir / Pouvoir c'est devoir», in deutscher Übersetzung «Wer lebt, muss kaufen / Wer kauft, hat Macht / Und Macht verpflichtet».²¹⁰ Der Akzent lag dabei auf der sozioökonomischen Verpflichtung, oder anders ausgedrückt auf der Übernahme von Marktverantwortung. Damit weist die Soziale Käuferliga «mehr Ähnlichkeiten mit der heutigen Fair-Trade-Bewegung als mit dem Konsumentenschutz» auf.²¹¹ In den ersten Jahren engagierte sie sich in diversen Handlungsfeldern. In Enquêtes und Behördenanfragen identifizierte und skandalisierte sie branchenspezifische Missstände; bisweilen versuchte sie mit einem diskreten Lobbying auf die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung einzuwirken. Als wichtigste Themen seien stichwortartig die Pflicht zur Barbezahlung, das Opponieren gegen Trinkgeld, das Verbot der Nacht- und Sonntagsarbeit und der Schutz der HeimarbeiterInnen genannt. Letztere Fürsorge kam auf der Agenda der Sozialen Käuferliga Schweiz besonders weit oben zu stehen. Bezeichnend ist der Umstand, dass die Verquickung von Weiblichkeit, sozialethischer Programmatik und sozialpolitischem Aktionismus im ganzen Parteienspektrum Argwohn hervorrief. Der Auftritt einer Verfechterin der Hausfraueninteressen, die sich dem Links-Rechts-Schema entzog, wurde nicht überall goutiert. Während Arbeitgeberverbände klassenkämpferische Bestrebungen am Werk sahen, fürchteten die Arbeitnehmervertreter das Erstarken einer bürgerlich-reaktionären Gruppierung.²¹²

Am langwierigsten verfolgte die Soziale Käuferliga Schweiz das Ziel, die in den Einkaufskörben der KonsumentInnen versammelte Macht freizusetzen und in eine ethisch und sozialpolitisch wünschenswerte Richtung zu lenken. Allein gab die Institution des Markts Rätsel auf: Auf welcher Grundlage sollten die Hausfrauen gute und wahre Marktware erkennen? Reichten hierfür das alltägliche Warenwissen und die Kenntnis von Preisen, oder galt es weitere Faktoren zu berücksichtigen? Ein Betriebswirtschaftler warnte in den 1940er-Jahren: «Die Zeiten sind vorbei, in denen die Ware nur nach ihrer Gebrauchsqualität für den Konsumenten allein beurteilt werden kann. Je mehr die technisch organisierte Arbeitsteilung fortschreitet und die Zirkulation der Waren

gesteigert wird, desto mehr tritt die Bedeutung der sozialen Qualität der Ware in den Vordergrund.»²¹³ Das Marktgeschehen zeichnete sich durch ein Identifikations- und Selektionsproblem aus.

Des Rätsels Lösung war das Label. Das Label – synonym wurde auch von sozialer «Empfehlungs-», «Garantie-» oder «Kollektivmarke» gesprochen – war ein Zeichen, das sich aus Wort, Slogan und Bild zusammensetzte und auf marktförmig gehandelten Waren angebracht werden konnte. Deren Bekanntmachung in weissen Listen kam einer positiven Sanktionierung gleich, die auf die Schaffung eines sozialetisch qualifizierten Nischenmarkts hinauslaufen sollte. Eine erste, im Jahr 1911 von der Sozialen Käuferliga gestartete Aktion schief ein, woraufhin es zwei Jahrzehnte dauerte, ehe sich die Sekretärin Pauline von Greyerz²¹⁴ und ihre Mitstreiterinnen entschlossen, die «erstorbene Labelidee wieder aus ihrem Dornröschenschlafe aufzuwecken und ihrer Verwirklichung entgegenzuführen».²¹⁵ Mit der Wiederbelebung ging gleichsam eine Professionalisierung einher. 1934 schuf die Käuferliga ein Label-Sekretariat und betraute Walter Brunner mit der Geschäftsführung.²¹⁶ Zwecks Evaluierung der Label-Ware erliess dieser ein Reglement und konstituierte ein tripartites Gremium, das für Arbeitgeber-, Arbeitnehmer- und KonsumentInnen-Vertreter offenstand. Das Gremium sichtete die Anträge zertifizierungswilliger Unternehmen und prüfte, ob sie die 20 Mindestanforderungen erfüllten.²¹⁷ Höchste Priorität wurde der Gewährung von geschlechterspezifischen Mindestlöhnen beigemessen, ausserdem hatten die Label-Aspiranten den Nachweis einer in der Schweiz vollzogenen «Qualitätsproduktion» zu erbringen. Des Weiteren waren Zuschläge für Überzeit-, Nacht- und Sonntagsarbeit vorgesehen.

Im Wissen um die entscheidende Bedeutung, die der Lesbarkeit der sozialen Warenqualität zukam, wandte sich das Label-Sekretariat an den Schweizerischen Werkbund und liess 1935 einen Wettbewerb für ein Signet ausschreiben.²¹⁸ Im Ausschreibungstext tauchte das Armbrustsymbol der Zentrale für das schweizerische Ursprungszeichen als Referenz auf.²¹⁹ Diese war – neben der Schweizer Woche²²⁰ – die prominenteste Vertreterin nationaler Warenpropaganda. Die offenkundige Bezugnahme auf helvetische Hoheitssymbole wurde den Grafikern gleichwohl untersagt. Verständlichkeit, Einprägsamkeit und Vielseitigkeit in der Anwendung bildeten die Wettbewerbskriterien. Letztere Anforderung war insofern wichtig, als das Label auf Werbe- und Verpack-



Abbildung 38 (links) Die Soziale Käuferliga Schweiz verlieh geprüften und für «sozial fortschrittlich» befundenen Konsumgütern ein blaues Bäumchen. Mithilfe dieses (karikaturistisch überzeichneten) Labels hoben sich die Waren von der grauen Masse der Alltagsartikel ab.



Abbildung 39 (rechts) Das offizielle Label-Bildzeichen (1. v. l.) ging 1935 aus einem Wettbewerb hervor. Der Maler und Gebrauchsgrafiker Eugen Jordi setzte sich gegen namhafte Mitbewerber wie Max Bill oder Alfred Willimann durch.

ungsmaterialien jedweder Art, vom Büroartikel über den Brotlaib bis zum Schuhkarton, angebracht werden sollte.

Zum Sieger der Werkbund-Ausschreibung wurde der aus Bern stammende Gebrauchsgrafiker und Maler Eugen Jordi (1894–1983) gekürt, die weiteren Plätze gingen an Max Bill und Alfred Willimann. Das in blau gehaltene Label-Bäumchen wurde wahlweise mit dem Slogan «Zeichen recht entlohnter Arbeit» kombiniert; im Februar 1941 erfolgte die Hinterlegung beim Eidgenössischen Amt für geistiges Eigentum.²²¹

Mit der Schaffung eines Instruments zur Sichtbarmachung des Markts war es noch nicht getan, das Label unterlag seinerseits den Gesetzen der Aufmerksamkeitsökonomie. Wesentlich war die Aufklärung über die soziale Bewegung und die Bekanntmachung des Label-Gedankens. Den «citizen consumer» gab es noch nicht, das Label-Sekretariat hatte ihn erst zu erziehen. Zu diesem Zweck verschickte es Pressemitteilungen, schaltete Annoncen, verteilte Broschüren, arrangierte Schaufenster- und Ausstellungsdisplays. Eine Mitteilung

von 1938 wurde wie folgt angekündigt: «Es erscheint gegenwärtig auf dem Markt ein neues Zeichen, das die Aufmerksamkeit auf sich lenken will. Es handelt sich um das Label (gesprochen Leebel), das auf Erzeugnissen angebracht werden darf, die unter guten, empfehlenswerten Arbeitsbedingungen hergestellt werden und die von genügender Qualität sind.»²²² Die phonetische Schreibweise verdeutlicht, dass das Label als neu, erklärungsbedürftig und «unschweizerisch» eingestuft wurde. Weitere in Zeitungen und Zeitschriften plazierte Verlautbarungen und Klarstellungen drehten sich um die übergeordneten Zielsetzungen: «Die Labelbewegung ist nicht die Lösung der sozialen Frage, aber das Labelzeichen ist ein sichtbarer Ausdruck der wirtschaftlichen und menschlichen Verbundenheit; es muss sich einbürgern als lebendiges Bekenntnis des Verantwortungsbewusstseins der Verbraucher.»²²³ Unermüdlich wurde die Ermächtigung der konsumierenden Hausfrau beschworen: «Dank dem Label verfügen die Frauen auf wirtschaftlichem und sozialem Gebiete über das Stimmrecht.»²²⁴ Die Marktpräsenz kompensierte demnach ein Stück weit für die Politabsenz.

Den Preis für die Zivilisierung des Markts entrichteten die KonsumentInnen in Form eines eingeschränkten und nur an ausgewählten Bezugsquellen erhältlichen Warensortiments. Mit den Jahren wuchs der Label-Katalog in die Tiefe und Breite. Öffentlichkeitswirksam wurde von einer Hausfrau berichtet, die sich darauf verstand, ihre Einkäufe weitblickend zu planen und «bei notwendigen Anschaffungen Label-Artikel zu bevorzugen, so dass sie eines Tages vom Kopf bis zu den Füßen in Label-Sachen eingekleidet gewesen sei.»²²⁵ Zusätzlich zu den textilen und ledernen Bedarfsartikeln umfasste das Label-Sortiment Wurstwaren, Fleischkonserven, Schokolade, Biskuits, Rauchwaren, Hygieneartikel, Nähmaschinen, Staubsauger, Bürobedarf, Sportgeräte und anderes mehr. Das stetige Wachstum darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass einige Unternehmen infolge Nicht-Erfüllung der Mindestanforderungen zurückgewiesen wurden. Im Rahmen der ersten Label-Präsentation der Sozialen Käuferliga der Schweiz vom Juli 1938 wurden elf Unternehmen genannt. 1942 umfasste die Label-Liste 61 Firmen und wuchs binnen weiterer vier Jahre auf 133 an.²²⁶ Der Schweizerische Arbeitgeberverband begrüßte ausdrücklich den Versuch, die sozialpolitische Sensibilität der KonsumentInnen auszutesten. Vom Label abseitsstehende Produzenten entschuldigte er gleichwohl mit dem

Verweis auf den harten und auf Sozialabgaben keinerlei Rücksicht nehmenden Weltmarkt: «Es ist deshalb an sich verständlich, wenn sie gegenüber Bewegungen wie dem Labelsystem nicht aus grundsätzlichen, sondern taktischen und opportunistischen Erwägungen eine gewisse Zurückhaltung an den Tag legen.»²²⁷ Über die antizyklische Beitrittswilligkeit vieler Unternehmerkollegen ärgerte sich ein Textilindustrieller: «Gouverner c'est prévoir! Der vorausschauende Unternehmer sollte sich darum meines Erachtens nicht erst dann der SLO und des Label-Zeichens erinnern, wenn sein Absatz ins Stocken geraten ist und sich als Begleiterscheinung bei seinem Personal Beunruhigung bemerkbar macht.»²²⁸

Aus den Reihen der Schuhindustrie nahmen mehrere Unternehmen den Zertifizierungsprozess in Angriff. Für labelwürdig befunden wurden die Schuh-Coop Basel (1940), die Löw-Schuhfabrik AG Oberaach (1941), Fritz Molitor und die Sportschuhmacherei Wengen (1943), die Henke & Co AG Schuhfabrik Stein am Rhein (1946), die Minerva & Labor Schuhfabriken AG Pruntrut (1946) und die Neue Schuhfabrik Liestal AG Liestal (1946).²²⁹ Dass die Schuhwirtschaft vergleichsweise gut vertreten war, kann mit dem Schuh als Alltagsding erklärt werden, sowie mit der gelegentlich auftauchenden Kritik an der Heimarbeit, die bei vielen Fabriken zum Produktionsregime gehörte.²³⁰ Gleichwohl ist festzuhalten, dass es der Sozialen Käuferliga Schweiz nicht gelang, grosse und über hohe Marktanteile verfügende Schuhfabriken wie Bally, Hug oder Bata vom Nutzen des Labels zu überzeugen.

Label versus Treue Hand versus VOTA

Das Label wurde weitherum studiert und kommentiert. Die Geister schieden sich weniger an der Zielsetzung sozial qualifizierter Arbeitsbedingungen als an der Frage, wie man dorthin gelangen konnte und welche Rolle dabei die Institution des Markts spielen sollte. Die Genossenschaftsbewegung teilte die Ziele der Sozialen Käuferliga Schweiz, sprach sich allerdings für eine alternative Form der Selbsthilfe aus. Die Gründung von Konsumvereinen erschien ihr als einzig probater Weg. Geradezu utopisch liest sich ein vom Frauenbund der Konsumgenossenschaften lancierter Aufruf: ««Wenn alle Hausfrauen wollten», könnten sie dank der Macht ihres Einkaufskorbes eine neue Welt aufbauen.»²³¹

Fallen in der Zwischenkriegszeit die Stichworte Hausfrau, Konsumpolitik und Genossenschaft, kann Gottlieb Duttweiler (1888–1962) nicht weit sein. Der Detailhändler, Politiker, Zeitungsverleger und Mäzen, der zukunftsweisenden Ideen gegenüber stets aufgeschlossen war, erkannte in der Bewirtschaftung des Labels brachliegendes Potenzial: «Wir enthalten uns der Kritik an der Tätigkeit der offensichtlich von besten Motiven geleiteten und in anderer Richtung vielleicht erfolgreichen Organisation und stellen lediglich fest, dass angesichts der verschwindenden praktischen Resultate in den drei Jahrzehnten der beschrittene Weg der Bearbeitung einzelner Produzenten offenbar nicht der richtige gewesen ist.»²³² Duttweiler machte der Sozialen Käuferliga Schweiz Avancen. Zum einen tat er dies, weil es unternehmerische Reibungsflächen gab. Das Geschäftsmodell des Grossverteilers Migros war auf die intelligente und sparsam wirtschaftende Hausfrau ausgelegt; die Lebenshaltung liess sich nur auf Basis der Massenproduktion und mithilfe der Verschlankung der Vertriebsstrukturen verbilligen. Die von vielen Nischenakteuren hergestellten, tendenziell teuren Label-Waren standen hierzu im Widerspruch. Zum anderen tat er dies, weil es eine konsumpolitische Schnittmenge gab. Die diffusen Überzeugungen des Migros-Patrons, die um Leitbegriffe wie «Dritte Kraft», «Soziales Kapital» oder «Kultureller Mehrwert» kreisten, bringt Thomas Welskopp auf die griffige Formel «Markt und (M)ehr».²³³ Ökonomische Zielsetzungen versuchte Duttweiler mit sozialen und kulturellen Idealen in Einklang zu bringen. Wichtig zu sehen ist, dass er ein überzeugter Verfechter und Vorkämpfer des Frauenstimmrechts war. Der Landesring der Unabhängigen, eine 1936 von Duttweiler selbst gegründete Partei, die das klassische Politspektrum aufmischte, nahm sich der Verwirklichung des allgemeinen Stimm- und Wahlrechts an.²³⁴

Das Optimierungspotenzial der Sozialen Käuferliga skizzierte Duttweiler 1937 in einer eigenen Broschüre. Die ihm vorschwebende Vereinigung – die nie über das Planungsstadium hinauskommen sollte – lautete auf den sprechenden Namen Treue Hand. Sprachbildlich stimmig führte er aus, wie ein siebenköpfiges Gremium aus Unternehmern, Wissenschaftlern, Sozialpolitikern und Arbeitnehmern dafür einstehe, «nicht nur den Schutz der arbeitenden, der produzierenden Hand, sondern auch in gewissem Umfang den Schutz der empfangenden Hand, also des Konsumenten, in das Label-System ein-

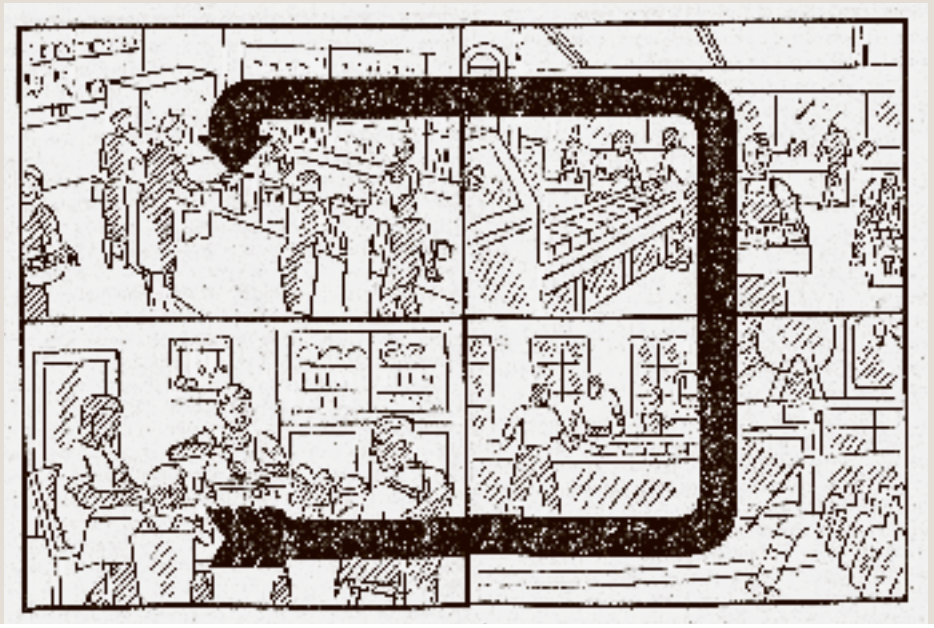


Abbildung 40 Empfehlungsmarken setzten auf geschlossene Kreisläufe. Wie in der Abbildung von 1937 angedeutet, gehen Produktions-, Distributions- und Konsumsphäre ineinander über. Auf diese Weise sollte das rücksichtslose Gegeneinander von einem sozialen Miteinander abgelöst werden.

zubeziehen». ²³⁵ Duttweiler störte sich an dem Umstand, dass die Migros und andere Handelsunternehmen vom sozialetischen Zertifizierungsprozess ferngehalten wurden. Dadurch bliebe ein Handelsvolumen von schätzungsweise 400 bis 500 Millionen Franken unberührt. ²³⁶ Zugunsten der in städtischen Ballungsräumen lebenden Hausfrauen gedachten er und seine Mitstreiter eine neue Trägerschaft auf die Beine zu stellen – eine Trägerschaft, wohlgerichtet, in der die organisierten Hausfrauen nicht direkt mitwirken durften: «Eine Einbeziehung des Konsumentenschutzes würde zwar die Sympathien des kaufenden Publikums vermehren, aber den Widerstand der Produzenten – und teilweise auch der Handelskreise – gegen das Label-System zweifellos so stark erhöhen, dass die Durchführung für absehbare Zeit praktisch lahmgelegt würde.» ²³⁷ Dieses taktische Manöver zielte insofern ins Leere, als die kleingewerblichen Kreise ohnehin nicht recht glauben wollten, dass ihnen eine soziale Empfehlungsmarke vor illoyalen Konkurrenten und preisinduziertem Wettbewerb Schutz biete. ²³⁸ In einem mehrteiligen Artikel zerplückte die Mittelstands-Zeitung *Die Neue Schweiz* das Label Duttweilerschen Zuschnitts, ja qualifizierte es als «unnützlich» und «überflüssig» ab: «Der selbst-

ständige Mittelstand hat von dem Label-System nichts zu erwarten als die Verstärkung des Übergewichts einiger Grossunternehmungen des Detailhandels, die ihn bisher schon hart genug bedrängen.»²³⁹

Das Label der Sozialen Käuferliga Schweiz, gelesen als Inbegriff sozialpolitischer Mindestansprüche und Instrument zur «Durchleuchtung der Wirtschaft», genoss dagegen Duttweilers vorbehaltlose Zustimmung.²⁴⁰ Im Umfeld der Migros-KundInnen, Zeitungs-LeserInnen und Landesring-Politiker rührte er kräftig die Werbetrommel.²⁴¹ Die Realisierung der Treuen Hand stilisierten er und seine Mitstreiter zum Präzedenzfall, zu einer «Reifeprobe für das Verständnis des Volks für die wirtschaftlichen Zusammenhänge».²⁴² Nichts liess Duttweiler unversucht, um den Hausfrauen das nationalökonomische Einmal-eins so einfach und anschaulich wie möglich näherzubringen. Eine 1937 vielfältigte Illustration zeigt vier Alltagsszenarien: das Esszimmer von «Herrn und Frau Schweizer», die Produktionsstrasse einer Fabrik, die Lagerhalle eines Handelsunternehmens und eine Ladentheke, an der sich Verkäuferin und Kundin unterhalten.

In der Macht der Letzteren liege es, durch die Berücksichtigung der Treuen Hand dafür Sorge zu tragen, dass «die gekaufte Ware von ihrem Ursprung an nicht von Sorgen und Tränen, sondern von Lebensmut und Arbeitsfreude begleitet» werde.²⁴³ Durch die Berücksichtigung sozialetischer Prinzipien, so versprach das Schema, würden Marktinteraktionen ihren antagonistischen Charakter einbüßen. Dank der Treuen Hand würden die vormals eigennützig-anonymen Interaktionen mittelfristig einem Beziehungsmuster weichen, das von gegenseitigem Verständnis und Respekt geprägt sei.

Der Aktivismus des Migros-Patrons versetzte sämtliche an der sozialen Empfehlungsmarke interessierten Kreise in Bewegung. Mit der Käuferliga wurden Verhandlungen über eine Kooperation, eventuell sogar eine Fusion aufgenommen – eine Labelunion stand im Raum.²⁴⁴ Am Verhandlungstisch nahmen der Bund Schweizer Frauenvereine, der Verband Schweizer Hausfrauenvereine, der Schweizerische Gewerbeverband, der Verband schweizerischer Konsumvereine, der Schweizerische Spezialehändler-Verband, der Schweizerische Markenartikelverband, der Zentralverband Schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen, der Gewerkschaftsbund, der Landesverband freier Schweizer Arbeiter, der Schweizerische Verband Evangelischer Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer wie auch der christlich-nationale Gewerkschaftsbund Platz. Eine Einigung konnte allerdings nicht erzielt werden, die Soziale Käuferliga Schweiz und die Treue-Hand-Organisation suchten ihr Heil im organisatorischen Alleingang. Eine neuerliche Kontaktabbahnung im Juli beziehungsweise November 1941 blieb ebenfalls ergebnislos.²⁴⁵ Als bald sollte sich das ideelle Nah- in ein misstrauisches Konkurrenzverhältnis verwandeln. Entschlossener und sendungsbewusster denn je trat nun auch der Label-Sekretär auf. In einem grossen Beitrag in der *Neuen Zürcher Zeitung* pries Werner Brunner das Label als ein Verfahren, mit dem die Marktgesellschaft zivilisiert werden könne: «Bei freiem Spiel der Kräfte stossen die verschiedenen Interessen der Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Konsumenten gelegentlich hart aufeinander bis zum Einsatz ihrer letzten Mittel: Aussperrung, Streik und Boykott. Durch freiwillige Verständigung auf privatrechtlicher Grundlage kann der rücksichtslose Kampf überwunden werden, und zwar ohne gesetzlichen Zwang. Darin liegt der überlegene Vorzug des Label-Gedankens.»²⁴⁶

Mitten im Zweiten Weltkrieg passten die konkurrierenden Organisationen ihre Strukturen an. Im Herbst 1942 wurde das Label-Sekretariat zu einer eigenständigen Gesellschaft mit dem Namen Schweizerische Label-Organisation (SLO) aufgewertet.²⁴⁷ Das Primat der organisierten KonsumentInnen wurde abgeschwächt, an ihrer Stelle eine paritätische Instanz bestehend aus Arbeitnehmer-, Arbeitgeber- und Konsumenten-Sektionen eingesetzt. Mithilfe der Einbindung von 20 Frauen- und Konsumverbänden sicherte sich die SLO den gesellschaftlichen Rückhalt. Am 15. Dezember 1942 fand die erste Mitgliederversammlung statt, den Takt gaben neu rekrutierte Kräfte aus Basel und Genf vor. Kurze Zeit später bekam die SLO Anerkennung von staatlicher Seite: Einerseits bewilligte die nationalrätliche Vollmachtenkommission finanzielle Zuwendungen,²⁴⁸ andererseits lobte das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, dass SLO-Zielsetzungen, -Verfahren und -Instrumente einer «neuzeitlichen Auffassung» entsprächen.²⁴⁹ Just in dem Moment, als die SLO ihr institutionelles Fundament ausgelegt hatte, löste sich die Soziale Käuferliga Schweiz nach 40 Jahren «Lebens- und leider auch Leidensgeschichte» auf.²⁵⁰ «Die Pionierarbeit ist geleistet. Die Pioniere dürfen sich verabschieden», so das Resümee.²⁵¹ Die Nachfolger führten das Label bis ins Jahr 1968 weiter.²⁵²



Abbildung 41 Im Windschatten der Label-Bewegung entstand 1943 die VOTA. Die von Gottlieb Duttweiler propagierte sozialwirtschaftliche Vereinigung schrieb sich die Selbstermächtigung der KonsumentInnen auf die Fahnen: VOTA lässt sich mit «Bestimme Du!» übersetzen.

Den lange vermiedenen Schritt in die Praxis holte Gottlieb Duttweiler 1943 nach. Die im Umfeld der Treuen Hand betriebene Konzeptarbeit setzte er mit einer neuen Organisation, der Schweizer sozialwirtschaftlichen Vereinigung mit Sitz in Zürich, um. Er verlieh ihr den Namen VOTA, der sich vom Imperativ des lateinischen Verbs «votare» herleitet und mit «Stimme ab!» respektive «Bestimme Du!» übersetzt werden kann.²⁵³ Zusätzlich zu den drei für die «Käuferschaft des Alltags» handlungsleitenden Kriterien Mode, Bequemlichkeit und Preis wollte er mit Geltungsbedürfnis²⁵⁴ ein viertes hinzufügen: «Auch der kleine Mann, auch die Hausfrau mit dem bescheidensten Portemonnaie fühlt sich gehoben, wenn sie feststellt, dass sie als Kundin etwas gilt.»²⁵⁵ Als VOTA-Bildzeichen wurde ein blaues Männchen gewählt, das eine Fahne trägt. Unschwer erkennbar waren die Statuten und Entscheidungsgremien der SLO nachempfunden – mit einer gewichtigen Ausnahme: Um Beitritt in die Arbeitgeber-Sektion konnten Banken, Versicherungen, Gastronomie- und vor allem Handelsunternehmen nachsuchen.²⁵⁶ Wer angenommen wurde, hatte VOTA-Schilder an alle Eingangstüren des Geschäfts anzubringen.²⁵⁷

Die von der SLO erprobten Werbestrategien sind auch im Umfeld der VOTA zu finden, wobei die für die Migros charakteristisch vollmundigen und gleichzeitig ironisch unterlegten Slogans ebenfalls vertreten waren. Ein Annonce-Beispiel soll hier nicht fehlen. Der «Schweizerfrau» wurde versichert: «Die ganze Welt aber wird aufhören und mit dem Finger auf die kleine Schweiz zeigen, deren Frauen es verstanden haben, das Schicksal zu meistern, indem sie das Ihrige zur Lösung der sozialen Frage beigetragen haben. Es wird für ewig ein Verdienst der einkaufenden Hausfrau bleiben, die Daseinsberechtigung der kleinen Schweiz einmal mehr und in so einleuchtender Weise dargetan zu haben. Welche Schweizerfrau möchte da zurücktreten?»²⁵⁸

Die meisten Hausfrauen reagierten eher zurückhaltend auf das sozialetische Warenangebot. Allenthalben sah sich die VOTA mit dem Vorwurf fehlender Glaubwürdigkeit konfrontiert. Als das *Mitteilungsblatt des Konsumgenossenschaftlichen Frauenbundes der Schweiz* im Jahr 1945 sämtliche sozialen Empfehlungsmarken einem Vergleich unterzog, brach sie den Stab über der Duttweiler-Organisation: «Die Label-Bewegung hat ein Interesse an einer möglichst objektiven Prüfung der Arbeitsverhältnisse. In ihr sind auch die Arbeitnehmerkreise gebührend vertreten, während man bei der VOTA den Eindruck bekommt, die Kommission sei immerhin aus Leuten von Duttweilers Gnaden zusammengesetzt und arbeite nach der Richtschnur ihres Herrn und Meisters und nach dem Duttweilerschen Gedankenblitz: «Anstand muss rentieren!»»²⁵⁹ Der Migros-Patron polarisierte wohl allzu stark, eine ausreichende Zahl an KonsumentInnen fernab der Migros-StammkundInnen liess sich nicht gewinnen. Die Umsatz- und Sortimentsentwicklungen blieben hinter den Erwartungen zurück. Stand 1947 besaßen lediglich 38 Firmen aus der Produktion, 22 aus dem Handelssektor sowie 3 aus den Sparten Verwaltung und Dienstleistung das Empfehlungsschild.²⁶⁰ Die VOTA wurde zwar noch einige Jahre weitergeführt, grosse Ressourcen aber keine mehr in das Projekt gesteckt. In einer zum 30-jährigen Bestehen des Migros-Genossenschafts-Bundes herausgegebenen Festschrift fand sich die VOTA in der Rubrik «Lob des Misserfolges» wieder.²⁶¹

Zusammenfassung

Das im 19. Jahrhundert ausgebildete Modell der besonnen haushaltenden und das Gros der Einkäufe tätigenden Ehefrau und Mutter blieb bis weit ins 20. Jahrhundert hinein gültig. In der Zwischenkriegszeit kam neu hinzu, dass sich die Leiterinnen der familiären Verbrauchergemeinschaften vermehrt mit den Ratschlägen von ErzieherInnen und AnhängerInnen der Sozialrationalisierung auseinanderzusetzen hatten. Unermüdlich wiesen diese darauf hin, dass das tägliche Einkaufen weniger als Routine- denn als Kopfarbeit aufzufassen sei und spezifische Verhaltensweisen und Hilfsmittel verlange. Auf dem Wochenmarkt solle die Hausfrau selbstsicher auftreten und die angebotenen Lebensmittel und Bedarfsartikel, ungeachtet des Ansehens der Händler und der Aufmachung der Warenpalette, eingehend prüfen. So weit das hehre Konsumideal, die alltägliche Praxis findet sich in den Haushaltsbüchern. Darin enthalten waren auch Spalten, in denen die schuhspezifischen Anschaffungen und Reparaturen eingetragen wurden. Familien aus der Arbeiter- und Angestelltenschicht wendeten hierfür Mitte der 1930er-Jahre durchschnittlich 2 Prozent ihrer Budgets auf. Nicht nur familienintern, sondern auch schichtübergreifend schwankten die Ausgaben beträchtlich: Während die von der Arbeitslosigkeit betroffenen Familien auf Schuhspenden angewiesen waren, hatten gut situierte Hausfrauen die Qual der Wahl, hielt ihr Schuhschrank doch nach Tageszeit und Tätigkeiten unterscheidende Fussbekleidung bereit. Analytisch spannend ist das lederne Alltagsding, weil es zwischen starrem Existenzbedarf und elastischem Kulturbedarf changierte und ambivalent beurteilt wurde. In der Zwischenkriegszeit schürte speziell der modisch gestaltete Schuh Ängste.

Konsum war weiblich konnotiert und in der informell-privaten Öffentlichkeit angesiedelt. Wegen der im Gefolge des Ersten Weltkriegs auftretenden Versorgungsschwierigkeiten drangen die Hausfrauen immer häufiger in die politische Öffentlichkeit vor und klagten in Marktdemonstrationen die Dürftigkeit der Lebensmittel und Verteuerung der Alltagsdinge an. Bei dieser Gelegenheit klinkte sich der Schweizerische Städteverband ein und begann die konsum- und marktrelevanten Probleme an staatliche Stellen weiterzuleiten. Nach Kriegsende reifte jedoch die Erkenntnis, dass mit Hausfrauen und Stadt-

bewohnerInnen keine Konsumpolitik zu machen war. Gegen die verbandswirtschaftlich organisierten Produzenten- und Händlerinteressen vermochte der Städteverband nichts auszurichten. Zudem haderte er mit dem Umstand, dass die StadtbewohnerInnen eine KonsumentInnen-Identität vermissen liessen und ihr Wissen über wirtschaftliche Zusammenhänge rudimentär ausgebildet sei; deren Gedankenspiele gingen nicht über den Markt als räumlich wie zeitlich fixierte Veranstaltung hinaus. Zu ergänzen bleibt, dass die Hausfrauen die Wochen- und Jahrmärkte als «halböffentliche Räume» schätzten und ihre Schliessung mit aller Kraft zu verhindern suchten.

Vom Selbstverständnis eines «citizen consumer» waren die Hausfrauen weit entfernt. Dies zu ändern trat in den 1930er-Jahren die Soziale Käuferliga Schweiz an, aus deren Mitte die Schweizerische Label-Organisation hervorgehen sollte. Aus dem bürgerlichen Geschlechtermodell und der weiblichen Konsumexpertise leiteten sie das Recht, ja die Pflicht der Hausfrau zur konsumpolitischen Mitbestimmung im Alltag ab. Für einmal wurde der Mechanismus des Markts nicht als Rätsel, sondern als Lösung präsentiert: Die Käuferliga bewertete Marktwaren hinsichtlich ihrer Arbeitsbedingungen und Lohnansätze. Wenn der Produzent die Auflagen erfüllte, durfte er auf seinem Produkt das Label-Zeichen anbringen, das es aus der Masse der anonymen, vermeintlich unfair hergestellten oder gehandelten Marktwaren heraushob. Indem die Hausfrauen den kostspieligeren Labelwaren den Vorzug gaben, nahmen sie tagtäglich Marktverantwortung wahr. Stellte bereits die Einführung des Labels mitten in der Weltwirtschaftskrise ein kühnes Unterfangen dar, erwuchs der Sozialen Käuferliga Schweiz in der Person Gottlieb Duttweilers neues Ungemach. Grosso modo unterstützte dieser die Anstrengungen um eine Zivilisierung des Marktgeschehens und leistete publizistische Aufklärungsarbeit. In Detailbestimmungen verlangte der Migros-Patron aber Zugeständnisse, denen er durch die Gründung konkurrenzierender Empfehlungsmarken (Treue Hand, VOTA) Nachdruck verlieh. Diese Zersplitterung der Label-Bewegung war schädlich und mittelfristig dafür verantwortlich, dass sämtliche Empfehlungsmarken vom Markt verschwanden.

N. 1935

B. VERB.

Wirtschafts-Verbot

73

SCHUH-FABRIK VERBOT

Zoll-Verbot

Groß-Schneider-Verbot

Einfuhr-Beschränkung

Einfuhr-Verbot

Zoll-Verbot

5 Markt-regulierung

[illegible]

N. 1935

B. VERB.

Wirtschaftsministerium

73

SCHUH-FABRIK VERBOT

Zoll-Verbot

Einfuhr-Beschränkung

Einfuhr-Verbot

Zollverbot

5 Markt-regulierung

N. 1935

B. VERB.

Wirtschafts- und Sozialrat
73

5 Markt- regulierung

SCHUH-FABRIK VERBOT

ZOLL-VERBOT

GROß-SCHLACHTERIE ERBOT.

Einfuhr-Beschränkung

Einfuhr-Verbot

Zollverbot

ritial-verbot.

Verbandssekretäre beschliessen die Aufhebung des Wettbewerbs

Im Januar 1935 brachte die Schweizerische Konsumenten-Liga eine Broschüre in Umlauf.¹ Auf 16 instruktiven Seiten wandte sich die Liga, eine vehemente Verfechterin der «freien Preisbildung»,² an die KonsumentInnen von Alltagsdingen: «Darüber, was wir essen und anziehen dürfen, wo wir einkaufen dürfen, was es kostet, wird heute vielfach im Bundeshaus entschieden! Bei diesen Entscheidungen reden mit: die Verbände und Interessen von Produktion und Handel.»

Eine erste, auf dem Umschlag platzierte Karikatur zeigt einen Papierwust, der sich vom Bundeshaus über drei KonsumentInnen ergiesst. Die Beschriftungen weisen den Wust als eine Ansammlung von Gesetzen und Verordnungen aus und stellen eine Verbindung zum schweizerischen Schuhmarkt her, der im vorangegangenen Jahr unter Anwendung von Dringlichkeitsrecht reguliert wurde. Nach Deutung der Liga handelte es sich beim «Filialverbot», «Schuhfabrikverbot», «Grosssohlereiverbot», bei der «Zollerhöhung» und der «Einfuhrbeschränkung» um mehrere für die Allgemeinheit unvorteilhafte Wirtschaftsmassnahmen, da diese «auf das ungestüme Drängen von Produktion und Handel hin» getroffen worden seien.³

Auf der zweiten Seite der Broschüre werden die für die Wirtschaftsmassnahmen verantwortlichen Personen vorgeführt. In einem von der Öffentlichkeit abgeschirmten, holzgetäfelten Sitzungszimmer wirken drei Verbandssekretäre auf einen Bundesbeamten oder Parlamentarier ein. Dieser lässt die von den Wirtschaftsvertretern unisono vorgetragenen Klagen und Schuldzuweisungen stoisch über sich ergehen und begutachtet den auf dem «grünen Tisch» ausgebreiteten Forderungskatalog. In Anlehnung an ein unter RechtshistorikerInnen verbreitetes Bonmot ist zu vermuten, dass die Sekretäre gerade



Abbildung 42 Die Schweizerische Konsumenten-Liga prangerte die Marktregulierung an. Der 1935 in einer Broschüre erhobene Vorwurf: Allzu viele Gesetze würden von den Vertretern von Produktion und Handel eingereicht und in den Hinterzimmern der Macht beschlossen, und zwar zum Nachteil der Verbraucher.

im Begriff sind, zum «invisible handshake» anzusetzen.⁴ Ob der Handschlag nun die Fixierung von Preisen, die Zuteilung von Produktionskontingenten oder die Unterbindung spezifischer wirtschaftlicher Praktiken besiegelt – die marktimmanenten Konsequenzen sind dieselben. Das freie Spiel von Angebot und Nachfrage wird für unbestimmte Zeit ausgesetzt, den Preis der verbandswirtschaftlichen Partikularinteressen entrichten Dritte. Bezeichnenderweise bleiben in der Karikatur vier Stühle unbesetzt, personifizierte Fragezeichen lenken die Aufmerksamkeit auf die KonsumentInnenvertreter, die in den Berner Verhandlungen übergangen worden waren, und die von den Marktregulierungen unmittelbar betroffenen «Outsider».

Bei diesem plakativen Beispiel aus den 1930er-Jahren setzt das vorliegende fünfte Kapitel ein. Weniger die beklagten konsumpolitischen Konsequenzen als die verbandswirtschaftlichen Anbahnungs- und Durchsetzungsprozesse stehen im Zentrum des Erkenntnisinteresses. Aus welcher marktspezifischen Dynamik heraus stimmten die Akteure der Schuhwirtschaft freiwillig der Beschränkung ihres Handlungsspielraums zu? Was hatte es mit den rätselhaften

Outsidern auf sich? Welchen Inhalts waren die von den Berufs- und Branchenverbänden in enger Abstimmung entwickelten Filial-, Schuhfabrik- und Grosssohlereiverbote? Und wurden im benachbarten Ausland vergleichbare Schuhmarktregulierungen erlassen?

Die folgenden Überlegungen sind von je einem wirtschaftshistorischen und marktsoziologischen Forschungsstrang inspiriert. Dass Berufs- und Branchenverbände kraft ihrer wirtschaftlichen Expertise und eng geknüpften Politiknetzwerke Märkte zu regulieren vermögen, ist eine Binsenwahrheit der Lobbying-Forschung.⁵ Während die Input- und Output-Größen in methodisch durchdachten und statistisch ausgeklügelten Verfahren vermessen werden, bleibt das Innenleben der Verbände oftmals im Dunkeln.⁶ Die in den «black boxes» ablaufenden, kommunikativen Prozesse der Willensbildung und Interessenselektion sind analytisch aber ebenso aufschluss- wie wirtschaftshistorisch folgenreich. Aus diesem Grund scheint es angezeigt, die von der Forschung wenig beachteten Verbandssekretäre – Archetypen «moderner» Lobbyisten – bei ihrer marktspezifischen Deutungsarbeit aufzuspüren. Ihr Imaginieren, Polemisieren und Kommunizieren war erforderlich, wenn es darum ging, wirtschaftspolitische Regulierungen voranzutreiben.

Eine vergleichbare Stossrichtung haben marktsoziologische Ansätze, die unter dem Begriff der selbstgesteuerten Marktschaffung laufen.⁷ Vor einem netzwerktheoretischen Hintergrund befasst sich Sophie Mützel mit der Untersuchung von marktrelevanten Narrativen. Dies macht sie aus zwei Gründen: «Zum einen enthalten Geschichten Informationen und Bewertungen, zum anderen geben sie Auskunft über die strukturelle Position, die der Erzähler für sich und andere ausmacht. So erschaffen Akteure mit Verkettungen von Erzählungen, die evaluierend und strukturierend wirken, gemeinsam den Markt.»⁸ Sukkurs erhält Mützel von Jens Beckert, einem der einflussreichsten deutschen Vertreter der Marktsoziologie. Stärker auf die soziologische Theoriebildung abzielend, erhebt Beckert in mehreren Publikationen «expectations», die handlungsleitenden mentalen Repräsentationen und imaginierten Zukunftsvisionen, zum Dreh- und Angelpunkt: «In short, expectations emerge within a capitalist economy as a communicative process informed by cultural traits and social power, a process which at the same time is at the heart of market struggles.»⁹ Wer diese Erwartungen verändert, beeinflusst gleichsam den Markt.

Wiederum scheint es ein lohnenswertes Unterfangen, die von Verbandssekretären geschürten kollektiven Erwartungshaltungen zu analysieren.

Der Schilderung des Forschungsstandes ist vorauszuschicken, dass die Verflechtungen zwischen Wirtschaftsverbänden, Politik und Staat mehrere Forschungsfelder tangieren. Die von der Schweizerischen Konsumenten-Liga beanstandete Verbandswirtschaft haben Politikwissenschaftler und Ökonomen wahlweise unter den Labels «Verbandswesen», «Verbandsdemokratie», «wirtschaftliche Interessenvertretung», «Lobbying» oder «Interventionismus» angegangen. Grundlagenarbeit zu den für die Schweiz charakteristischen Akteurskoalitionen und -praktiken hat der Politologe Erich Gruner geleistet.¹⁰ Interesse an den historischen Tiefendimensionen war vor allem in den 1970er- und 1980er-Jahren gegeben,¹¹ danach ist die Erforschung der wirtschaftlichen (Selbst-)Regulierung und politischen Einflussnahme der Dach- und Spitzenverbände erlahmt. In jüngster Zeit hat ein an der Universität Lausanne um Thomas David und André Mach formiertes Kollektiv neue Forschungsimpulse gesetzt.¹² Dass die Schweiz bis in die frühen 1990er-Jahre als eine «korporatistische», «kooperative» oder «koordinierte» Marktwirtschaft gelten kann, bei der «non-market mechanisms of coordination among economic and political actors» eine entscheidende Rolle spielten, wird durch die Lausanner Studien hinreichend plausibilisiert.¹³ Ein wichtiger Beitrag zum Forschungsfeld stammt auch von der Schweizerischen Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte. In ihrer Funktion als Diskussionsplattform, die Epochen-, Methoden- und Sprachgrenzen überbrückt, steuert sie zwei einschlägige Jahrbücher bei. *Regulierte Märkte: Zünfte und Kartelle*¹⁴ und *Lobbying: die Vorräume der Macht*¹⁵ lauten die Titel, in denen jüngst abgeschlossene oder noch im Entstehen begriffene Forschungsprojekte versammelt sind.

Für die Ausarbeitung des Kapitels sind auch Forschungsergebnisse zu Bata, einem aus der Tschechoslowakei stammenden Grossunternehmen der Schuhwirtschaft, unverzichtbar.¹⁶ Bata ruft in verschiedenen historiografischen Subdisziplinen Interesse hervor. Am ergiebigsten fallen die architektur- und städtebauhistorischen Beiträge aus. Mehrere AutorInnen analysieren die 1923 im mährischen Dorf Zlín realisierte Industriestadt, die mit der funktionalistischen Gartenstadt viele Merkmale teilt und an 71 über den ganzen Globus verteilten Standorten nachgebildet wurde.¹⁷ Mit dem in Möhlin im Kanton Aargau

gelegenen Bata-Satelliten hat sich Andrea R. Gadiant, die als erste und einzige Einsicht in die Verwaltungsratsprotokolle der Firma nehmen konnte, auseinandergesetzt,¹⁸ genauso wie Tobias Ehrenbold, dessen weit angelegte Arbeiten journalistische wie wissenschaftliche LeserInnen anvisieren.¹⁹ Wegen der polarisierenden Reaktionen, die Batas Unternehmensexpansion in den 1920er- und 1930er-Jahren auslösten, gilt es die verfügbaren wissenschaftlichen Studien mit besonderer analytischer Achtsamkeit zu lesen.²⁰

Zur Quellenlage ist festzuhalten, dass die Archive der schuhwirtschaftlichen Berufs- und Branchenverbände entweder verloren, nicht aufgearbeitet oder unzugänglich sind.²¹ Dieser Umstand kann bei der hier aufgeworfenen Frage verkräftet werden, da Branchenperiodika Abhilfe schaffen. In Anlehnung an Pierre Bourdieu sind diese auch schon als «Instrument der mobilisierenden Information» bezeichnet worden.²² Der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband initiierte 1885, als er sich mit der existenzbedrohenden Mechanisierung der Schuhproduktion zu arrangieren hatte, die *Schweizerische Schuhmacher-Zeitung* (SSZ). Der störungsanfällige Übergang in die Nachkriegswirtschaft bewog den Schweizerischen Schuhhändler-Verband im Jahr 1918, die verbandsinterne wie -externe Kommunikation im Organ *Der Schuhhandel* (SH) zusammenzuführen. Als Interventionen in den Schuhmarkt absehbar waren, entschloss sich auch der Verband schweizerischer Schuhindustrieller zur Herausgabe eines Fachorgans: der *Schweizerischen Schuh- und Leder-Zeitung* (SSLZ). In quellenkritischer Hinsicht weisen diese Periodika den Vorteil auf, dass die Beiträge in serieller Abfolge überliefert sind und von HistorikerInnen auf ihre diskursive Beschaffenheit und Wandelbarkeit hin untersucht werden können.

Ergiebig sind auch verbandswirtschaftliche Schlüsseldokumente, die im Rahmen von staatswissenschaftlichen Dissertationen aufbereitet wurden und hier aus zweiter Hand zitiert werden. Für den Schuhmarkt der 1930er-Jahre sind zwei von Werner A. Grimm und Edwin Hurter stammende Publikationen wertvoll. Ersterer vermag damit zu punkten, von den Funktionseliten der schweizerischen Schuhwirtschaft mündliche Auskünfte und einen kompletten Satz von Jahresberichten, Protokollen und Kreisschreiben erhalten zu haben.²³ Letzterer hat sämtliche an den Bundesrat und die Bundesversammlung adressierten und von diesen behandelten Eingaben, Stellungnahmen und Interventionen untersucht.²⁴

Den Auftakt macht der Abschnitt «Bata rückt vor», in dem zwei transnationale Begebenheiten problematisiert werden, die für das Verständnis aller nachfolgenden Ausführungen unverzichtbar sind: der vielgestaltige Problemdruck der Weltwirtschaftskrise 1929 und der zeitgleich erfolgte Auftritt Batas auf den Schuhmärkten Zentraleuropas. Der darauffolgende Abschnitt befasst sich mit den schuhwirtschaftlichen Verbandssekretären und rekonstruiert deren in den Branchenperiodika formulierte Wahrnehmungs- und Deutungsmuster. Im dritten Abschnitt «(Selbst-)Regulierung» stehen die mittel- wie unmittelbaren Folgen der narrativen Konstruktionsarbeit im Zentrum. Wichtig sind der gegen Bata gerichtete Kundenboykott und die gegen dieselbe Firma in Stellung gebrachten und mehrfach verlängerten gesetzlichen Bewilligungspflichten. Das vierte und letzte Unterkapitel führt auf die transnationale Ebene zurück. Um die aus dem Gleichgewicht geratenen Schuhmärkte zu sanieren, stimmten sich die nationalen Branchenverbände in dem 1935 gegründeten Bureau Internationale pour la Défense du Cuir et de la Chaussure ab.

Bata rückt vor

Strukturelles Ungleichgewicht

Der New Yorker Börsenkrach vom 29. Oktober 1929 warf seinen Schatten auf viele Märkte. Binnen dreier Jahre ging der Produktionsausstoss der meisten Industrieländer zwischen 30 bis 50 Prozent zurück, eine Entflechtung des Welthandels setzte ein. Spätestens 1931 erreichten die Ausläufer der Krise auch den schweizerischen Binnenmarkt; auf dem Tiefpunkt im Jahr 1936 waren mehr als 120 000 Arbeitslose gemeldet.²⁵ Im Folgenden liegt der Fokus auf der Produktionskapazität, der Aussenhandelsstruktur, der Zollpolitik sowie der Preisentwicklung des Schuhmarkts. Bereits um die Jahrhundertwende wäre die schweizerische Schuhindustrie in der Lage gewesen, den Binnenmarkt vollumfänglich mit Schuhen zu versorgen. Die Nachfrage lag damals bei schätzungsweise 5,5 bis 6 Millionen Schuhpaaren pro Jahr und sie sollte bis zum Ende des Untersuchungszeitraums auf gut 10 Millionen anwachsen.²⁶ Da Schuhe kein homogenes Konsumgut darstellten, übten sich die Fabriken in der Produktspezialisierung. Bei Bally wiesen die Begrenztheit des Binnenmarkts,

verbunden mit dem angesammelten Know-how und der leistungsfähigen Produktion früh in Richtung Weltmarkt.²⁷ Die dabei ein- und ausgeführten Warenmengen wurden in der Aussenhandelsstatistik abgetragen. Während die Positionen 190 bis 192 einzelne Schuhbestandteile erfassen, schlüsseln die Positionen 193 bis 201 die Schuhtypen auf. Die in mengen- wie auch wertmässiger Hinsicht «ausschlaggebende Hauptrolle» des schweizerischen Schuhexports war Position 195, eine Sammelkategorie für feine Schuhwaren aus Kalbs-, Ross-, Ziegen- oder Schafoberleder;²⁸ in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg deckte diese Position zwischen 75 und 95 Prozent des gesamten Schuhexports ab. Bei der Einfuhrseite fällt Position 198 auf, worunter aus Gummi gefertigte Galoschen und Regentiefel wie auch leichte, sich aus einem Textiloberteil und einer Gummisohle zusammensetzende Fussbekleidungen fielen. Im Untersuchungszeitraum stieg Gummi zu einem der wichtigsten von der Schuhwirtschaft verarbeiteten Ersatzstoffe für Leder auf und begann das Segment der Holzschuhe zu verdrängen.²⁹ Gewonnen wurde Gummi aus Baumwoll- und Leinengeweben, die, mehrmals mit dem in Brasilien und Ostindien kultivierten Naturkautschuk bestrichen, in einer Kammer erhitzt wurden. Ein um die Mitte des 19. Jahrhunderts entwickeltes Verfahren, Vulkanisation genannt, war die Schlüsseltechnologie der Gummiproduktion. Die Schuhindustrie fand an dem homogenen Werkstoff Gefallen, weil er in Verfahren verformt werden konnte, die zwar kapitalintensiv, dafür aber personalarm waren. Mengen- wie wertmässig irrelevant waren dagegen Schuhe, deren Obermaterial aus Textilien (Seiden-, Leinen- und Hanfgewebe, Viskosegeflecht) bestand. Dass die glänzenden «Seidenschuhe» in der Aussenhandelsstatistik ungemindert als separate Kategorie aufschienen, ist vornehmlich der Trägheit des Erfassungssystems zuzuschreiben.

Im Rahmen der Untersuchung *Der Schuhhandel in der Schweiz* arbeitete die PBK die Geschichte des Aussenhandels auf und gab sie in einem Vier-Phasen-Modell wieder.³⁰ Die erste Phase erstreckt sich von 1886 bis 1913 und zeigt, bei grundsätzlich ansteigenden Warenmengen, ein leichtes Importplus. Eine zweite Phase mit den Eckdaten 1914 und 1922 ist gekennzeichnet durch scharfe Wendepunkte. Während die in die Schweiz eingeführten Schuhmengen 1914 und 1920 implodieren, explodieren die ausgeführten Schuhwaren im Kriegskonjunkturjahr 1916. In der dritten Phase zwischen 1923 und 1931 ziehen

die in die Schweiz importierten Schuhmengen wieder deutlich an – als Rekordjahr ging das Jahr 1930 mit 3 216 000 Paaren in die Annalen ein. In Phase vier, die mit den Jahren 1932 und 1939 begrenzt wird, kehrt der Trend schlagartig. Die Importmenge reduziert sich von 3 872 000 (1931) auf 1 653 000 Paare (1933), um, nach einem neuerlichen Einbruch, auf 837 000 Paaren (1938) zu verharren. Auf dem globalen Tiefpunkt der Depression von 1932 verzeichnen auch die Schuhexporte ihren Tiefstwert. Dank einer leichten Erholung pendeln sie sich im Jahr 1933 auf einem bescheidenen, siebenstelligen Niveau ein. In Sachen Importländer sind in den Phasen drei und vier Deutschland (aus dem zeitweise jedes zweite importierte Schuhpaar stammt), Frankreich und die Tschechoslowakei führend. Die bedeutendste Exportdestination stellt über alle Jahre und mit grossem Abstand Grossbritannien dar, gefolgt von Frankreich und den USA.

Am aussenhandelsstatistischen Phasenmodell ist der Übergang 1931/32 erklärungsbedürftig, als Bundesbern ein Dispositiv zur Verteidigung des Aussenhandels errichtete.³² In einer Zeit, in der «Über-», «Schutz-», «Kampf-» und «Vergeltungszölle» weltweit Höchststände feierten, vermochten die schweizerischen Belastungen von 11,5 bis 14 Prozent keine handelshemmende Wirkung zu entfalten.³³ Die multinationalen Handelsbündnisse (Meistbegünstigungsklauseln) wurden durch bilaterale Handelsabkommen³⁴ ersetzt und verursachten grosse diplomatische Arbeit: In einem ersten Schritt ordnete der Bundesrat Zollerhöhungen um 40 bis 50 Prozent an (27. November 1931); unangetastet blieb Position 198, weil weiterhin Gummischuhe aus dem Ausland bezogen werden sollten.³⁵ Ein zweiter Bundesratsbeschluss (26. Februar 1932) kontingentierte die Importe und aktivierte ein System von länderspezifischen Einzelbewilligungen.³⁶ Damit zog die Schweiz mit Deutschland, Frankreich, Italien, Österreich, Dänemark, Norwegen, Finnland, Lettland, Litauen, Estland, Ägypten, Kanada und den USA gleich, die teilweise schon in den 1920er-Jahren Zollmassnahmen zum Schutz ihrer bedrängten Industrien angeordnet hatten. Als 1931 auch Grossbritannien, der Inbegriff und grösste Verfechter des Freihandels, Schuhwaren mit einem Zoll von 25 Prozent ad valorem belegte und im Folgejahr seinen Kolonien Vorzugszölle einräumte, dominierte der Wirtschaftsnationalismus vollends. An diesem Zustand vermochte auch die 1931 in Genf tagende sogenannte Zollfriedenskonferenz nichts mehr zu verändern.³⁷ Wirt-

Einfuhr

Jahr	Total		Lederschuhe		Stoffschuhe		Seidenschuhe	
	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert
1927	2 138	17,8	785	12,7	709	1,6	16	0,4
1928	2 583	23,9	1 052	17,9	785	1,7	26	0,5
1929	3 058	24,5	908	15,8	944	1,9	25	0,4
1930	3 216	27,0	1 173	18,9	939	2,2	24	0,4
1931	3 872	25,9	1 246	17,5	1 199	2,7	41	0,4
1932	2 782	10,3	421	4,3	471	0,9	7	0,1
1933	1 653	7,4	419	4,0	659	1,1	6	0,1
1934	1 451	6,8	440	3,8	369	0,7	9	0,1
1935	1 020	4,7	334	2,8	237	0,5	8	0,1
1936	1 116	4,9	310	2,5	283	0,5	4	0,0
1937	843	4,6	268	2,7	235	0,6	4	0,0
1938	837	4,5	258	2,7	212	0,6	4	0,0
1939	983	4,8	288	2,5	188	0,4	8	0,1
1940	602	3,7	195	2,1	185	0,4	3	0,0
1941	287	2,2	95	1,4	93	0,3	3	0,0
1942	288	1,6	35	0,6	121	0,3	0	0,0
1943	76	0,7	23	0,3	7	0,0	2	0,0
1944	61	0,7	16	0,2	9	0,0	0	0,0
1945	39	0,3	18	0,2	5	0,0	13	0,1

schaftshistorische Schätzungen legen den Schluss nahe, dass dazumal 70 Prozent des Welthandelssystems tarifären Abgaben unterworfen waren.³⁸

Wie beabsichtigt, brachten die Zollmassnahmen die grenzüberschreitenden Warenströme zum Erliegen. In der Berichtsperiode 1931/32 brachen die Schuhimporte um zwei Drittel ein, auf einen Schlag fehlten auf dem schweizerischen Schuhmarkt angebotsseitig 1 100 000 Paare. Da und dort machten sich leise Hoffnungen auf Marktanteilsgewinne breit – vergeblich; denn wie die Schuhindustriellen einhellig zu Protokoll gaben, war ein «Kampf um die neuen Weideplätze» entbrannt.³⁹ Im Wissen, dass die Kaufkraft am Boden lag und exportorientierte Firmen – neben Bally exportierten noch zwei weitere Fabriken Schuhe ins Ausland⁴⁰ – ihre Abnehmer nicht weiter auf dem Welt-, sondern auf dem Binnenmarkt suchten, wurden millionenschwere Investitionen in die

Ausfuhr

Jahr	Total		Lederschuhe		Stoffschuhe		Seidenschuhe	
	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert	Menge	Wert
1927	2 119	37,6	1 745	32,4	102	1,2	267	3,9
1928	2 184	39,8	1 786	34,1	75	0,9	323	4,8
1929	1 928	35,4	1 506	29,8	72	0,7	350	4,9
1930	1 969	35,2	1 540	29,7	51	0,5	377	5,1
1931	1 800	29,6	1 391	24,8	77	0,8	322	3,9
1932	875	12,9	726	11,2	16	0,2	127	1,4
1933	1 093	13,4	917	12,2	64	0,2	109	1,0
1934	1 116	13,6	972	12,4	40	0,3	102	0,8
1935	1 170	12,9	1 029	11,8	50	0,4	91	0,7
1936	1 168	13,6	1 005	12,3	62	0,5	99	0,9
1937	1 295	18,4	1 126	16,7	68	0,6	96	1,0
1938	1 587	19,3	1 198	17,4	287	0,9	85	0,9
1939	1 320	17,2	1 116	16,2	146	0,5	46	0,5
1940	357	6,3	335	6,1	14	0,2	7	0,1
1941	346	7,1	310	6,6	18	0,3	9	0,1
1942	232	5,9	206	5,3	13	0,3	13	0,3
1943	158	4,4	150	4,3	3	0,1	4	0,0
1944	118	3,7	106	3,4	2	0,0	10	0,2
1945	208	6,5	202	6,4	3	0,0	2	0,0

Tabelle 11 Die schweizerische Einfuhr respektive Ausfuhr von Leder-, Stoff- und Seidenschuhen (Pos. 193–201) in Mengen- (1000 Paare) und Wertangaben (Millionen Schweizer Franken), 1927–1945³¹

Optimierung der Produktionsstrukturen getätigt. Das Handelsregister offenbart, dass in der Schuhbranche im Gefolge der Weltwirtschaftskrise 47 Neugründungen vorgenommen wurden. Diese gehörten grossmehrheitlich in das Segment der «namenlosen» Klein- und Mittelbetriebe (KMU) – Betriebe also, die maximal 150 Arbeitskräfte beschäftigten und eine Jahresproduktion von 200 000 Schuhpaaren einfacher Machart (Pantoffeln, Turnschuhe, Holzschuhe) aufwiesen.⁴¹ In den drei in der Schuhproduktionsstatistik tonangebenden Kantonen Aargau,⁴² Solothurn⁴³ und Thurgau⁴⁴ überflügelten diese KMU zahlenmässig die prominenten Markenfirmen C.F. Bally AG, Bata Schuh AG, Hug & Co AG, Löw AG oder Strub, Glutz & Cie AG.

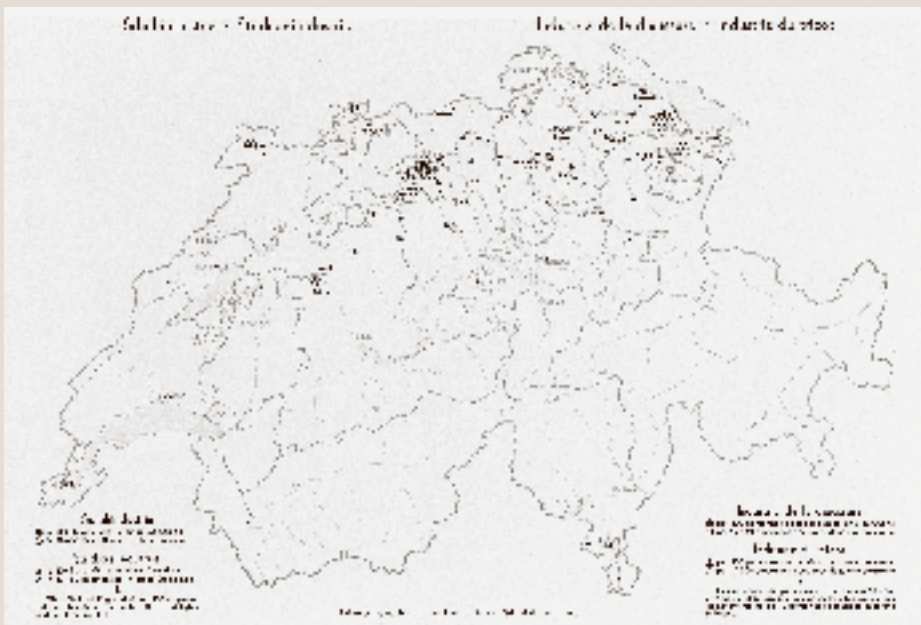


Abbildung 43 Die schweizerische Schuhindustrie war 1929 in einem Produktionszentrum zwischen Aarau und Olten ansässig. Die räumliche Konzentration erleichterte die Verbesserung von Produkten, die Anwerbung von Arbeitskräften und die Zusammenarbeit in Branchenorganisationen.

Nicht alle Neo-Produzenten reüssierten: Bei einem Anfangsbestand von 60 Schuhfabriken (Stichjahr 1928) wurden binnen einer Dekade 33 Fabriken stillgelegt. Ein mit der Quantifizierung des Schuhmarkts betrauter Mitarbeiter des Eidgenössischen Statistischen Amtes hielt dazu fest: «Man muss sich wundern, wie zähe sie am Wettbewerb immer wieder festhielten. Ist es die Treue zum Berufe, sind es neue Erwartungen bei der wechselnden Mode, die dieser Zähigkeit zugrunde liegen? Obgleich zwar diese ganze Bewegung fast nur im Rayon kleiner und kleinster Unternehmungen sich zu erkennen gibt, liegen in den Folgen dieser Erscheinung doch auch für die übrigen, auch die grössten Firmen, wenig Erfreuliches.»⁴⁵ Nach Meinung des Basler Schuhmarktexperten Franz A. W. Bayerlein schien die schuhwirtschaftliche Selbstregulierung ausser Kraft gesetzt: «Ein ganzer Wirtschaftszweig hat das Gleichgewicht verloren, ist in bestimmter Hinsicht sozusagen abgehängt, marschiert in anderem Takt als die nationale Wirtschaft überhaupt.»⁴⁶

So kam es, dass die Totalproduktion trotz schwindenden Aussichten auf internationalen Absatz beispiellos anstieg. Zwischen 1929 und 1933 schnellte in der Schweiz das Schuhangebot von 7 435 000 auf 10 673 000 Paare hoch und verblieb auf diesem Niveau bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs. Detaillierte Angaben bietet die folgende Tabelle.

Jahr	Produktion Binnenmarkt	Produktion Weltmarkt	Produktion Total
1929	5 629	1 806	7 435
1930	6 818	2 006	8 824
1931	6 375	1 702	8 077
1932	7 683	856	8 539
1933	9 623	1 050	10 673
1934	9 507	1 097	10 604
1935	9 680	1 141	10 821
1936	9 617	1 138	10 755
1937	10 079	1 356	11 435
1938	8 709	1 503	10 212
1939	9 596	1 249	10 845

Tabelle 12 Die schweizerische Schuhproduktion (1000 Schuhpaare), 1929–1939⁴⁷

Die zeitgenössischen Analysten bezifferten den Angebotsüberhang pauschal mit 2 Millionen Schuhpaaren.⁴⁸ Schuhe, wohlgermerkt, die die Warenlager der Detailhändler weiter auffüllten und das schuhwirtschaftliche Preisgefüge ins Rutschen brachten. In der untenstehenden Tabelle sind die Kleinhandelspreise indexiert und für die 1930er-Jahre abgetragen.⁴⁹ Eine deflationäre Preistendenz zeichnete sich ab.

Jahr	Total Bekleidung	Schuhe	Schuhreparatur
1929	167	182	186
1930	160	168	182
1931	145	151	176
1932	127	128	163
1933	117	113	154
1934	115	108	148
1935	114	103	143
1936	111	102	142
1937	120	110	144
1938	123	113	145
1939	120	108	143

Tabelle 13 Nominaler Index (1914 = 100) für Bekleidung und Schuhe (Frühjahrshebungen), 1929–1939⁵⁰

Der Beginn ebendieser Abwärtsspirale lässt sich auf das Jahr 1930 datieren. Noch eindrücklicher nimmt sich der Preisrückgang aus, wenn man in Rechnung stellt, dass der Schuhindex sogar unter den traditionell tieferen Bekleidungsindex fiel. Mitte der 1930er-Jahre kam es noch schlimmer: «Der neue Preissturz bedeutete für die erkrankte Schuhwirtschaft eine Wendung vom Fieber zur Krise.»⁵¹ Anzeichen einer Gesundung glaubten die Schuhmarktakteure erst auszumachen, als die Nationalbank die Loslösung des Schweizer Frankens vom Goldstandard bekanntgab und eine Abwertung der Währung vornahm. Wie sah die Preisbewegung konkret aus? Drei repräsentative Schuhtypen, die in den 1920er- und 1930er-Jahren regen Absatz fanden, geben Anhaltspunkte: Der maschinengenähte Herrenhalbschuh aus farbigem Kalbsleder, der 1929 noch für 26.25 Franken verkauft werden konnte, ging 1936 für nur mehr 13.90 Franken über den Ladentisch. Ein schwarzer, aus Ziegenleder gefertigter Frauenspangenschuh sackte von 12.10 (1929) auf 8.65 (1932) Franken ab. Und für einen farbigen, für Mädchen bestimmten Stiefel aus Rindsleder mussten anstelle der 17.85 Franken im Jahr 1936 nur noch 5.90 Franken aufgewendet werden.⁵² Wirtschaftswissenschaftler kritisierten die bei Schuhindustriellen und -händlern gleichermassen zu beobachtende «Preisgabe der gesunden kalkulatorischen Tradition», die den Preiszerfall weiter anheizte und die Schuhreparaturpreise in die Tiefe zog.⁵³ Auch die Schuhmacher passten ihre Reparaturtarife an.

Ein Markteintritt erregt Aufsehen

Im Schatten der Weltwirtschaftskrise kam den Angehörigen der schweizerischen Schuhwirtschaft jedwede Zuversicht abhanden. Ein Unternehmen gibt es freilich anzuführen, das die pessimistische Gegenwartsbeschreibung nicht teilte, tiefe Schuhpreise zur unternehmerischen Raison d'Être verklärte, den Schutzzöllen auswich und einen aggressiven Wachstumskurs verfolgte: die Bata Schuh AG. Für WirtschaftshistorikerInnen ist das Unternehmen aus vielerlei Gründen aufsehererregend, nicht zuletzt deshalb, weil es als einziges im «Herstellungsformat der Massenproduktion» Schuhe herstellte.⁵⁴ Am spektakulärsten mutet wohl die Tatsache an, dass die nationale Marktdurchdringung respektive die internationale Marktausweitung zu einer Zeit erfolgte, als Krisen

und Konflikte jedwedes expansive Vorgehen erschwerten. Dem steilen unternehmerischen Aufstieg gingen beschauliche Jahre voraus: Bis zur Jahrhundertwende war Bata ein kleingewerblicher Schuster, der in einem regionalen Markt in Mähren eingebettet und auf Nischenprodukte – Leinenschuhe, um genau zu sein – spezialisiert war. Einen ersten Wandlungsimpuls gab eine 1904 von Tomáš Baťa (1876–1932) unternommene Studienreise in die USA, wo er sich während sechs Monaten mit Rationalisierungskonzepten vertraut machte. In der Folge begann er gemeinsam mit seinen Geschwistern den Familienbetrieb auf lederne Fussbekleidung umzurüsten und an den komplementären, von Frederick W. Taylor und Henry Ford erdachten Prinzipien auszurichten. Der Erste Weltkrieg legte dann den Grundstein für Bata's Aufstieg: Die österreichisch-ungarische Monarchie hob Truppen aus und musste für dieselben Militärschuhe beschaffen. Tomáš Baťa gelang es, sich als Armeelieferant zu empfehlen und Aufträge zu sichern – und zwar in solchem Umfang, dass er zur Abwicklung neue Arbeitskräfte einstellen musste. Für die Jahre 1914 bis 1917 ist eine Verdoppelung von 2000 auf 4000 ArbeiterInnen verbürgt.

So üppig die Produktionserweiterungen und die Kriegskonjunkturgewinne ausfielen, so schwer schlugen die Überkapazitäten und aufgelaufenen Schulden zu Buche, als die Waffenstillstandsabkommen unterzeichnet waren. Die Nachkriegswirtschaft zog weitere wirtschaftspolitische Hemmnisse wie nationalstaatliche Terrainverluste, Zolltrennungen oder Autarkietendenzen nach sich. Vor diesem Hintergrund fällt Tomáš Baťa eine risikoreichen Grundsatzentscheid. In einem ersten Schritt gewährte Baťa im September 1922 werbewirksame Preisnachlässe in der Höhe von 50 Prozent auf unverkäufliche Schuhe. Mit der Flutung des Binnenmarkts erhoffte er die nationale Konkurrenz ausstechen zu können. In Ergänzung dazu entliess die Unternehmensleitung einen Grossteil der Belegschaft, kappte die gewerkschaftlichen Strukturen und stutzte den in Zlín weiterbeschäftigten ArbeiterInnen die Löhne um rund 40 Prozent. Fluktuation konnte Bata insofern verkraften, als in der strukturschwachen Region ein Heer von Stellensuchenden vorhanden war, das in der Not jedem noch so unvorteilhaften Vertrag zustimmte. In einem zweiten Schritt verfolgte Bata den Aufbau eines rigid strukturierten und vertikal integrierten Grossunternehmens. Massenproduktion und Kostendegression lauteten die strategischen Ziele. Verfahrens- und Produktinnovationen bedingten



Abbildung 44 Für den innovativen Schuhkonzern Bata waren die Bewirtschaftung des Werkstoffs Gummi und der Einsatz des Fließbands charakteristisch. Auf dieser Werkfotografie aus Möhlin im Jahr 1954 wird das laufende Gummistiefel-Band in Szene gesetzt.

und stützten sich bei Bata gegenseitig, was sich am besten am Fließband illustrieren lässt. Dieses Fertigungsprinzip verkürzte die Produktionsdauer des Schuhs, indem es Leerläufe ausmerzte und die Transportgeschwindigkeit der einzelnen Schuhbestandteile erhöhte. Mit dem Fließband vertrugen sich Stiefel, die aus kilometerlangen homogenen Kautschukplatten gestanzt und zusammengeklebt wurden, in kongenialer Weise.

Bata brachte mit dem Gummistiefel ein Produkt mit hohem Wiedererkennungswert auf den Markt.

War der Plan rasch gefasst, nahm die Ausgestaltung und Optimierung Jahre in Anspruch. Von den dabei erzielten Rationalisierungseffekten zeugen die folgenden Kennzahlen: Zeichneten 1923 1800 ArbeiterInnen und Angestellte für eine tägliche Produktionsmenge von 8000 Schuhpaaren verantwortlich, gelang es der 12 000 Menschen umfassenden Belegschaft im Jahr 1929, 75 000 Paare pro Tag zu fertigen. Nimmt man das Jahr 1929 zur Referenz, konstituierten rund 250 Betriebe das tschechoslowakische Grossunternehmen; deren Tätigkeiten reichten vom Gerben der Felle und Häute und Sägen der Schuhabsätze über die Forschung und Entwicklung von Lederersatzstoffen bis hin zum

Abpacken und Herrichten der Schuhkartons. Organisiert waren diese Betriebe nach dem Profit-Center- respektive Cost-Center-Prinzip; das Risiko für ihre Erzeugnisse und Dienstleistungen trugen sie selbst, die Kosten stellten sie sich gegenseitig in Rechnung. Die dabei erzielten Gewinne respektive Verluste wurden dem Personal als Gewinn- beziehungsweise Verlustanteil verrechnet. Produktivitätsgewinne gab Bata in Form verbilligter Preise – zwischen 1922 und 1927 sank der Durchschnittspreis eines Schuhs um den Faktor vier – an die tschechoslowakischen KonsumentInnen weiter. Das Grossunternehmen verzichtete auf die distributive Funktion des Schuhmarkts und überzog stattdessen die Tschechoslowakei mit einem engmaschigen Verkaufsnetz. 2000 Filialen (Stichjahr 1937) übermittelten ihre Verkaufsergebnisse und Nachbestellungen auf Wochenbasis an die Zlíner Zentrale. Folgerichtig war auch die Errichtung von mechanischen Grosssohlereien: Per Annahmestelle oder via Automobil liess Bata ausgetragene Schuhe requirieren, reparieren und retournieren.

Der Schuhausstoss stieg im Verlauf der 1920er-Jahre dermassen an, dass Bata den Löwenanteil nicht mehr länger auf dem tschechoslowakischen, sondern auf dem europäischen und amerikanischen Markt absetzte. Auch schien eine direkte Präsenz auf den internationalen Beschaffungs- und Absatzmärkten vonnöten, um die Vorteile der vertikalen Integration vollends auszuschöpfen. Erste Niederlassungen errichtete Bata in den USA (1921), in Holland (1922), Dänemark, Jugoslawien und Grossbritannien (1924). Zur Beschleunigung des Informationsflusses und zur Kontrolle der einzelnen Betriebe kamen firmeneigene Flugzeuge zum Einsatz. Angesichts eines Wirtschaftsnationalismus, der sich immer stärker bemerkbar machte, begann Tomáš Baťa Erkundigungen einzuholen, wie Zollschränken und Importquoten umgangen werden konnten. Juristischen Rat fand er in Zürich bei Georg Wettstein. Tomáš Baťa bestimmte den renommierten und international bestens vernetzten Wirtschaftsanwalt zum Architekten seiner neuen Unternehmensstruktur. 1929 gründete Wettstein die Bata Schuh AG Zürich, die erste von mehreren Bata-Ländergesellschaften.⁵⁵ Zwei Jahre später trug er die Leader AG ins Schweizer Handelsregister ein, eine Holdinggesellschaft, von der aus die über viele Staaten verteilten Gesellschaften finanziert und beaufsichtigt wurden.⁵⁶

Das Phänomen Bata kann man erst dann verstehen, wenn die modernistisch anmutenden «company towns» mitberücksichtigt werden. Es war das

Jahr 1923, als Tomáš Baťa mit der Wahl zum Bürgermeister ein veritabler Coup gelang. Mit gleichgesinnten Architekten nahm er sich der Entwicklung von Zlín an und verschmolz die unternehmens- und stadtspezifischen Belange.⁵⁷ Stark zugespitzt lässt sich die «Stadt der Mitarbeit» als autark-paternalistische Kolonie charakterisieren: Autark, weil alle Funktionen innerhalb des Stadtgebiets abgedeckt wurden und die Bata-Belegschaft von grosszügigen reproduktiven (Wohnheim, Restaurant), erzieherischen (Krippe, Schule) und kulturellen (Kino, Swimmingpool) Institutionen Gebrauch machen konnte. Paternalistisch, weil alle städteplanerischen Massnahmen in der einen oder anderen Hinsicht dem Ziel verpflichtet waren, eine homogene, loyale und dazu noch belastbare Betriebsgemeinschaft zu bilden. Des Weiteren bewirtschaftete Bata einen ausgeklügelten Medienverbund, dem Printmedien, Telegrafie, Telefonie, Fotografie, Lichtbildprojektion, Film und Radio angehörten. Dass die Medienprodukte die unternehmerischen Leistungen und sozialen Errungenschaften in die Welt hinaustrugen, faszinierte und irritierte die zeitgenössischen Journalisten, Literaten und Ökonomen zugleich. Nicht wenige fühlten sich herausgefordert, Bata auszukundschaften und den in Zlín erschaffenen Selbst- kontrastierende Fremdbeschreibungen entgegenzusetzen. Aus dem vielschichtigen Schrifttum seien drei charakteristische Bata-Titel herausgegriffen:

- *Philipp, Rudolph (1928): Der unbekannte Diktator Thomas Baťa. Berlin: Stern.*⁵⁸ Die umfangreichste war gleichsam die umstrittenste Bata-Schrift. Der aus Baden bei Wien stammende Rudolph Philipp hatte sich mit mässigem Erfolg als freischaffender Journalist und Schriftsteller betätigt, ehe er im Schuhunternehmen den Stoff fand, der ihn berühmt und nicht minder berüchtigt machen sollte. Im Rahmen einer bewilligten, viertägigen Betriebsführung und einer während mehrerer Wochen verdeckt durchgeführten Recherche sammelte Philipp firmeninterne Dokumente und befragte Personen zum «System Bata».⁵⁹ Dass das Buch auf dem Umschlag verharmlosend als «Dokumentensammlung» ausgewiesen wurde, darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Philipp den Lesern ein dystopisches Narrativ vorsetzte.⁶⁰ Im aufklärerischen Gestus forderte er: «Aber der Erwerbstätigen aller Länder Pflicht ist es – sobald sie ein System als verderblich erkannt –, seinen Import in andere Länder und seine Übertragung auf andere Branchen zu verhindern und so ein Werk des Selbstschutzes und

der internationalen Solidarität zu setzen.»⁶¹ Die Zlíner Rechtsabteilung wehrte sich gegen die Veröffentlichung und deckte den Autor mit Prozessen wegen Kredit- und Wettbewerbsschädigung ein.

- *Internationales Arbeitsamt Genf (Hg.) (1930): Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb: das System Bata und seine sozialen Auswirkungen. Berlin.*⁶² Die Polemik um die Philipp-Schrift rief das Internationale Arbeitsamt auf den Plan. Eingedenk des in den Versailler Friedensverhandlungen verliehenen überstaatlichen Mandats und seiner Expertise zu Fragen der sozialen Gerechtigkeit schien das Amt ideal, um die Diskussion zu versachlichen. Von der Zlíner Zentrale erhielt ein Genfer Abgesandter denn auch die Einladung, die Organisation und Wirkungsweise der Werkstätten drei Wochen lang zu durchleuchten. Das Internationale Arbeitsamt bemühte sich um eine ganzheitliche, empirisch gesättigte Schilderung des Bata-Kosmos. Zur Betriebsdisziplin hielt es beispielsweise fest: «Der Zwang, der sich so in der ganzen Fabrik für Arbeiter und Angestellte wie für Werkstätten- und Abteilungsleiter bemerkbar macht, kann für einige sehr drückend sein. Die ihn nicht ertragen können, werden von selbst gehen, die anderen, die sich infolge ihrer Jugend und Gewöhnung an schwere Feldarbeit leichter einordnen, halten es leichter aus, zumal der Zlíner Betrieb ihnen auch Gegenleistungen bietet.»⁶³ Die vom Internationalen Arbeitsamt eingenommene Schiedsrichterrolle rief aber auch Unverständnis hervor, zumal einige Kritiker das Fazit als willfährig einstufte.⁶⁴
- *Winder, Ludwig (1931): Dr. Muff: Roman. Berlin: B. Cassirer.*⁶⁵ Unter den Bata-Schriften waren auch subtile Auseinandersetzungen vertreten. Exemplarisch genannt sei Ludwig Winder, 1889 im süd-mährischen Dorf Šafov geboren. Dank eines Gedichtbands und journalistischer Beiträge konnte er sich Zutritt zu einem Zirkel deutschsprachiger Schriftsteller verschaffen, der als Prager Kreis in die Annalen der Literaturwissenschaft einging und als dessen berühmtester Exponent Franz Kafka gilt.⁶⁶ Der Roman *Dr. Muff* handelt vordergründig von einem Gymnasiallehrer, der nach einer Intrige entlassen wird und den es auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle in die Fabrikstadt Kirstadt verschlägt. In Kirstadt wird alles und jedes von Garban, dem Eigentümer des Stuhlfabrikationswerks, kontrolliert. In der fabrikeigenen Schule findet der Gymnasiallehrer

prompt eine neue Anstellung, woraufhin Ludwig Winder die hintergründige Geschichte auszubreiten beginnt.⁶⁷ Der Hauptfigur folgend, taucht der Leser in das «System Garban» ein und lernt die diffusen Ausbeutungsmechanismen kennen. Nach Ansicht der zeitgenössischen Literaturkritiker war der mithilfe von fiktiven Personennamen und vertauschten Alltagsdingen erzielte Verfremdungseffekt schnell durchschaut: «Ludwig Winder ist Böhme, und wir denken an Bata.»⁶⁸

Warum diese Tour d'Horizon durch das Schrifttum? Mit seinem Wachstum stellte Bata die Annahmen, wie Schuhe gewinnbringend hergestellt, gehandelt und repariert werden konnten, auf den Kopf.⁶⁹ Noch bevor das Grossunternehmen in die Schweiz gelangte und den hiesigen Schuhmarkt unter Anpassungsdruck setzte, war ein Überschuss an schillernden, zwischen Faktischem und Fiktivem changierenden Informationen, Aussagen und Bewertungen vorhanden. Von diesem Schrifttum nahmen die Akteure der schweizerischen Schuhwirtschaft im Allgemeinen und die Sekretäre der Branchenverbände im Speziellen Kenntnis. Die Bata-Publikationen provozierten eine Vielzahl marktspezifischer Narrationen.

Kommunikative Abwehr

«Verbands- und Sekretärwirtschaft»

Dem bürokratisch schwach ausgebauten Bundesstaat arbeiteten seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert nationale Spitzenverbände zu. Zu den einflussreichsten Vertretern zählen der Schweizerische Handels- und Industrieverein (1870), der Schweizerische Gewerbeverband (1879), der Schweizerische Bauernverband (1897) und in abgeschwächter Form auch der Schweizerische Gewerkschaftsbund (1881). Konkret produzierten sie Statistiken, stellten Expertisen zur Verfügung, berieten Gesetzesentwürfe in vorparlamentarischen Vernehmlassungsverfahren und wirkten bei deren Ausführung und Überwachung mit. Diese wirtschaftspolitischen Dienstleistungen wurden ihnen teilweise mit finanziellen Zuwendungen abgegolten. Damit war das schweizerische Verbandswesen aber keineswegs erschöpft, jeder Wirtschaftszweig begann – differenziert nach geografischem Einflussgebiet, funktionaler Stufe und verar-

beitetem Material – einen eigenen branchen- oder berufsspezifischen Verband auszubilden. Sehr zuträglich war ihm der im Gefolge des Ersten Weltkriegs dramatisch angestiegene Regulierungs- und Mitwirkungsbedarf. Wer seine wirtschaftspolitischen Interessen noch nicht organisiert hatte, holte dies nun nach. Allein die KonsumentInnen vermochten sich keine verbandlichen Strukturen aufzuerlegen. In der Zwischenkriegszeit existierten schweizweit etwa 870 Berufs-, Branchen- und Dachverbände.⁷⁰ Diese vom *Schweizerischen Handelsamtsblatt* im Jahr 1945 verantwortete Zusammenstellung ist allerdings unvollständig, da die lokalen, kantonalen oder regionalen Sektionen und Unterverbände übergangen wurden. Als zutreffend erachteten die meisten Kommentatoren eine Zahl von deutlich mehr als 1000 Verbänden.⁷¹ Mit den 1937 entworfenen, 1939 vom Parlament verabschiedeten, aber infolge des Kriegsausbruchs erst 1947 in Kraft getretenen sogenannten Wirtschaftsartikeln wurde die Stellung der Verbände (und de facto auch der Verbandssekretäre) aufgewertet. Im Rahmen der ausserparlamentarischen Vernehmlassungsverfahren mussten die zuvor nur gewohnheitsmässig beigezogenen Körperschaften zwingend angehört werden.⁷²

Weniger Fragen der Zoll- und Sozialpolitik als die Bereitstellung von kollektiven Gütern (Ausbildungszertifikate, Qualitätskontrollen, Wettbewerbsregulierungen) beanspruchte die meisten Verbände.⁷³ Wichtig zu sehen ist, dass speziell der «Marktbeeinflussung» viel Gewicht beigemessen wurde. Darunter ist ein weites Tätigkeitsfeld zu fassen, das bei der Zusammenarbeit in Sachen Kollektivpropaganda und Produktnormierung begann, zur Bildung von Einkaufsgenossenschaften und Kartellen überging und beim Verhängen von schwarzen Listen und Boykotten endete.⁷⁴ Um die Zulässigkeit dieser Praktiken entbrannte in der Zwischenkriegszeit eine hitzige Debatte. Zu den scharfzüngigsten Kritikerinnen zählte – einmal mehr – Elsa F. Gasser. 1938 unterzog sie die Verbands- und Sekretärwirtschaft in einem von der Neuen Helvetischen Gesellschaft herausgegebenen Jahrbuch einer Fundamentalkritik.⁷⁵ Im Duktus der Schweizerischen Konsumenten-Liga beklagte sie die staatlich-verbandlichen Verflechtungen, die den demokratischen Willensbildungsprozess abkürzen und bisweilen auch aussetzen würden. Ausfluss dieses Demokratiedefizits sei ein volkswirtschaftlicher Wohlfahrtsverlust, dessen Rechnung die KonsumentInnen präsentiert bekämen. So weit, so bekannt. Erhellend erscheint mir

an Gassers Überlegungen eine Passage zu den Verbandssekretären. In den Verbandssekretariaten gingen 1941 schweizweit etwa 3600 Personen einer voll- oder nebenamtlichen Beschäftigung nach. Bezüglich der verbandsinternen Organisation wurden unterschiedliche Modelle praktiziert: Entweder wurden Akademiker für diese Stelle rekrutiert oder die operative Verbandsführung an Rechtsanwälte, mitunter auch an einzelne Mitgliederfirmen, ausgelagert.⁷⁶ Alle diese Organisationsformen beförderten nach Dafürhalten von Gasser eine unerfreuliche Machtkonzentration: «Leider aber ersetzten nicht wenige Sekretäre das, was ihnen zu einer wirklichen Persönlichkeit fehlte, durch eine Überbetonung des Macht- und Interessenstandpunktes nach innen und nach aussen. Sie hämmerten ihren Mitgliedern die Meinung ein, dass jede Gruppe, z. B. auch die der Unternehmer, Anspruch auf «Sicherheit» habe; sie drängten ihre Leute geradezu in eine Unselbständigkeit des Handelns und Denkens, in eine erstarrte Routine, in eine engherzige Kampfstellung gegen aussen, vor allem gegen die Aussenseiter, in der eben immer wieder nur der alles wissende und alles leitende Verbandssekretär (oder Präsident) die «Kampagne» leiten konnte. *Er* war es ja, der die Vorteile in Bern herauszuholen verstand, *er* hatte die nötigen Beziehungen zu den anderen Verbandsspitzen, um die erspriesslichen Kuhhandel unter Dach zu bringen, *ihm* floss die Rede so leicht aus dem Munde und die «Schreibe» so leicht aus der Feder, dass der Öffentlichkeit ein Licht aufgehen musste.»⁷⁷ Das Standesbewusstsein dieser Funktionselite war so ausgeprägt, dass sie 1928 die Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre gründete und Tagungen zur aktuellen Wirtschaftspolitik abhielt.⁷⁸

Dieser negativen Lesart der Verbands- und Sekretärwirtschaft stellten zeitgenössische Ökonomen freilich auch positive Wertungen gegenüber. Alfred Gutersohn, Dozent für Gewerbepolitik an der Universität Bern, attestierte den Sekretären eine wichtige marktpolitische Funktion. In einem Beitrag mit dem Titel «Gruppeninteresse und Allgemeinwohl» gab er sich überzeugt, dass sie die antagonistischen Marktbeziehungen befriedeten: «Sie haben damit einen Störungsfaktor auszuschalten, der in der freien Wirtschaft schweren Schaden stiften kann. Die Verbandsfunktionäre müssen zu einem guten Teil geschickte Psychologen sein, welche zwischen den verschiedenen Individuen zu vermitteln und gegenseitige Abneigung durch Verständnis, Kollegialität und Zusammenarbeit abzulösen wissen.»⁷⁹ Weiter meinte Gutersohn in den Verbands-

sekretären Akteure auszumachen, die imstande seien, Marktübertreibungen oder gar Marktversagen abzuwenden. An ihnen und nicht an den «im Drang des täglichen Geschäftslebens stehenden Angehörigen der Branche» sei es gelegen, «die vereinzelt Regungen der atomisierten Wirtschaft auf die Schaffung von Gleichgewichten» hin zu lenken.⁸⁰ Um der positiven ökonomischen Wirkungen willen seien Abstriche beim demokratischen Willensbildungsprozess durchaus zu verkraften.

Wie und wo entfalteten die Verbandssekretäre ihre Wirkung? Ihr Aktionsradius war nicht an spezifische Räume gebunden. Analytisch produktiv ist es, die Geschäftsstelle ebenso wie die Wandelhalle oder das Bundesratszimmer als «Raum voller Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen» zu modellieren.⁸¹ Das baulich, machtpolitisch und symbolisch herausragende Bundeshaus in Bern stand nur einer Minderheit der Verbandssekretäre offen. Die Mehrheit beschäftigte sich in den kommunikativen Vorräumen der Macht mit der Marktbeeinflussung. Sie taten das in den Berufs- und Branchenperiodika, von denen es in der Zwischenkriegszeit rund 240 Exemplare gab; werden die französisch- und italienischsprachigen Ausgaben mitberücksichtigt, erhöht sich die Zahl auf etwa 400.⁸² Das Spektrum reichte von der *Schweizerischen Arbeitgeberzeitung* über die *Schweizer Brauerei-Rundschau* bis hin zum *Vermessungstechniker*. Zu den anvisierten Lesern gehörten Berufsangehörige ebenso wie Politiker und Beamte. Wenngleich noch keine systematischen Untersuchungen angestellt worden sind,⁸³ ist von den folgenden medialen Fixpunkten auszugehen: Das Gros der Berufs- und Branchenperiodika erschien 14-täglich und umfasste bis zu 500 Textseiten im Jahr. Zu den klassischen Textgattungen gehörten die Berichte von Mitglieder- und Generalversammlungen, die Würdigung von Funktionären, ein in Ratgeberform gekleideter Technik- und Praxisunterricht, eine Literaturecke, sodann ein Informationsdienst, in dem die jüngsten Material- und Marktpreise aufbereitet wurden. Die vielleicht wichtigste Textgattung bildete die von den Verbandssekretären vorgenommene Begleitung und Kritik des Wirtschaftsgeschehens. Die Soziologin Ulrike Berger streicht heraus, dass in solchen Texten Versprechen und Drohungen ohne Angst vor Legitimationseinbussen ausgestossen werden; die «Sprache des Interesses» vermöge sich hier frei von Tabus zu entfalten.⁸⁴



Abbildung 45 1935 posierte der Vorstand des Verbands schweizerischer Schuhindustrieller für ein Foto. Der Verbandssekretär Paul Arni – zumeist mit hintergründigen Aufgaben der Kommunikation, des Lobbyings und der Marktordnung betraut – tritt am linken Bildrand in den Vordergrund.

Eine Problematisierung der verbandlichen Kommunikationsarbeit ist in der Schweiz erstmals für die 1940er-Jahre nachweisbar, als der nach seinem Inhaber Emil Oesch benannte Verlag eine Ratgeber-Reihe herausgab. Einer dieser Titel heisst *Wie man einen Artikel schreibt: Winke für wirksamen Ausdruck und gelegentliche Mitarbeit an der Tages- und Fachpresse* (1942), ein anderer läuft unter der Überschrift *Was Ihr eigener Pressedienst vermag: wie sich Firmen, Verbände, Vereine und Behörden die Mithilfe der Presse sichern* (1943).⁸⁵ Der Zentralverband schweizerischer Arbeitgeberorganisationen thematisierte die (verbandswirtschaftliche) Kommunikationsarbeit anlässlich der 50-Jahr-Feier seines Zentralorgans. Ihm zufolge eignete sich «Polemik» für den Fall, dass einem Gesprächspartner die schwindende Bereitschaft zur Fortführung einer sachlichen Diskussion angezeigt werden sollte; zur Demonstration, wer in einem Machtkampf über die schlagkräftigeren Argumente verfügte; zur Gewinnung der Aufmerksamkeit von Dritten im Vorfeld von Wahlen und Abstimmungen.⁸⁶ Festzuhalten bleibt, dass die Branchen- und Berufsperiodika für die Marktbeflussung unverzichtbare Dienste leisteten.

Diese allgemein gehaltenen Überlegungen und Beobachtungen gilt es für den schweizerischen Schuhmarkt zu spezifizieren. Zu den verbandswirtschaft-

lich organisierten Interessen der Schuhwirtschaft zählten die Ledererzeuger, Lederhändler, Schuhfabrikanten, Grossisten, Einzelhändler und Schuhmacher. In nicht wenigen Verlautbarungen erging die feierliche Versicherung, «sie alle bilden zusammen eine Einheit, eine Familie».⁸⁷ In einigen Darstellungen wurde freilich auch eingeräumt, dass die familiäre Einheit brüchig, da nur «mit einem vagen gemeinsamen Interesse und sechs vielfach auseinandergehenden Einzelinteressen» versehen sei.⁸⁸ Tonangebend waren im Untersuchungszeitraum der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband (SSMV), der Schweizerische Schuhhändler-Verband (SSH) und der Verband schweizerischer Schuhindustrieller (VSS). Der Vorstand des Letzteren posierte im Jahr 1935 für ein Gruppenfoto, inklusive Verbandssekretär Paul Arni, dem Herrn am linken Bildrand.

Die Vermutung, dass der Bally-Konzern das schuhwirtschaftliche Verbandswesen dominierte,⁸⁹ scheint wenig plausibel, da die dezidierte Ablehnung korporatistischer Ideen,⁹⁰ die Mehrfachmitgliedschaft bei Schuhfabrikanten wie Schuhhändlern und die schwelenden Konflikte mit weiteren Mitgliedern der Schuhfamilie viel Störpotenzial in sich bargen. Vermerkt sei an dieser Stelle, dass sich die Bata Schuh AG nicht zu einem Eintritt in die schweizerische Schuhfamilie durchringen konnte. Erst 1956 setzte das Grossunternehmen seinem prekären Status als Outsider ein Ende und wurde vollwertiges Mitglied im Verband schweizerischer Schuhindustrieller.⁹¹ In der nachfolgenden Tabelle sind die Namen der führenden Mandatsträger der schuhwirtschaftlichen Verbände ersichtlich.

Branchenverband	Präsident		Sekretär	
Schweizerischer Schuhmachermeister-Verband (SSMV)	1922 (?)	Emil F. Meyer	1919–1933	Heinrich Meili
	1918–1948	Carl Bryner	1933–1953	Emil Morf
Schweizerischer Schuhhändler-Verband (SSH)	1918–1919	J. Matti	1918–1919	O. Miethilch
	1927 (?)	A. Hiltbold-Manz	1919 (?)	E. Matti Jr.
	1948 (?)	H. Weibel	1926–1944	Heinrich Fischli
			1944–1948	K. Hackhofer
Verband schweizerischer Schuhindustrieller (VSS)	1918–1926	August Roth	1918–1920	Emil Friedrich
	1926–1939	Hans Walder-Staub	1920–1936	Paul Arni
	1939–1944	Josef Glutz-Studer	1936–1946	Ernst Wasmer
	1944–1958	Gustav A. Frey-Bally		

Tabelle 14 Mandatsträger der schuhwirtschaftlichen Verbände, 1918–1958⁹²

Undurchsichtig bleibt, wie die redaktionelle Arbeit bei den Branchenzeitschriften *Schweizerische Schuhmacher-Zeitung*, *Der Schuhhandel* und *Schweizerische Schuh- und Leder-Zeitung* organisiert wurde.⁹³ Die Redakteure entstiegen der Anonymität manchmal erst bei Ehrverletzungsklagen oder Nachrufen auf ihr Ableben.⁹⁴ Was sie sich vom Verzicht auf das Autorenkürzel versprachen – vorstellbar wären beispielsweise Entpolitisierung oder Objektivitätszuwachs – lässt sich nicht ergründen. Die Vermutung liegt nahe, dass sie, analog zu den Lobbyisten der Gegenwart, grossen Wert auf Diskretion legten und bestrebt waren, offenkundige Spuren des Deutens und Überzeugens zu vermeiden. Zu Beginn der 1930er-Jahre versahen drei Verbandssekretäre das Nebenamt eines Zeitschriftenredakteurs: Heinrich Meili, Heinrich Fischli und Paul Arni. Wie sie es mit der Marktbeeinflussung hielten, legten sie in ausgewählten Artikeln dar.⁹⁵ Paul Arni hegte Sympathien für den «Verband als Ordner der Wirtschaft», sprach vielen Verbänden indes die Eignung ab, die in den berufsständischen Modellen angedachte Aufgabenfülle in verantwortungsvoller Weise bewältigen zu können.⁹⁶ Die Existenz einer Verbands- und Sekretärwirtschaft bejahte auch Heinrich Fischli und versuchte sie positiv aufzuladen: «Der schweizerische Schuhhandel kann für sich beanspruchen, dass seine Sekretärwirtschaft in erster Linie ein Kampf um Qualität und berufliche Freiheit bedeutet.»⁹⁷ Gleichzeitig setzte er sich gegen überbordende Erwartungen im Allgemeinen und die ihm unterstellte Untätigkeit im Besonderen zur Wehr. In gereiztem Ton stellte er 1936 klar: «An die Adresse der chronischen Nörgler möchten wir im Zusammenhang damit die Bemerkung richten, dass Verbandsleiter keine Wundertätige sind, wie denn auch die Verbandspolitik überhaupt die Kunst des Möglichen bedeutet.»⁹⁸

Wirkmächtige Diskurse

Zu Beginn der 1930er-Jahre war der Problemdruck für alle Akteure der Schuhwirtschaft gross. Von den drei Periodika wäre eigentlich zu erwarten, dass sie gegenläufige Wahrnehmungen und Erwartungshaltungen abbildeten. Nach den Präferenzen zwischen Korporatismus/Liberalismus, Schutzzoll/Freihandel, Tätigkeitsabgrenzung/Wirtschaftsfreiheit, Preisstabilisierung/Preisabbau und anderem mehr befragt, lagen sie seit geraumer Zeit über Kreuz.

In der systematischen Zusammenschau der Ausgaben von 1929 respektive 1934 bis 1939 zeichnet sich allerdings ab, dass die verbandswirtschaftlich generierten Problematisierungsmuster einander immer ähnlicher wurden. Statt der identitätsspezifischen Differenzen wurden die Kongruenzen betont. Hinsichtlich der Einschätzung des wirtschaftlichen Status quo und des wirtschaftspolitisch Wünschbaren konzentrierten sich die Verbandssekretäre auf Schnittmengen.

Auf die Dauer gab es aber nur mehr ein Thema: die Bata Schuh AG. Es ist kaum eine Ausgabe zu finden, in der das Wesen und Wirtschaften des Grossunternehmens, das sich auf rätselhafte Weise auf den Schuhmärkten Zentraleuropas ausbreitete, nicht ergründet worden wäre. Aber der (chronologischen) Reihe nach: 1929 eröffnete Bata an teils erstklassigen Lagen in Bern und Basel Verkaufsfilialen.⁹⁹ Bis zum Inkrafttreten des Warenhausbeschlusses von 1933 sollten noch 21 weitere Filialen folgen. Die ersten Berichte der Branchenperiodika waren betont informativ gehalten und können als Bemühung um Markttransparenz gedeutet werden: «Es wäre nicht richtig, wenn wir uns mit diesem Unternehmen nicht näher bekannt machen würden, da Bata auch der Branche angehört, und wir dürfen zum vornherein annehmen, dass wir öfters das Vergnügen haben dürften, uns über seine Schuhe mit unseren Kunden auszusprechen. Wir wollen unseren Kunden keine Märchen erzählen und wir wollen auch nicht die Bata-Schuhe minderwertiger hinstellen, als sie sind, sondern wir wollen den Kunden die Wahrheit sagen und dazu müssen wir eine kleine Analyse der Bata-Schuhe vornehmen.»¹⁰⁰ Diese Wortmeldung stammt aus dem Jahr 1930 – je mehr Erkenntnisse vorlagen, desto beträchtlicher wurde allerdings das Unbehagen. Die Verbandssekretäre begannen die negativ konnotierten Alleinstellungsmerkmale in den Fokus zu nehmen: Batas forsche Reklamekampagnen zogen vom ersten Tag an Beschwerden und juristische Klagen wegen unlauteren Wettbewerbs nach sich.¹⁰¹ Zur Erklärung sei hier erwähnt, dass Bata zeitweise mit Handelspreisen operierte, die durchschnittlich bis zu 2 Franken tiefer waren als diejenigen des Schönenwerder Branchenprimus.¹⁰² In seinen Prospekten rückte Bata vom System der runden Preise ab und liess die Kalkulationslogik von Haushaltsbüchern auferstehen: «Fr. 1.65 (ein Franken 65 Rappen) kostet Sie dieser Schuh monatlich. [...] Der Kenner und Sparer trägt nur Bata!»¹⁰³ Eine Nähe zur kontrovers beurteilten Migros-Reklame lässt

sich nicht in Abrede stellen.¹⁰⁴ Ungläubig wurde in den schuhwirtschaftlichen Periodika registriert, dass Bata in 17 Städten mechanische Reparaturwerkstätten respektive «Schnellsohlereien» betrieb. Eine Auslastung derselben wurde mithilfe eines weiträumigen, per Auto bewerkstelligten Einsammelns von Schuhen gewährleistet. 1931 erfolgte dann der lange erwartete und von den Periodika gerüchteweise kolportierte, finale Schritt der Marktdurchdringung – Bata erwarb in Möhlin ein 24 Hektar grosses Grundstück und errichtete ein erstes Hallengebäude. Im August 1932 fiel der Startschuss der Schuhproduktion in der Schweiz. Die anfängliche Produktionsquote von 1200 Schuhen pro Tag konnte sukzessive erhöht werden, 1934 wurden schon 465 ArbeiterInnen beschäftigt.¹⁰⁵ Viele fanden in standardisierten Häusern nach Zlíner Vorbild auch gleich ein Zuhause, die Bata-Kolonie nahm Gestalt an.

1935 konnte Bata vier zusätzliche, durch einen regierungsrätlichen Bau-stopp allerdings um mehrere Monate verzögerte Werkstätten (vgl. Abschnitt «Schuhwirtschaftliche Bewilligungspflicht», S. 281) zum Zweck der Gummischuhfabrikation in Betrieb nehmen.¹⁰⁶

Im Spiegel der schuhwirtschaftlichen Periodika wurde jedenfalls ein schroffer Gegensatz zwischen Bata und den etablierten Akteuren der Schuhwirtschaft konstruiert: Die Lederschuhe produzierenden Fabriken hatten sich der substanziell billigeren Gummischuhe zu erwehren; die Schuhhändler mussten wegen des Preiswettbewerbs ihre Bruttomargen kürzen und buchhalterische Abschreibungen auf den überquellenden Warenlagern vornehmen; die Schuhmacher bedrückte, dass die Reparatur getragener Schuhe den Kunden in der Regel teurer zu stehen kam, als wenn er bei Bata neue Fussbekleidung bezog, auch hatten sie mechanische Reparaturwerkstätten zu gewärtigen. Dass der tschechoslowakische Outsider seinen Siegeszug ungeachtet der widrigen makroökonomischen Umstände fortsetzen konnte, machte argwöhnisch und den logischen Fehlschluss «cum hoc ergo propter hoc» mehrheitsfähig. Mit zunehmender Dauer nahmen die Verbandssekretäre die Existenz Batas zum Anlass, um die Veränderungen und Prozesse zu diskutieren, die den schweizerischen Schuhmarkt aus dem Gleichgewicht brachten. Bata bildete die zentrale Rätselfigur, die es zu lösen galt, um eine neuerliche Balance herstellen zu können. Im tschechoslowakischen Unternehmen verketteten die Verbandssekretäre marktrelevante Erzählungen. So vereinfachten sie auf radi-

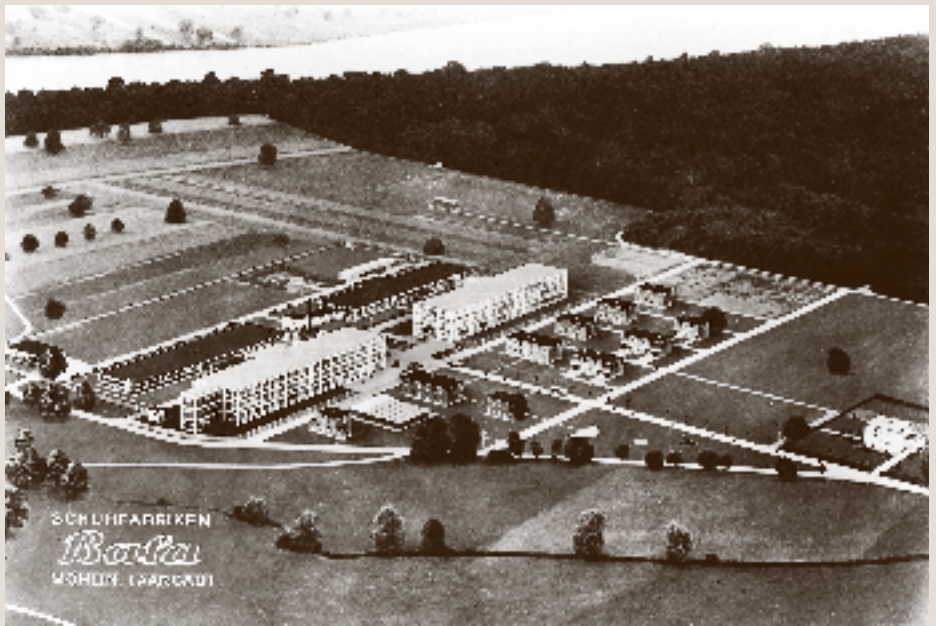


Abbildung 46 Die berühmten Industriestädte von Bata umfassten Fabrikareale, Wohnkolonien, Pflanzland, Freizeitanlagen und anderes mehr. Nach Zlíner Vorbild entstanden sie rund um den Globus. Das schweizerische Exemplar kam 1931 auf einem 24 Hektar grossen Grundstück in Möhlin im Kanton Aargau zu stehen.

kale Art und Weise das makroökonomische Wirtschaftsgeschehen der 1930er-Jahre, das die Eliten aus Politik und Wirtschaftswissenschaften vor schier unlösbare Probleme stellte.

Mit der Angleichung der Wahrnehmungs- und Problematisierungsmuster ging auch eine Annäherung auf personeller Ebene einher. In den ersten Monaten des Jahres 1931 lotete der Schweizerische Schuhhändler-Verband aus, ob – und falls ja unter welchen Bedingungen – die übrigen Mitglieder der Schuhfamilie zu einer wie auch immer gearteten Interessengemeinschaft Hand bieten würden. Die Differenzen zum Verband schweizerischer Schuhindustrieller erwiesen sich aber als zu gross.¹⁰⁷ Ohne Zutun des Letzteren wurden in der schuhwirtschaftlichen Fachöffentlichkeit Vorträge und Presseartikel zu den marktschädigenden Praktiken Batas zum Besten gegeben. Der durch Unterredungen mit den schuhwirtschaftlichen Entscheidungsträgern vorzüglich informierte Doktorand und nachmalige Verbandssekretär Werner A. Grimm berichtet,¹⁰⁸ dass die Funktionäre der Schuhindustrie und des Schuhhandels im Jahr 1933 eine private Vereinbarung trafen.¹⁰⁹ Daraufhin erreichte das Reden und Schreiben über Bata eine neue Eskalationsstufe: «Dieser Kampf um das Letzte verlangt scharfe Waffen, weshalb die Sprache des Fachorgans auf gewisse Emp-

findlichkeiten des guten Tons nicht allzu sehr Rücksicht nehmen kann», lautete die vorgeschobene Entschuldigung Heinrich Fischlis.¹¹⁰ Als eindrücklichste Manifestation der Anti-Bata-Kampagne kann der 1936 in sämtlichen Periodika zum Abdruck gebrachte Artikel «Hinaus mit Bata» gelten. Der Verfasser war der Schuhindustrielle Hans Löw, zwischen 1936 und 1944 Vorstandsmitglied des Verbands schweizerischer Schuhindustrieller.¹¹¹ Sein Artikel endete mit dem Aufruf: «Gerber, Schuhfabrikanten, Grossisten, Schuhhändler, Schuhmacher, Arbeiter und Angestellte, uns verbindet ein gemeinsames Interesse, die Lebensnotwendigkeit! Uns bedroht eine gemeinsame Gefahr, Bata! Haben wir so viel Rückgrat und Einsicht, um uns zusammenzuschliessen und auf unsere Fahne zu schreiben: Hinaus mit ihm!»¹¹² In der ersten Ausgabe der *Schweizerischen Schuhmacher-Zeitung* des Jahres 1937 wurde das «Hinaus mit Bata» in Gedichtform deklamiert.¹¹³ Zwei Jahre später erneuerte Löw seinen Bata-feindlichen Schlachtruf in leicht veränderter Form.¹¹⁴ Damit war die kommunikative Mobilisierung der Schuhwirtschaft aber noch nicht an ihr Ende gelangt. «Über Bata und sein Unternehmen ist schon viel geschrieben worden», konstatierte *Der Schuhhandel*, aber «genug erst dann, wenn er vom Erdboden verschwindet.»¹¹⁵

Mit welchen Anschuldigungen füllten die Verbandssekretäre die Spalten? In der Zusammenschau der Periodika kristallisieren sich drei miteinander verwobene Diskurse heraus, die transnational zirkulierten und geschichtsmächtig wurden. Es waren dies die Diskurse erstens um «Rationalisierung»,¹¹⁶ zweitens um «wirtschaftliche Überfremdung»¹¹⁷ und drittens um eine korporatistisch gefärbte «Kapitalismuskritik».¹¹⁸ Im Folgenden kann es nicht um den Nachweis gehen, wann und wo ein Sachverhalt zum ersten Mal auftauchte, welcher Autor für welche semantische Innovation verantwortlich zeichnete oder auf welcher wie auch immer gearteten empirischen Grundlage eine Behauptung fusste. Die Tour d'Horizon durch die Bata-Schriften und Beiträge wie «Das Welturteil über Bata» geben einen Eindruck von der kaum überblickbaren Artikelfülle.¹¹⁹ Im Mittelpunkt steht vielmehr das Aufdecken von regelmässigen Aussagen, die das gegenüber Bata Denk-, Sag- und Machbare bestimmten. Anders ausgedrückt tut eine dosierte historische Diskursanalyse not.¹²⁰ Hierfür wurden die drei Branchenperiodika im Zeitraum von 1929 beziehungsweise 1934 bis 1939 auf hegemoniale Kategorien und regelmässig auftauchende Aussagensysteme hin untersucht. Dass quer zu diesen Regelmässigkeiten gelegentlich auch mi-

noritäre Positionen vertreten wurden, soll nicht bestritten werden. Darüber hinaus soll versucht werden, neben den diskursiven Innovationen auch die Reproduktionen und Variationen zu berücksichtigen: «Diskurse als strukturelle Gebilde ‹leben› davon, dass sie ‹bearbeitet› werden – andernfalls würden sie als irrelevant im Orkus der Geschichte entschwinden.»¹²¹

Erstens verschaffte sich in den frühen 1920er-Jahren eine breit aufgestellte Bewegung Gehör. Unter dem Schlagwort der Rationalisierung forderte sie eine umfassende Transformation der Wirtschaft. Die Abwicklung von Arbeitsverrichtungen und die Koordination von Materialflüssen sollte zerlegt, systematisch durchleuchtet und nach dem Kriterium der Effizienz neu zusammengesetzt werden. Um das Antlitz der Rationalisierung in der Schuhwirtschaft zu erfassen, wurde Tomáš Baťa mit «Henry Ford der Tschechoslowakei» gleichgesetzt. Die in der Automobil- ebenso wie in der Schuhindustrie eingeführte Fließbandfertigung war in den Periodikabeiträgen beinahe überall anzutreffen. Die Kritik der Verbandssekretäre nahm den vormals gut ausgebildeten und selbstbewussten Arbeiter zum Ausgangspunkt, um ihn dem stumpfsinnigen und fremdgesteuerten Handlanger in Möhlin gegenüberzustellen: «Bata schaltet die Qualitätsarbeiter aus und macht sie zu Sklaven des Fließbandes.»¹²² Mit der technischen gehe eine nicht zu unterschätzende organisatorische Rationalisierung einher: das Entlohnungswesen.¹²³ Dieses habe zur Folge, dass die Produktions- und Vertriebsprozesse ins Unerträgliche gesteigert würden. Um die letzten Energien aus den ausnahmslos jungen ArbeiterInnen und Angestellten herauszupressen – wegen der betrieblichen Hatz würde das Möhliner Personal ohnehin nicht alt –, gewähre Bata Gewinnbeteiligungen, die das Betriebsklima vergifteten.

Mochten die Produktivitätsgewinne Mitte der 1920er-Jahre noch als alternativlos gelten, veränderte sich hingegen deren Bewertung. Als bald wurde Rationalisierung für strukturelle Überkapazitäten – oder zeitgenössisch: «Übersetzung» – verantwortlich gemacht. Die Chance, dass einzelne Rationalisierungsprojekte verwirklicht wurden, tendierte in den 1930er-Jahren gegen Null. Um den Angebotsüberhang auf dem schweizerischen Schuhmarkt zu beschreiben, zogen die Verbandssekretäre pejorative Formeln à la «Überrationalisierung», «Fehlrationalisierung» oder «Rationalisierung in Bata-Form» heran. In weitesten Sinn schrieben sie gegen die Rationalisierung als solche an: «Der

Schuhmachermeister-Verband und verwandte Verbände kämpfen aber seit langem und unentwegt gegen das *System Bata überhaupt*; gegen dessen Unterjochung und Vernichtung des freien Handels und des freien Gewerbes, gegen die wirtschaftliche und geistige Versklavung seiner Untergebenen und «Mitarbeiter».¹²⁴ Das «Bata System» diente als Schlüsselbegriff, in dem die einzelnen Stränge des Rationalisierungsdiskurses aufgingen.

Zweitens schwelte seit dem Ersten Weltkrieg ein Diskurs um «Fremde» und Formen der «wirtschaftlichen Überfremdung». Mit dem Markteintritt des Outsiders Bata Schuh AG spürten die Verbandssekretäre «fremde» Einflüsse auf und wehrten sie kommunikativ ab. Mit der Titulierung von Tomáš Baťa als tschechoslowakischem «Invasor», «habsburgischem Vogt» oder «Napoleon Bonaparte» bedienten sich die Verbandssekretäre im Fundus der Geschichte.¹²⁵ Dass Bata bei der schweizerischen Marktdurchdringung die Unterstützung von Georg Wettstein und seinem Kanzleipartner Charles Jucker in Anspruch nahm, rief in den Branchenperiodika viel Unmut hervor: «Die vom Krieg verschonte Schweiz ist zur Rettungsinsel für allerlei Gezüchter geworden. Am Busen der Helvetia hat es sich wohlgeborgen gefühlt, ist gross und stark geworden und hat auch die Gunst unserer Landesväter zu erschleichen gewusst. Tausende Arbeiter und Kleinmeister darben heute und leiden mit ihren Familien, mit ihren Kindern, Not und Hunger, weil ihnen die internationalen Vampire unter dem Schutze unserer eigenen Gesetze das Brot vom Munde weg stehlen.»¹²⁶ Dass Bata des Öfteren in juristische Prozesse verwickelt wurde, führten die Verbandssekretäre auf sein mit den schweizerischen Rechts- und Sozialbegriffen inkompatibles Wesen zurück.

Weil «Überfremdung» so unterschiedlich gelagerte Felder wie Investitionsverhalten, Arbeitsmarktpolitik und «corporate governance» berührte, blieb der Diskurs inhaltlich diffus und deutungsbedürftig. Aus diesem Grund bot *Der Schuhhandel* Platz zur Behandlung der einzelnen Spielarten.¹²⁷ Folgt man einem 1935 abgedruckten Artikel, galt es sechs «Abarten» von «wirtschaftlicher Überfremdung» zu unterscheiden: 1. Die Eigentümer besitzen keinen Schweizer Pass; 2. das Betriebskapital wird aus dem Ausland eingeschossen; 3. ausländische Grenzgänger nehmen schlechtbezahlte Jobs an, wodurch das Lohnniveau unterminiert wird; 4. Direktoren und Vorarbeiter sind Ausländer «oder dann nur im neuen Heimatscheine (Schwyzer)»; 5. die in der Schweiz herge-

stellten Produkte werden unter ausländischen Marken vertrieben; 6. die Organisation von Fabrikation und Vertrieb ist «wesensfremd». Der nicht näher bekannte Autor dieser «Überfremdungsliste» folgerte: «Meine Hinweise richten sich einzig und allein gegen die allzu starke innere Eroberung nationaler Produktionsmittel, innere Beeinflussungen, innere Machtpositionen von Ausländern, alles Tatsachen, die sich zum Nachteil schweizerischer Eigenart und Unabhängigkeit erweisen».¹²⁸

Um diesen Kritikern weniger Angriffsfläche zu bieten, gab sich Bata betont national.¹²⁹ In diversen Zeitungen brachte die Möhliner Fabrik *Bata – Einzige Schweizer Gummischuhfabrik* zur Anzeige. Bei der Annonce heben sich zwei Turnschuhe vor dem stilisierten Umriss der Schweiz ab.

Dieses Vorgehen bewog wiederum die Verbandssekretäre, ihr Überfremdungs-Argumentarium anzupassen. Den Fokus legten sie nicht mehr länger auf die Besitzverhältnisse oder Vorarbeiter, sondern auf den in die Schuhe eingearbeitete Gummi. Da Gummibäume in regenreichen Tropenregionen gedeihen, wurde der Werkstoff als «landesfremd» abgetan. Im Kontext der obigen Annonce rückte die Gummischuh-Palette in den diskursiven Brennpunkt. «Es kommt, gelinde gesprochen, einer Herausforderung gleich», so eine Einsendung, «wenn der Tscheche Bata als Blickfang seiner Gummischuh-Plakate ein grosses Schweizerkreuz verwendet. Praktisch wird gegen dieses Vorgehen niemand einschreiten können, denn ein Grossteil der Bata-Gummischuhe wird tatsächlich in Möhlin fabriziert. Dessen ungeachtet ist es nicht ganz das Gleiche, ob Herr Nickielewsky das Schweizerkreuz hinter seinen Namen setzt oder Herr Krähenbühl.»¹³⁰ Zudem wurde die gummifeindliche Stimmung vom Verband schweizerischer Gerbereibesitzer angeheizt, indem dieser Häute und Felle ab den frühen 1930er-Jahren nationalistisch auflud und mit «Qualität» in eins setzte.

Während die Wirtschaftsindikatoren in den 1930er-Jahren abkühlten, lief die Kapitalismuskritik heiss – wie der dritte Diskurs zeigt: Radikale wie reformistische Kritiker gingen darin einig, dass die liberale Wirtschaftsordnung ausgedient habe. Die Verbandssekretäre der Schuhwirtschaft solidarisierten sich mit der mittelstandspolitischen Bewegung Neue Schweiz und machten sich deren narrative Vorleistungen zum «Dritten Weg» zu eigen: «Erneuerung heisst für uns Bekämpfung des Materialismus des letzten Jahrhunderts, der in seinen



Abbildung 47 (links) Der tschechoslowakische Schuhkonzern wurde beim Eintritt in die Schweiz mit dem Vorwurf der «wirtschaftlichen Überfremdung» konfrontiert. In den 1930er-Jahren bemühte sich Bata, seinen aargauischen Produktionsstandort herauszustreichen und seine Produkte mit nationalen Hoheitszeichen auszustatten.



Abbildung 48 (rechts) Die nationale Warenpropaganda erlebte in den 1930er-Jahren Hochkonjunktur. Auch der Verband schweizerischer Gerbereibesitzer lud seine Häute und Felle mit nationalen Symbolen auf. Darin schwang stets auch eine versteckte Kritik am «landesfremden» Werkstoff Gummi mit.

beiden Systemen Kapitalismus und Marxismus unser Volk aussaugt, zerspaltert und entnervt, – heisst für uns, den Trieb zu Geld in seinen Schranken zurückweisen und dem letzten Schweizer das Naturrecht auf Arbeit und gute Lebensmöglichkeiten zu geben.»¹³¹ Bata bot Anschauungsmaterial für kapitalistische Fehlleistungen: etwa die Notwendigkeit, riesige Kapitalien in die schuhwirtschaftliche Wertschöpfungskette zu investieren. Die *Schweizerische Schuh- und Lederzeitung* warf die rhetorische Frage auf: «Was ist Bata in der Tschechoslowakei? Kurzweg der Staat selber. [...] Es ist aber Zeit, dass wir uns klar bewusst sind, dass Bata reicher ist als die Schweizer Schuhindustrie und es ihm nichts ausmacht, auch für Jahre seine Schuhe hier einfach zu verschenken.»¹³² Dem von Bata angetriebenen Verdrängungswettbewerb fielen die Lederarbeiter, eine staatstragende Schicht, zum Opfer. In der *Schweizerischen Schuhma-*

cher-Zeitung des Jahres 1933 ist diesbezüglich zu lesen: «Wir verlangen kein Geld, sondern nur die Erhaltung unserer *Existenzmöglichkeit!* Wie wäre bei der Grenzbesetzungszeit unsere Armee dagestanden, wenn nicht tüchtige Schuhmachermeister im Beruf gewesen wären. Es gilt nun mit vereinter Kraft den Kampf gegen die grosskapitalistischen Unternehmungen zu führen, die uns unsere Existenz rauben wollen.»¹³³ Nicht selten griffen die Redakteure der Branchenzeitschriften die Leiter des Möhliner Grossunternehmens auch persönlich an und verunglimpften sie als «Totengräber des Mittelstandes» und «Taktgeber der Revolution».

Im kommunikativen Vorraum der Macht trachteten die Verbandssekretäre also danach, das schuhwirtschaftliche Geschehen auf die dominanten Diskurse der Zwischenkriegszeit auszurichten. Bleibt noch eine Publikation anzuführen, die streng genommen nicht der schuhwirtschaftlichen Fachöffentlichkeit entstammt, von den Verbandssekretären aber eine wohlwollende Förderung erfuhr. Sie verknüpfte die drei Bata umrankenden Diskurse in mustergültiger Weise und konnte mit einem illustren Namen aufwarten: Rudolph Philipp. Seit der Veröffentlichung von *Der unbekannte Diktator Thomas Bata* führte der Autor ein unstetes Leben. Die juristischen Auseinandersetzungen mit der Bata-Rechtsabteilung waren zeit- und kostenintensiv. Vermutlich war dies der Beweggrund, warum sich Philipp zu einer Überarbeitung seiner Dokumentensammlung entschloss und auf der Suche nach einem Verleger 1936 in Zürich vorstellig wurde. Interesse bekundete der rechtsnationale Resoverlag, der mit vielerlei – mitunter auch antisemitischen Kampfschriften – von sich reden machte. Zuständig für das Verlagsprogramm war René Sonderegger, der bei der Gründung der Neuen Schweiz eine entscheidende Rolle gespielt hatte.¹³⁴ Für die neue Bata-Publikation wurde der sprechende Titel *Stiefel der Diktatur* gewählt.

Bereits auf dem Umschlag und der ersten Seite wird die narrative Stossrichtung kenntlich: Ein überdimensionierter (Gummi-)Stiefel, Batas weltbekannte Produktinnovation und karikaturesker Platzhalter für militarisierte Gesellschaften und autoritäre Regimes, ist im Begriff, ein «namenloses» Menschenheer zu zertreten. Das in die Sohle eingelassene Logo benennt die «Betriebsdiktatur», die über die europäische Schuhwirtschaft hereinbricht: «Die Bedeutung der vier Buchstaben Bata kannten nur Hunderttausende

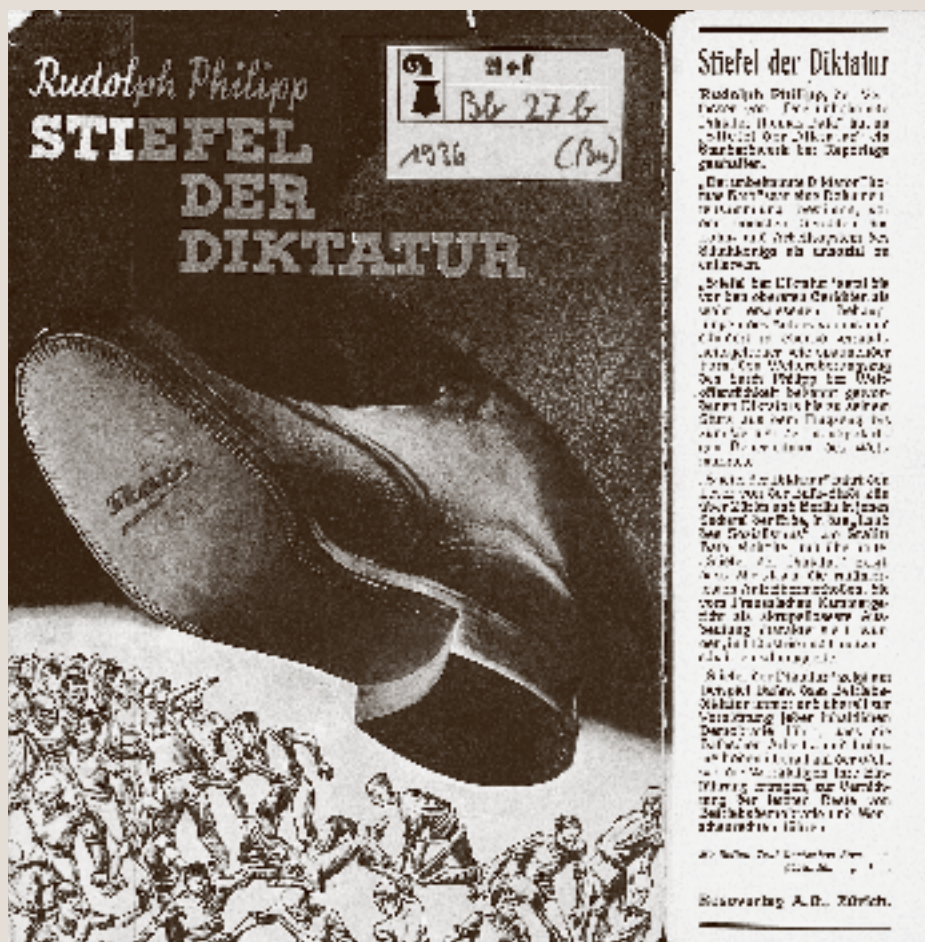


Abbildung 49 Wortgewaltigster Kritiker des «Bata-Systems» war der Journalist und Schriftsteller Rudolph Philipp. Seine investigativen Bata-Publikationen erschienen in Berlin (1928) und Zürich (1936) und endeten vor dem Richter.

kleiner Meister und Schuhfabrikarbeiter von Zürich bis Belgrad, die sich durch den Ford ihrer Branche in ihrer schon genug armseligen Existenz gefährdet sahen.»¹³⁵ Der Verband schweizerischer Schuhindustrieller setzte sich dafür ein, diesen Verdrängungsprozess einer branchenfremden Leserschaft und – wichtiger noch – den staatlichen Behörden bekannt zu machen. Verbandssekretär Paul Arni erwarb 500 Ausgaben und verbreitete sie. Im beigelegten Schreiben erklärte er, dass man «nicht mit allem einverstanden» sei, was Philipp auf den knapp 270 Seiten ausgebreitet habe, «dass es aber wichtig sei, dass Bata durch die Volksmeinung dorthin gestellt wird, wo er hingehört».¹³⁶ Wie die erste hatte auch die zweite Philipp-Publikation ein juristisches Nachspiel.

(Selbst-)Regulierung

Boykott als zweischneidige Waffe

In den wirkmächtigen Diskursen steckten nicht nur Problemdefinitionen, darin waren auch Problemlösungen enthalten. Batas Präsenz in der Schweiz, so lautete die Bilanz der Verbandssekretäre, sei unter vielerlei Gesichtspunkten eine wirtschaftliche Zumutung, ja trage das Potenzial eines Marktversagens in sich. Da die Niederlassung in Möhlin bereits gegründet sei, gelte es zumindest deren Fortbestehen unter Aufsicht zu stellen und allen Wachstumsbestrebungen Batas in der Schweiz einen Riegel zu schieben. Wenn sich keine geeignete rechtliche Handhabung finden lasse, so müsste schnellstmöglich eine entwickelt werden. Tatsächlich lag eine Herausforderung darin, diese Diskurse in wirtschaftspolitisch wirksame und wirtschaftsrechtlich zulässige Massnahmen zu überführen. Vom Standpunkt einer Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken ist es unabdingbar, ebendiese juristischen Normen zu analysieren. Wie antagonistische Beziehungen zeitgenössisch beurteilt wurden und welche Rechtsmittel zur marktimmanenten Konfliktbewältigung zur Auswahl standen, behandelt die Wirtschafts- und Unternehmensgeschichtsschreibung leider viel zu selten.¹³⁷

Der unternehmerische Wille zur Kooperation in Syndikaten und Kartellen war in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg stark ausgeprägt. Als «Kinder der Not» wurden in der Periode von 1930 bis 1934 77, in derjenigen von 1935 bis 1939 dann 78 kartellförmige Verbände ins Leben gerufen. Überfliegt man die Rechtsprechung des Lausanner Bundesgerichts, zeichnet sich in der Beurteilung kartellartiger Marktordnungen ein korporatives Freiheitsverständnis ab. Tatsächlich zählte die Schweiz im internationalen Vergleich zu den kartellfreundlichsten und -dichtesten Ländern.¹³⁸ Welche Branchen welche kartellartigen Praktiken verfolgten, dieser Frage ging die PBK nach. Ihrem 1938 veröffentlichten Schlussbericht zufolge waren «in Kreisen der Schuhwirtschaft starke Bestrebungen im Gange, für gewisse Stapel- und Standardartikel der unteren Preiskategorie Limiten einzuführen. [...] Die Durchführung erwies sich jedoch als schwierig, und die diesbezüglichen Bestrebungen wurden wieder fallen gelassen.»¹³⁹ Auch ein zweiter Versuch, den Schuhmarkt auf der Basis kartellähnlicher Verkaufskonditionen, -kontingente und -preise zu ordnen, lief ins Leere.¹⁴⁰

Handelseinig wurden sich die Verbandssekretäre aber in der Ausrufung eines Boykotts. Ein Boykott liegt immer dann vor, wenn juristische Personen gegenüber Dritten den Abbruch oder die Nichtaufnahme von Markttransaktionen durchsetzen.¹⁴¹ Oder anders ausgedrückt, wenn sich die Boykottierer öffentlich dazu verpflichten, keinen Gebrauch von ihrem individuellen Recht auf Vertragsfreiheit zu machen. Mit dem Mittel der Meidung zielen sie darauf, die Boykottierten «durch Schaden klug oder mürbe zu machen oder zu bestrafen».¹⁴² Je nach Intention der Boykottierer wird in der juristischen Fachsprache zwischen Unterwerfungs-, Verdrängungs-, Massregelungs- oder Vernichtungsboykott unterschieden.¹⁴³ Um den Boykott publik zu machen und gleichzeitig den Veränderungsdruck zu erhöhen, werden die Boykottierten auf Sperr- respektive schwarze Listen gesetzt. (Mit weissen Listen, das heisst der Nennung von vorbildlichen Geschäftspartnern und Bezugsquellen, hantierte die Schweizerische Label-Organisation, siehe den Abschnitt «Zivilisierung des Markts», S. 221). Für die Schweiz des 19. und 20. Jahrhunderts sind zahlreiche Boykottfälle belegt. Die Boykottierten sollten dazu veranlasst werden, einem Verband beizutreten, einen Verkaufspreis einzuhalten, Warenlieferungen einzustellen oder eine bestimmte Art der Geschäftsbesorgung zu unterlassen.

Im wirtschaftlichen Alltag zeitigten die Boykotte allerdings nichtintendierte Folgen. Einsichtsreich ist das Jahr 1897, in dem der Verband schweizerischer Schuhindustrieller einen Boykott über den Verband schweizerischer Konsumvereine (VSK) und die ihr angeschlossenen Konsumgenossenschaften verhängte. Der VSK hatte, als er sich für die Vermittlung von Fussbekleidung zu interessieren begann, das Missfallen der Schuhhändler auf sich gezogen. In ihrer Vermittlerfunktion bedroht, beschwerten sich diese bei den Schuhindustriellen und drängten auf einen Lieferstopp. Dagegen protestierte der VSK und bezeichnete den Boykott in einer Resolution vom Juni 1898 als «eine unberechtigte und schädliche Vergewaltigung der Konsumenten».¹⁴⁴ Um seine Mitglieder weiterhin mit ledernen Alltagsdingen versorgen zu können, suchte der VSK den Kontakt zu holländischen und deutschen Schuhproduzenten. Als die Schuhindustriellen eine unliebsame Konkurrenz zu fürchten begannen, widerriefen sie den Boykott 1907 einseitig. Die späte Versöhnungsgeste vermochte die Schuhindustriellen allerdings nicht vor Retorsionsmassnahmen zu bewahren. Im Folgejahr gründete der VSK eine eigene «Abteilung für Schuhwarenver-

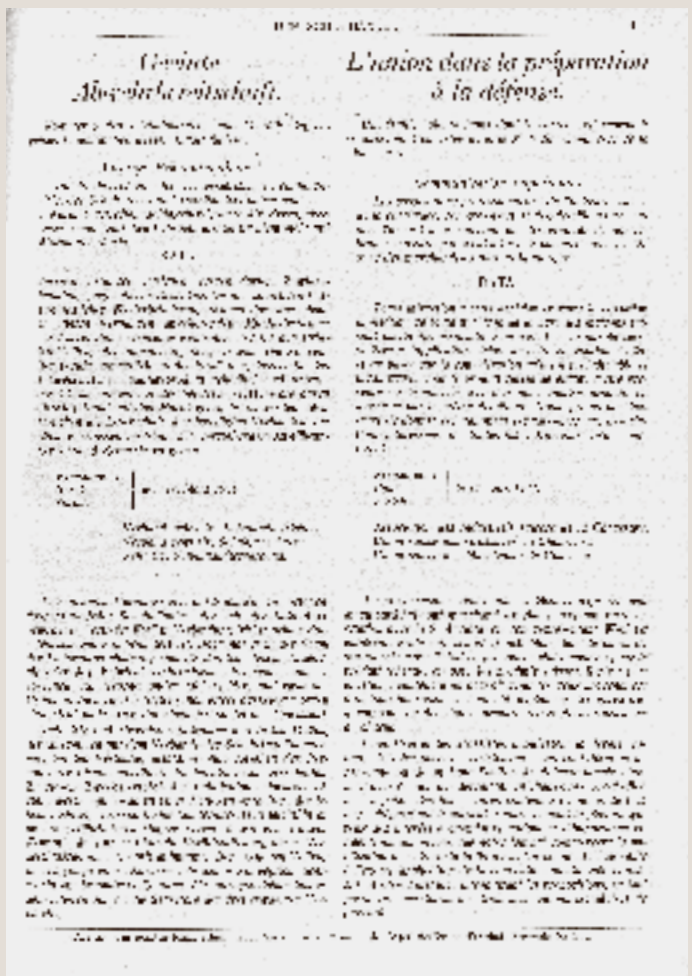


Abbildung 50 Im Frühjahr 1934 verhängten die Verbände der schweizerischen Schuhindustrie, des Schuhgross- und Detailhandels einen Bata-Boycott. Wer gegen diese kollektive Meidung verstieß und weiter mit Schuhen der Marke Bata handelte, wurde auf eine Sperrliste gesetzt.

mittlung» und ging, in Erwartung künftiger Boykottfälle, zur Eigenproduktion von Schuhen über. Mit der Schuhfabrik VSK, die später in Schuh-Coop umbenannt wurde, trat 1912 eine neue Akteurin in den schweizerischen Schuhmarkt ein.¹⁴⁵ Statt Marktkonkurrenz zu reduzieren, hatte der Lieferungsboykott das Gegenteil bewirkt.

Ungeachtet dieser ambivalenten Erfahrung rief die Schuhfamilie am 29. März 1934 neuerdings zum Boykott auf. «Wichtige Bekanntmachung» prangte von Flugblättern, die den Branchenperiodika beigelegt waren. Darin stand zu lesen: «Die Fachverbände der schweizerischen Schuhindustrie, des

Schuh-Gross- und Detailhandels haben eine Vereinbarung getroffen dahingehend, dass die Erzeugnisse unserer einheimischen Fabriken inskünftig nicht mehr mit Waren der Marke BATA durch den Handel vertrieben werden dürfen. Zuwiderhandlung gegen diesen Beschluss hat den sofortigen Entzug jeglicher Weiterbelieferung seitens der den oben erwähnten Verbänden angehörenden Mitgliederfirmen zur Folge.»¹⁴⁶

Indem alle mit Möhlin wirtschaftenden Firmen ins Fadenkreuz genommen wurden, sollte Bata die Geschäftsgrundlage entzogen werden. Die signierenden Verbände deklarierten den Boykott als Akt der Selbsthilfe und sicherten ihn in Form eines Vereins mitsamt Kontrollstelle und Schiedsgericht ab. Gegenüber Kritikern erklärten sie, «dass es für das schweizerische Qualitätsprodukt schädlich und untragbar ist, zusammen mit der billigsten Massenware durch dieselbe Hand auf den Markt gebracht zu werden.»¹⁴⁷ Inkriminierte Schuhgeschäfte wurden auf Sperrlisten gesetzt, die jeder Ausgabe von *Der Schuhhandel* respektive *Schweizerische Schuh- und Lederzeitung* beilagen. Die Sperrliste Nr. 201 vom 21. Juli 1938 umfasste beispielsweise 50 Firmen.¹⁴⁸ Nur wer die erhobenen Anschuldigungen vor der Kontrollstelle zweifelsfrei widerlegen konnte, wurde getilgt. Noch einen Schritt weiter ging der Schweizerische Schuhhändler-Verband und kündete allen auf der schwarzen Liste stehenden Firmen die Mitgliedschaft auf.¹⁴⁹

Zu präzisieren ist, dass die Boykottierer in der Wahl von Mittel und Zweck nicht vollkommen frei waren. Vom Verfassungsartikel der Handels- und Gewerbefreiheit war der Boykott zwar unbenommen, handelte es sich formal um eine Vereinbarung zwischen Privaten. Dafür waren im Obligationenrecht Kriterien «sittenwidriger Missbräuche» gelistet, auch wurden Gerichte mehrfach um Klärung strittiger Fälle angerufen. Die Zusammenstellung von rechtswissenschaftlichen und gerichtspraktischen Beurteilungen bewog Oscar Miller 1927 in der *Zeitschrift für Schweizerisches Recht* zur zweifachen Feststellung: «1. Der Boykott zum Ausgleich eines wirtschaftlichen Interessenkampfes ist nicht widerrechtlich. 2. Der Boykott, welcher die Vernichtung einer wirtschaftlichen Existenz im Gefolge haben kann oder hat, ist nur widerrechtlich, wenn keine wohlbegründeten Interessen auf Durchführung des Boykotts bestanden haben.»¹⁵⁰ Auf ein Individualrecht zur Marktteilnahme konnte man sich im Untersuchungszeitraum nicht berufen. Diese boykottfreundliche Ausgangs-

lage machten sich die schuhwirtschaftlichen Verbände zunutze. Sie verwiesen darauf, dass ihre Sekretäre über Jahre hinweg dargelegt hätten, worin die legitimen berufs- und branchenspezifischen Interessen bestünden, so dass die Boykottierten ausreichend Gelegenheit zur marktkonformen Anpassung gehabt hätten. Dank der diskursiven Beschwörung von «Qualitätsarbeit», «Schweizertum» und «Mittelstandsschutz» wussten sie sich auch im Einklang mit dem sozioökonomischen Gemeinwohl. Weder Bata noch einer seiner Kunden vermochte ein Gericht davon zu überzeugen, dass der Lieferungsboykott sittenwidrig sei.¹⁵¹ Wirksam war er dagegen mit Bestimmtheit.¹⁵² Paul Arni wollte den Bata-Boykott anerkannt wissen als ein «Schulbeispiel dafür, wie verbandsweise gegen wirtschaftliche Outsider wirksam vorgegangen werden kann».¹⁵³

Weniger Verständnis brachte das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement auf. Die PBK missbilligte, dass die Verbandssekretäre im Zusammenhang mit Bata-Händlern von «wirtschaftlichen Landesverräterlisten» sprachen.¹⁵⁴ Bei der Prüfung wurde die Kommission auch der Unverhältnismässigkeit und Fehleranfälligkeit vieler Sperrlisten gewahr. Die 33 auf der Liste vom 15. November 1943 namentlich aufgeführten Verkaufsgeschäfte liessen den Eindruck entstehen, «dass mit der Aufnahme dieser Namen in die schwarze Liste (mit Kanonen nach Spatzen geschossen) werde».¹⁵⁵ Eine Verfügung des Eidgenössischen Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes vom 20. Juli 1943 setzte den Abwehrmassnahmen gegen Bata dann vorübergehend ein Ende. In Zeiten des Ledermangels und der Schuhrationierung durfte auf punktefreie Gummischuhe nicht verzichtet werden (vgl. den Abschnitt «Kriegswirtschaft», S. 335).¹⁵⁶

Gewiss sanktionierte der Kundenboykott das «Bata System»; neben der erzieherisch-abschreckenden erzielte die kollektive Meidung aber auch noch eine zweite, paradoxe Wirkung. Der Boykott erbrachte den Beweis, dass Bata's Praktiken in wettbewerbspolitischer Hinsicht effektiv waren. Früher oder später mussten unternehmerische Einzelinteressen mit den von den Verbandssekretären postulierten Brancheninteressen kollidieren. Da Boykottfälle auf dem Prinzip der Selbstverpflichtung beruhen, sind sie unbeständig und für Zuwiderhandlungen von Seiten der Boykottierer anfällig. Zwei Beispiele: Die Berichterstattung über das tschechoslowakische Grossunternehmen war im

vorangegangenen Jahrzehnt auch in Schönenwerd aufmerksam verfolgt worden, schliesslich war jedwedes Konkurrenzstudium erkenntnisfördernd. Jenseits der in den Branchenzeitschriften verhandelten Bata-Alleinstellungsmerkmale erkannten die Bally-Manager Ähnlichkeiten – vom rastlosen Streben, die Scientific-Management-Richtlinien auf die erratische Schuhproduktion zu übertragen, über die Beschwerlichkeiten, multinationale Produktions- und Vertriebsstätten zu koordinieren bis hin zu der Erfahrung, dem vom Schuhgewerbe erhobenen Vorwurf der Marktmacht entgentreten zu müssen. Ab den späten 1920er-Jahren bildete sich bei Iwan Bally und seinen Getreuen die Erwartung heraus, dass Bata den Wettbewerb auf dem schweizerischen Schuhmarkt alsbald intensivieren dürfte. Die Frage war nicht ob, sondern wann die Kunde vom ersten Spatenstich Batas nach Schönenwerd gelange. Was ein Markteintritt konkret bedeuten würde, vermochte das vielstimmige Rauschen der schuhwirtschaftlichen Periodika aber nicht aufzuklären. Im September 1930 wurde in der Direktion nach zusätzlichen Informationen verlangt: «Wir sollten doch etwas besser orientiert sein über das, was bei Bata eigentlich geschieht. Die Angaben weichen stark voneinander ab. Könnten wir nicht junge Leute veranlassen, dass sie in Zlín Arbeit suchen, um einmal gründlich über die Arbeitsweise Batas orientiert zu werden?»¹⁵⁷ Die angedachte Werkspionage lässt sich in der Folge zwar weder bestätigen noch widerlegen,¹⁵⁸ Batas Produktionspolitik avancierte aber zu einer entscheidungsrelevanten Richtgrösse.

Der Bata-Boycott ab 1934 tangierte Bally insofern, als er die unternehmerische Handlungsfreiheit beschnitt. Die in Endlosschleife erfolgende Problematisierung des «landesfremden» und «gesundheitsschädigenden» Werkstoffs Gummi verurteilte Bally zur Untätigkeit. Dabei hatte der Schuhkonzern seinerseits Erkundigungen in diese Richtung eingeholt. Bereits 1929 hatten sich die Schönenwerder Manager mit den Fabrikationsanforderungen und Absatzmöglichkeiten auseinandergesetzt. Abklärungen führten die Mitarbeiter unter anderem nach Italien, Frankreich, Deutschland und Holland. Von einer Sortimentsausweitung nahm Bally Abstand, da sie unter der Bedingung des Wirtschaftsnationalismus als unrentabel erschien und ein Gleichziehen mit Bata «in den Kreisen unserer Kollegen, der Detaillantenschaft und selbst der Öffentlichkeit [nach] einer unangenehmen Kritik unserer Firma rufen könnten».¹⁵⁹ Allein schon der Anschein einer Bata-Imitation war rufschädigend.

Zudem bestellte Schönenwerd beim Hygienisch-Bakteriologischen Institut der ETH Zürich ein Gutachten betreffend den Charakter des Gummischuhs: die Biegsamkeit des Materials und die Undurchlässigkeit seiner Hülle gegenüber Wasser und Feuchtigkeit. Nach eingehenden Abklärungen kam der Hygieniker Wilhelm von Gonzenbach¹⁶⁰ zum Schluss, dass Gummischuhe als «Landesgefahr» einzustufen seien, «wenn der Schuhmarkt mit Kautschukschuhen überschwemmt werden sollte.» Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der schweizerischen Bevölkerung würden nachhaltig geschmälert. In Richtung Bundesbern schob er nach: «Hier ist die Stelle, wo der Staat in die freie Wirtschaft eingreifen darf und soll.»¹⁶¹ Wenige Jahre später gestand Iwan Bally kleinlaut ein, dass die Kundschaft nicht erzogen werden könne und Bata das Marktsegment nicht kampflös überlassen werden dürfe.¹⁶² Im Sommer 1936 ersuchten die Bally-Schuhfabriken AG das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit um eine Bewilligung zur Produktion von leichtem Schuhwerk mit Textiloberteil und vulkanisierter Gummisohle. Am 24. September 1936 wurde dem Begehren unter Auflagen entsprochen. Binnen eines Jahres erweiterte Schönenwerd sein Sortiment um den Turnschuh «Bally Vulco» mit entsprechender Gummisohle.¹⁶³

Noch unverhohlener suchte die Schuhfabrik Hug & Co AG ihr Wettbewerbsglück in einer an Bata angelehnten Marktstrategie.¹⁶⁴ Bis Mitte der 1920er-Jahre war Hug ein Schuhfabrikant unter vielen – am Standort Herzogenbuchsee wirtschaftete der in Familienbesitz befindliche Betrieb mit regionalen Rohstoffen und Arbeitskräften. 1924 gab Hug das Holzschuhsegment auf und verschrieb sich der Fertigung von Lederschuh. In die ersten Ränge der schweizerischen Schuhindustrie sollte das Berner Unternehmen fünf Jahre später aufsteigen, nachdem es eine Reorganisation durchgemacht hatte. Die Direktion schielte auf ein in Dulliken an der Achse Aarau–Olten gelegenes Industrieareal, wo es einen vierstöckigen, rationellen Fabrikbau hochziehen wollte.¹⁶⁵ Die Verhandlungen mit der Gemeinde gestalteten sich schwierig und kamen erst 1933 zum Abschluss.

Zu den Beweggründen für die Neupositionierung äusserte sich die Hug-Geschäftsleitung anlässlich der feierlichen Eröffnung der Fabrik wie folgt: «Da tauchte in verschiedenen Ländern zugleich wie ein mächtiges Gespenst der tschechische Schuhkönig Bata auf. Eine Zeitlang sah es aus, als würde er

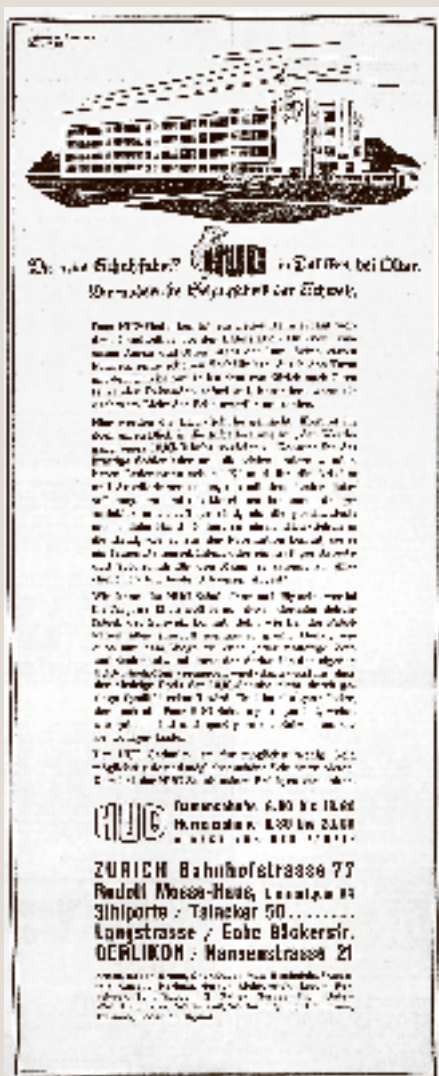


Abbildung 51 «Die modernste Schuhfabrik der Schweiz» stehe im solothurnischen Dulliken, teilte die Schuhfabrik Hug 1933 den LeserInnen der *Neuen Zürcher Zeitung* mit. Das Fabriksujet setzte Hug in seiner Aussendarstellung regelmässig ein. Die Nähe zur Bahnstrecke Aarau–Olten und das Grün der Fassade erhöhten den Wiedererkennungswert der Marke.

alles überrennen. [...] Man sah sich das Gespenst Bata etwas näher an, und siehe da, es war kein Gespenst mehr, kein Schicksal, dem man nicht entrinnen konnte.»¹⁶⁶ Bata diente als zwar streitbares, aber zukunftsweisendes Vorbild, mit dem man um jeden Preis Schritt halten wollte. Dergestalt gelang es Hug, den Ausstoss zwischen 1928 und 1933 um 321 Prozent zu steigern.¹⁶⁷ Das Herzstück der Dulliker Fabrik war das Fliessband; die endlose Rollenkette beförderte die Einzelteile und Halbfabrikate auf schnellstem Weg zum Montageplatz. Dieses Fertigungsprinzip lehnte das Gros der amerikanischen, deutschen wie auch schweizerischen Schuhfabriken aus arbeitspraktischen oder strategischen Gründen¹⁶⁸ ab – nicht so Hug. Die in grossen Stückzahlen vom Band laufenden Schuhe brachte die Fabrik mithilfe einer aggressiven Reklamekampagne, eines dichten Filialnetzes und des letzten unabhängigen Grossisten

J. Lüthi & Co AG an die KäuferInnen.¹⁶⁹ 1938 liess die Schuhfabrik per Zeitungs-Annonce verlauten, «[m]ehr» als eine Million Schweizer Füsse tragen Hug Qualitäts-Schuhe». ¹⁷⁰ Angesichts dieser Strategieimitation ätzte *Der Schuhhandel*: «Auf den Spuren Batas bewegt sich neustens und immer akzentuierter der ‹Hug-Gedanke›, diese letzte Schöpfung der überschwänglichen, an Geistesfülle weit weniger als an pompösen Wortreichtum krankenden Reklamekampagne unseres unerbittlichsten wirtschaftlichen Gegners.»¹⁷¹ Ein kleiner helvetischer Bata mischte den Schuhmarkt auf.

Schuhwirtschaftliche Bewilligungspflicht

Die Verwandlung des Verbandsmitglieds Hug zeigte der Schuhfamilie die Grenzen selbstverpflichtender Marktregulierung auf – ein staatlich sanktioniertes Gesetz war gefragt. In Anbetracht des konjunkturellen Krebsgangs nahm Bundesbern die Sanierung der Wirtschaft in Angriff. Um die Wirtschaftspolitik des Bürgerblocks zwischen 1929 und 1936 zu charakterisieren, spricht Philipp Müller von «selektive[m] Interventionismus». ¹⁷² Den gesetzgeberischen Aktivismus bringt der Politologe Erich Gruner auf den Nenner des «pessimistischen Interventionismus». ¹⁷³ Im Widerspruch zu der übergeordnet verfolgten Politik der Budgetanpassung bedachte die Bundesversammlung ausgewählte Branchen mit Notstandsmassnahmen. Während sie mit der Uhrenindustrie (ASUAG) und dem Bankensektor (Schweizerische Volksbank) zwei volkswirtschaftliche Schwergewichte alimentierte, blieb sie gegenüber den notleidenden Bevölkerungsschichten untätig. Formaljuristisch behalf sich die Bundesversammlung bei den Notstandsmassnahmen mit dem allgemeinverbindlichen dringlichen Bundesbeschluss. Streng genommen durfte sich die «Dringlichkeit» zwar nur auf die zeitliche Dimension beziehen, dennoch gingen die Bundespolitiker dazu über, diese auch materiell auszulegen. Und indem die Beschlüsse im Zweijahresrhythmus erneuert wurden, vermochten sie diese dem Referendum zu entziehen. Von den 151 dringlichen Bundesbeschlüssen, die zwischen 1919 und 1939 erlassen wurden und allesamt wirtschaftspolitischer Natur waren, fielen nicht weniger als 92 in die Jahre 1929 bis 1933. Konkret eilten die Politiker den notleidenden Branchen mit Preiskontrollen, Bedürfnisnachweisen und Bewilligungspflichten zur Hilfe. Letztere kam

im Einzelhandel, in der Uhrenindustrie, Hotellerie, Schuhindustrie, im Schuhgewerbe, Milchhandel und Autotransportgewerbe zur Anwendung.¹⁷⁴

In seiner Wirkmächtigkeit kaum hoch genug ist das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften vom 5. September 1933 einzuschätzen.¹⁷⁵ Im Rückblick befand der Jurist Edwin Hurter, dass mit der Verabschiedung «der Bann (nicht zuletzt in rechtlicher Beziehung) gegen derartige, das System der freien Konkurrenz deutlich derogierende Massnahmen gebrochen» war.¹⁷⁶ Dass besagtes Gesetz die Handels- und Gewerbefreiheit ritzte, tolerierten die Mitglieder der Bundesversammlung stillschweigend. Im Warenhausgesetz war ein Passus enthalten, der die Kantone zum Schutz des Schuhhandels ermächtigte. Auf Vorschlag der schuhwirtschaftlichen Verbände wurde das Warenhausverbot sogar rückdatiert, da eine «zweite Welle der Selbstdetaillierung» eingesetzt hatte.¹⁷⁷ In der Absicht, ihre Filialnetze abzurunden, hatten Schuhfabriken wie Bata, Hug und Walder nämlich eifrig Verkaufslokalitäten übernommen und das Angebot an Schuhgeschäften über Gebühr erhöht. Mithilfe der Rückdatierung hoben die mit der Überwachung betrauten, kantonalen Behörden mehrere in letzter Minute gegründete «verschleierte[r] Filialen» auf.¹⁷⁸ Beschwerden hatten die sanktionierten Firmen an den Bundesrat weiterzuziehen, der nach einjähriger Schiedspraxis konstatierte: «Insbesondere hat es die Bata AG verstanden, den Bundesbeschluss vom 14. Oktober 1933 auf diese Weise zu umgehen.»¹⁷⁹

Damit aber nicht genug. Im März und Mai 1934 stand Bata neuerdings auf der bundesrätlichen Traktandenliste: Der Schuhindustriellen-Verband verlangte nach einer Notstandsintervention. «Aus den Darlegungen geht hervor», so ist einem Sitzungsprotokoll zu entnehmen, «dass vornehmlich durch das Eindringen der tschechischen Schuhfabrik Bata AG, welche Schuhe zu äusserst niedrigen Preisen auf den Markt bringt, innerhalb der schweizerischen Produzenten eine unerfreuliche Konkurrenz entstand, bei welcher der Schuhdetailhandel der leidtragende Dritte ist.»¹⁸⁰ Unter dem Eindruck der «zwei grosse[n] Fabrikneubauten (Hug, Herzogenbuchsee; Bata, Möhlin)» sollte die Schuhproduktion gedeckelt werden.¹⁸¹ Am 11. Juni 1934 setzte der Bundesrat das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie in Kraft.¹⁸² Bata musste die im Februar 1932 bewilligte und im Mai 1934 begonnene Erweiterung des Möhliner Fabrikationskomplexes unvermittelt einstellen.¹⁸³



Abbildung 52 Am 1. Mai wird traditionellerweise der Tag der Arbeit begangen. Im Jahr 1935 demonstrierte die Bata-Belegschaft gegen die schuhwirtschaftliche Bewilligungspflicht. Das 1934 verabschiedete und als ungerecht empfundene Gesetz gefährdete die Arbeitsplätze in Möhlin.

Postwendend reichte Batas Anwalt Georg Wettstein einen staatsrechtlichen Rekurs beim Bundesgericht ein.¹⁸⁴ Hierfür besorgte er bei Zaccaria Giacometti, dem versiertesten und vehementesten zeitgenössischen Kritiker des Abbaus von Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, argumentative Schützenhilfe.¹⁸⁵ In seiner Stellungnahme kam der in Zürich lehrende Staatsrechtler zum Ergebnis: «Der Bundesratsbeschluss vom 11. Juni 1934 erscheint somit formell als auch materiell nicht rechtsbeständig. Formell deswegen nicht, weil er neue Rechtssätze aufstellt ohne Ermächtigung durch den Gesetzgeber; materiell, weil er gegen verfassungsmässige Rechte verstösst.»¹⁸⁶ Konkret führte Giacometti Verstösse gegen Freiheitsrechte wie die Verfügbarkeit und Unverletzlichkeit des Eigentums oder die Handels- und Gewerbefreiheit an. Wettsteins Rekurs war allerdings nur eine Protestnote unter vielen. Die Gemeinde Möhlin lancierte eine Unterschriftensammlung, die die Rücknahme des bundesrätli-

chen Erlasses forderte; diese Aktion machten verschiedene Zeitungen mit dem Inserat «Bekämpfung der Arbeitslosigkeit durch Bauverbote?» publik.¹⁸⁷ Auch die Bata-Angestellten und -ArbeiterInnen ebenso wie die BewohnerInnen von Möhlin und den Fricktaler Nachbargemeinden missbilligten die schuhwirtschaftliche Bewilligungspflicht. Am Tag der Arbeit, dem 1. Mai 1935, gingen sie mit Bannern auf die Strasse, auf denen Parolen wie «Wir 1000 Schweizer protestieren gegen jedes wirtschaftliche Unrecht» geschrieben standen. Der Protestzug führte auf das Bata-Firmengelände, wo Georg Wettstein eine kämpferische Rede gegen die fragwürdigen staatsrechtlichen Begleit- und beschäftigungsschädlichen Folgeerscheinungen der Verbands- und Sekretärswirtschaft hielt.¹⁸⁸

Erfolgreich war Batas Aufbegehren nur bedingt. Das befristete Verbot wurde insgesamt sieben Mal erneuert und blieb bis 1946 rechtskräftig.¹⁸⁹ Damit waren alle industriellen Schuhbetriebe einer gesetzlichen Produktionsordnung unterstellt.¹⁹⁰ Im Sinn des Delegationsprinzips wurde das Volkswirtschaftsdepartement mit der rechtlichen Konkretisierung beauftragt. Ein Gremium aus Vertretern des Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit sowie Angehörigen des Verbands schweizerischer Schuhindustrieller befand über sämtliche Investitionsbegehren der Schuhfabriken. Bis ins Jahr 1940 hatte dieses nicht weniger als 650 Anträge auf Ersatz/Erweiterung des Maschinenparks und Neueröffnung/Wiedereröffnung von Produktionsabteilungen zu sichten.¹⁹¹ Bewilligungen erteilte das Gremium nur in Fällen, in denen die Antragssteller einen aus der Marktnachfrage abgeleiteten «Bedürfnisnachweis» erbringen konnten. Das von der Bata Schuh AG am 1. November 1934 eingereichte Gesuch um Bewilligung eines Neubaus für die Gummischuhfabrik wurde unter strengen Auflagen gutgeheissen. 160 neue Arbeitskräfte durften maximal 300 000 Paar Gummischuhe im Jahr herstellen.¹⁹² Die Bewilligungspflicht hat das Ansteigen des Schuhangebots verlangsamt, verhindert hat sie es nicht. Sogar die unter besonderer Beobachtung stehende Möhliner Fabrik vermochte den Umsatz leicht auszubauen, wobei sie, gemessen an der schweizerischen Totalproduktion, ein kleiner Player blieb.¹⁹³

Bemerkenswert ist der Umstand, dass das Verbotsgesetz einen Passus zur quantitativen Vermessung des schweizerischen Schuhmarkts beinhaltete. «Schuh- und Schäftefabrikanten sind verpflichtet, die zur Durchführung dieser

Statistik notwendigen Angaben zu machen und ihre Überprüfung zu gestatten», besagte Artikel 5 des Bundesratsbeschlusses. Wer wie viele Schuhe auf den Markt brachte, war nämlich weder den Bundesbehörden noch den Marktteilnehmern bekannt. Ein Vergleich mit den Nachbarstaaten zeigt, dass bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs allenthalben Unwissen über die Details der Produktionsziffern herrschte.¹⁹⁴ In Anbetracht der Schwere der marktimmanten Verwerfungen sollte die Statistik der schweizerischen Schuhproduktion bis ins Jahr 1928 zurückreichen. Angedacht war sie, um wirtschaftspolitische Interventionen künftig nicht allein von «weichen» qualitativen, sondern von «harten» quantitativen Argumenten abhängig zu machen; die sich am Fiktionalen abarbeitenden Verbandssekretäre sollten auf den Boden des Faktischen zurückgeholt werden. Bei der Erhebung bereitete dem Eidgenössischen Statistischen Amt schon die Identifizierung der «Schuhfabriken» Probleme, als die aus Betriebszählungen, Fabrikverzeichnissen und dem Regionenbuch stammenden Zahlen voneinander abwichen. Auch war der Rücklauf der Fragebogen unbefriedigend und die von den Industriellen gemachten Angaben nicht selten unvollständig und fehlerhaft. «Nicht verschwiegen werden soll, dass die Firma Bata erst nach unzähligen Reklamationen die Angaben endlich lieferte», wurde weiter beklagt.¹⁹⁵

Im Querschnitt von 1935 berücksichtigte das Statistische Amt insgesamt 65 Schuhfabriken. Die kräftige Ausweitung des Schuhangebots in den vergangenen fünf Jahren konnte es bestätigen, ja firmenspezifisch ausweisen: Im Geschäftsjahr 1933 stellte Hug rund 698 000, Bata in etwa 339 000 und die Schuh-Coop gut 151 000 Schuhe her; gegenüber den Bally-Schuhfabriken, die 1938 660 Schuhe in den Binnenmarkt einspeisten, hatten sie aber alle das Nachsehen.¹⁹⁶ Dem Verband schweizerischer Schuhindustrieller, der Markttransparenz als potenziell irreführend und unvorteilhaft einstufte,¹⁹⁷ und seinem Sekretär, der in der Branchenzeitschrift wiederholt gegen den Outsider Bata Stellung bezogen hatte, kam die Schuhproduktionsstatistik höchst ungelogen. Paul Arni verlangte von den Bundesbehörden, dass sie nicht veröffentlicht werde und die Schuhindustriellen auch nur «gegen gehörigen Ausweis Einsicht in die generellen Resultate der Statistik» nehmen dürften.¹⁹⁸ Tatsächlich wurde das Zahlenmaterial nicht in Buchform publiziert, wie es bei den Arbeiten der Preiskontrollstelle und der Preisbildungskommission Usus war

(siehe den Abschnitt «Statistische Erfassung», S. 81). Klarzustellen bleibt, dass das Expansionsverbot in quantitativer Hinsicht keine Rückkehr zum Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage nach Schuhen bedeutete.¹⁹⁹

Sodann gelangte mit dem Schweizerischen Schuhmachermeister-Verband auch noch das dritte Mitglied der Schuhfamilie an Bundesbern. Ende 1933 reichte er eine Resolution und Anfang 1934 ein Postulat ein. Einstimmig verabschiedete die Bundesversammlung in der Herbstsession Massnahmen zum Schutz des Schuhmachergewerbes, wobei sie ebenfalls die Dringlichkeitsklausel zur Anwendung brachte und das In-Kraft-Treten rückdatierte. In den Verhandlungen des Ständerates vom 25. September beurteilte der Aargauer Vertreter Hans Fricker das Wirtschaftsgeschehen wie folgt: «Diese an und für sich schon genügend trostlose Lage des Schuhmacherhandwerks ist nun aber durch die stetige Zunahme der mechanischen Schnellsohlereien in den Städten noch wesentlich verschlimmert worden. [...] Unter diesen Gross- und Schnellsohlereien arbeiten die Reparaturwerkstätten der Bata AG zu den weitaus niedrigsten Preisen. Diese stehen wohl 50 % unter den Reparaturpreisen der Handwerker.»²⁰⁰ Vorbehaltlos redete der katholisch-konservative Ständerat der Marktbeeinflussung das Wort: «In solchen Zeiten gilt ein ungeschriebenes Gewohnheitsnotrecht, das den verantwortlichen Behörden die Pflicht auferlegt, nach dem alten Grundsatz *primum vivere deinde philosophare* alle zur Wahrung der vitalen Interessen des Volkes notwendigen Vorkehren zu treffen.»²⁰¹ Gehör fand demnach die Zweck- und nicht die Verfassungsmässigkeit von wirtschaftspolitischen Interventionen. Im Kern zielte der Bundesbeschluss darauf ab, die Zahl und Kapazität der Reparaturwerkstätten auf einem historischen Niveau einzufrieren. Für die Bewilligungen wurden Ausschüsse ins Leben gerufen, die mit kommunalen, kantonalen und verbandswirtschaftlichen Vertretern bestückt waren. Die gesetzlich verordnete und mehrfach verlängerte «Ruhepause» war dazu da, dass die in wirtschaftliche Schieflage geratenen Schuhmacher ihre Geschäftsmodelle anpassten.²⁰² Die Massnahmen zum Schutz des Schuhmachergewerbes nutzte der Verband sogleich, um abseits stehende Schuhmacher zum Beitritt in den vermeintlich unnützen Verband zu bewegen.²⁰³

Abgerundet wurde dieser dritte Bundesbeschluss durch die Einsetzung der schweizweit ersten Fachkommission, die an der Schnittstelle von Behör-

den, Wissenschaft und Berufsvertretern anwendungsorientiertes Marktwissen produzieren und den Schuhmachern zugänglich machen sollte; 1949 legte die Kommission ihren Schlussbericht vor.²⁰⁴ Dass Bata für die Not des Schuhgewerbes ursächlich gewesen sei, wurde in Zweifel gezogen, dem Gesetz aber dennoch eine positive Wirkung attestiert: «Ferner war die psychologische Auswirkung nicht zu unterschätzen, da die staatlichen Massnahmen dazu führten, dass die Handwerker ihre Lage etwas zuversichtlicher beurteilten.»²⁰⁵ Das Gesetz wirkte unmittelbar auf die Erwartungsbildung zurück. Ausserdem verfolgte die Fachkommission das Ziel, die innerhalb der Schuhfamilie herrschenden, kompetitiven Marktbeziehungen zu befrieden. Auf Einladung von alt Nationalrat Hans Tschumi begannen sich Vertreter des Schuhgewerbes und der Schuhindustrie im Dezember 1938 auf je einen Marktbeitrag zu verständigen: «Die serienmässige Herstellung von Schuhwerk aller Art gehört in das Tätigkeitsgebiet der Industrie. Die Ausbesserung schadhafter Schuhe und die Herstellung von Schuhen oder Einlagen nach Mass sowie die Anfertigung orthopädischer Schuhe gehören in das Tätigkeitsgebiet des Handwerks.»²⁰⁶ Wie immer steckte der Teufel aber im Detail, zahlreiche Praxiserprobungen und Ausführungsbestimmungen waren vonnöten, ehe die Verständigung im August 1945 in Form eines Bundesratsbeschlusses fixiert und auf alle Schuhmarktakteure – einerlei, ob sie einem schuhwirtschaftlichen Verband angehörten oder nicht – ausgedehnt werden konnte.²⁰⁷ Die Abgrenzung der Tätigkeitsgebiete blieb auch noch gültig, als die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Ende der 1950er-Jahre deutlich freundlicher ausfielen.²⁰⁸

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Verbandssekretäre mit ihrer narrativen Konstruktionsarbeit den Schuhmarkt nachhaltig umgestaltet hatten. Die Bewilligungspflicht setzte dem freien, preisvermittelten Spiel von Angebot und Nachfrage ein Ende. Am prägnantesten charakterisierte der Nationalökonom Emil Küng die neuen Wettbewerbsregeln: «Der Preiskampf, der sich bisher auf dem Markte und unter den Regeln des Marktes abgespielt hatte, erhält damit ein völlig anderes Gesicht. Er wird in die Sphäre der Politik gehoben und zum Teil nach den dort geltenden Regeln ausgetragen.»²⁰⁹ In der Monografie *Der Interventionismus* warnte Küng im Jahr 1939 Bundesrat und Bundesparlament vor fachlicher Selbstüberschätzung: «Benachteiligt ist dabei der Beamte noch insofern, als er selbstverständlich unmöglich über jene Fach-

kenntnis verfügt, die dem Interessenvertreter eigen ist. Diese fachliche und vielleicht auch verhandlungstaktische Unterlegenheit ist ohne Zweifel auch ein Argument, das den Staat davon abhalten sollte, allzusehr ins einzelne gehende Regelungen einzuleiten.»²¹⁰ Dass Bundesbern von der Expertise der Wirtschaftsverbände Gebrauch machte, war in den 1930er-Jahren Common Sense. Das *Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft* brachte diese Wissensübernahme mit Sparsamkeits- und Nützlichkeitsgründen in Zusammenhang.²¹¹ Als Korrektiv zu den verbandswirtschaftlichen «Dokumentationsstellen»²¹² brachte Küng den nüchtern kalkulierenden Nationalökonom ins Spiel: «Der Nationalökonom dagegen hat die künstliche Vernebelung und die Verdunkelung, die durch die wirtschaftspolitischen Programme und Begehren der Interessentengruppen hervorgerufen wird, zu zerstreuen, die meistens höchst eigennützigen Rezepte nüchtern mit dem Ziel des grösstmöglichen Sozialproduktes zu konfrontieren und vom Standpunkte des letzteren aus zu beurteilen.»²¹³ Wissenschaftlich legitimiertes Wissen war das Gebot der Stunde. Nach Küns Dafürhalten war eine wirtschaftspolitische Intervention nur dann gerechtfertigt, wenn das Sozialprodukt vermehrt wurde, die Intervention nur für kurze Zeit galt, die Notlage nicht selbst verschuldet war und das Motiv im «Interesse der Wirtschaftsgesellschaft selbst» lag.²¹⁴

Transnationale Verständigung

Bureau Internationale pour la Défense du Cuir et de la Chaussure

Die vorangegangenen Unterkapitel mögen den Eindruck erwecken, dass die gegen Bata gerichteten Kollektivanstrengungen eine schweizerische Ausnahmeerscheinung darstellen. Wenn man den Fokus transnational weitert, verflüchtigt sich dieses Bild. Auch in anderen europäischen Staaten formierten sich schuhwirtschaftliche Zusammenschlüsse, deren einziger Zweck darin bestand, Bata von seinem Wachstumspfad abzubringen. In Christoph Boyers Aufsatz «Das deutsche Reich und die Tschechoslowakei im Zeichen der Weltwirtschaftskrise» sind die deutschen Abwehrbestrebungen nachzulesen,²¹⁵ Florent Le Bot hat das französische Pendant in mehreren Beiträgen, von denen «La ‹famille› du

cuir contre Bata» am ergiebigsten ist,²¹⁶ untersucht. Diese beiden Beispiele drängen sich auch aus Gründen der Chronologie auf, waren sie den schweizerischen Aktivitäten doch unmittelbar vor- beziehungsweise nachgelagert.

Der Bata-Fall in Deutschland ist vor dem Hintergrund zu lesen, dass zwischen 1925 und 1928 schätzungsweise 25 bis 38 Prozent aller in der Tschechoslowakei hergestellten Schuhe auf den deutschen Markt geleitet wurden. In Walter Löwendahl hatte Bata einen umtriebigen Generalvertreter, der die Zuteilung der preiswerten Zlíner Artikel an 5000 bis 6000 Schuhhändler vornahm. Da sich die als «unpatriotisch» verschrienen deutschen KonsumentInnen beim Schuhkauf weniger von Herkunftsbezeichnungen denn von Preis- und Qualitätsüberlegungen leiten liessen, regten die Schuhindustriellen, die über 1100 Betriebe und 140 000 Beschäftigte geboten, die Bildung einer «Schicksalsgemeinschaft» an. Unter dem Eindruck der rasant anwachsenden Importkonkurrenz ging der Reichsverband der deutschen Schuhindustrie das Reichswirtschaftsministerium mehrfach um Hilfe an. Konkret verlangte er die Anhebung der Schuhzölle, was wegen der international abgesicherten Meistbegünstigungsklausel allerdings nur mit einer «Lex Bata» zu erreichen war. Der nun einsetzende Gesetzgebungsprozess wurde von einer «kuriose[n] Einheitsfront von Unternehmer- und Arbeiterpresse»²¹⁷ und einem staatlichen Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der Schuhwirtschaft flankiert. Auf Bata gemünzt war von «Sozialem Dumping», «Fabrikabsolutismus» und «Schwitzsystem» die Rede, auch völkisch-xenophobe und antisemitische Töne waren zu vernehmen, wie die Diffamierung von Bata als «Schuhjuden» exemplarisch zeigt.

Im April 1929 wurde die ersehnte Marktregulierung Tatsache: Das Reichswirtschaftsministerium setzte einen befristeten Schutzzoll in der Bandbreite von 8 bis 21 Prozent fest. Als Bata gleichen Jahres eine deutsche Schuhhandelskette mit einem guten Dutzend Filialen übernahm, geriet sodann der Reichsverband Deutscher Schuhhändler in Aufruhr. Er verdächtigte den Mitbewerber, ein ruinöses Wegbrechen der Handelsspanne zu betreiben. In der Folge boykottierten die Schuhhändler sämtliche Bata-Produkte. Hierauf reagierte das tschechoslowakische Grossunternehmen mit einer Flucht nach vorne: Statt einzelner Schuhpaare begann Bata ganze Schuhfabriken zu exportieren. Im oberschlesischen Ottmuth wurde ein Grundstück gekauft, das wie geschaffen

war, um darauf einen Fabriksatelliten nach Zlíner Vorbild zu errichten. Ende 1931 nahm die Deutsche Schuh AG Bata ihren Betrieb auf. Nachzutragen bleibt, dass sich wenig später auch noch das Schuhgewerbe in die Anti-Bata-Phalanx einreichte. Im Mai 1933 konnten sich die Lederarbeiter an einem Errichtungsverbot von Schuhreparaturwerkstätten in Warenhäusern erfreuen, weil sich das NS-Regime als Beschützerin des deutschen Mittelstandes gegen das ausländische «Grosskapital» aufspielte.

Ab dem Jahr 1926 trieb Bata auch die französische Schuhwirtschaft vor sich her. Die vergleichsweise kleinen, finanzschwachen und schlecht ausgestatteten Produzenten fürchteten um ihre nackte Existenz. Zwecks Stärkung des inneren Zusammenhalts überhöhten sie sich zu einer «famille du cuir». Als erstes strebten sie die Abschirmung des französischen Schuhmarkts an und erreichten, dass der französische Zolltarif im November 1931 angehoben wurde. Als zweites wurden in der Absicht, die tschechoslowakischen Einfuhren zu unterbinden, Importquoten erlassen. Die im Mai 1932 in Kraft getretene Massnahme zeitigte allerdings nur eine geringe Wirkung, woraufhin die schuhwirtschaftlichen Akteure ihre Anstrengungen intensivierten. Angehörige der Gerber-, Schuhmacher-, Schuhhändler- und Schuhindustriellen-Syndikate schlossen sich zu Interessengruppen wie dem Comité intercorporatif des industries du cuir et de la chaussure oder dem Comité contre le gigantisme zusammen. Gut vernehmbar waren ihre Klagen, die in den Wortfeldern des Malthusianismus, Korporatismus, Antisemitismus und der Xenophobie verortet waren. Dieser breiten Abwehrfront zum Trotz gelang es Bata, die Massenproduktion von Schuhen 1934 in Hellocourt, Département Moselle, aufzunehmen. Das Eindringen in dieses symbolträchtige Industriegebiet wurde postwendend mit einer «croisade anti-Bata» beantwortet.²¹⁸ Den schuhwirtschaftlichen Schutzbegehren nahm sich ein Senator an, der im März 1936 einem Gesetz zum Durchbruch verhalf, das die Eröffnung neuer ebenso wie die Erweiterung bestehender Schuhfabrikations-, Schuhhandels- und Schuhreparaturbetriebe unter Strafe stellte.

Die Ähnlichkeit dessen, was in Deutschland, der Schweiz und in Frankreich gegenüber Bata denk-, sag- und machbar war, ist offenkundig. Dass im Abstand weniger Jahre artverwandte Formen der (Selbst-)Regulierung erlassen wurden, bedarf der Klärung. Bereits gegen Ende der 1920er-Jahre war die

Erkenntnis gereift, dass die Schuhmärkte Europas viele Parallelen aufwiesen. Dies bestärkte den Willen, das verfügbare Wissen ungeachtet der professionellen und nationalstaatlichen Grenzen zu teilen. Die Quellen legen nahe, dass 1930 erstmals die Voraussetzungen einer internationalen Kooperation ausgelotet wurden – der Berufsverband der tschechoslowakischen Schuhhändler fragte bei den Verbänden Deutschlands, Österreichs, Polens und der Schweiz an.²¹⁹ Eine erste Zusammenkunft erfolgte 1935 auf belgische Initiative. In Brüssel versammelten sich Vertreter der gesamten Schuhwirtschaft, das heisst die Erzeuger und Verarbeiter von Leder, die Fabrikanten, Grossisten und Einzelhändler von Fussbekleidung sowie ein breites Spektrum an Schuhmachern. Das Treffen stand im Zeichen von «think global, act local». Es war von der Hoffnung gespeist, dass ein internationaler Austausch über nationale Abwehrstrategien Batas Wachstum zu begrenzen vermöge. Um die Wissenszirkulation zu institutionalisieren, wurde die Trägerschaft Bureau Internationale pour la Défense du Cuir et de la Chaussure, genannt BIC, gegründet. Klarzustellen ist, dass das BIC mit den Internationalen Berufssekretariaten, die im ausgehenden 19. Jahrhundert ins Leben gerufen wurden und Schuhmacher sowie LederarbeiterInnen umfassten, nichts gemein hatte.²²⁰

Im Wesentlichen setzte sich das BIC aus drei Organen zusammen: dem Kongress, einem geschäftsführenden, in Rotation bestellten Sekretariat und einem vor allem repräsentative Pflichten wahrnehmenden Präsidium. Im Kongress teilten die Delegierten aller angeschlossenen Länder ihr Wissen, hielten Arbeitssitzungen ab, bereiteten Beschlüsse vor und segneten Resolutionen ab. Die alljährlich stattfindenden Treffen waren unter dem Namen «Internationale Kongresse der Schuhwirtschaft» geläufig. 1936 traf man sich in Luxemburg, 1937 hiess Paris die Schuhwirtschaft willkommen, zwölf Monate später reisten die Mitglieder nach Budapest.²²¹ Im August 1939 fungierte Zürich als BIC-Versammlungsort. Des Kriegs wegen sollte es zehn Jahre dauern, ehe sich die Delegierten in London neuerdings über die Möglichkeiten und Grenzen der internationalen Zusammenarbeit in der Schuhwirtschaft beraten konnten. Von Kongress zu Kongress wuchs die Delegiertenzahl an, den Konferenzsaal in Budapest schmückten schon 14 Nationalflaggen (Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Holland, England, Frankreich, Italien, Luxemburg, Norwegen, Ungarn, Schweiz und zwei nicht verifizierbare Länder). Wie die Zusammen-

setzung der Delegationen und Programme offenbart, war das BIC gleichbedeutend mit einer Potenzierung der von Gasser angeprangerten Verbands- und Sekretärwirtschaft. Brüssel trat das Zentralsekretariat 1937 ab, worauf die Fäden an der St. Urbangasse 4 in Zürich zusammenliefen. Während dreier Jahre versah Heinrich Fischli, Sekretär des Schweizerischen Schuhhändlerverbands, das Amt des BIC-Zentralsekretärs.²²² Dieser organisatorischen Rochade war es geschuldet, dass die schweizerischen Verhältnisse an den Kongressen ausgiebig begutachtet wurden. Neben den Schuhhändlern waren auch Abordnungen der Schuhindustrie, der Eidgenössischen Fachexpertenkommission für das Schuhmachergewerbe und, in der Person von Franz A. W. Bayerlein, der Universität Basel an den Kongressen vertreten.²²³

In den Jahren 1937 bis 1939 kristallisieren sich zwei Anliegen heraus. Erstens wurde Batas Multinationalisierung problematisiert: «Bata wirft seinen Schatten über die halbe Welt. Seine tschechischen Werke in Zlín überschatten sein Heimatland. Seine Fabriken in Holland, England, Frankreich, Polen, Jugoslawien, in der Schweiz, in Belgien, in Indien, in Syrien geben den dortigen Schuhwirtschaften qualitativ und preislich Probleme auf.»²²⁴ Ressourcen wurden in die Einrichtung einer «Korrespondenzzentrale» gesteckt, die den gegenwärtigen Stand der internationalen Schuhwirtschaft dokumentieren und die Weitergabe von Presseartikeln, Fachliteratur und Untersuchungsergebnissen gewährleisten sollte.²²⁵ Der Budapester Kongress widmete sich der Evaluation vergangener Kampagnen und Vorbereitung künftiger Aktionen. Der Zentralsekretär des BIC referierte über «Die Entwicklung der Bata-Frage» und rückte das schweizerische Fallbeispiel in den Mittelpunkt seiner Ausführungen. Minuziös berichtete Heinrich Fischli über die Schutzzölle, den Kundenboykott und die Bewilligungspflicht. An das Kongressplenum gewendet, frohlockte er: «Sie sehen, die richtige Erfassung der Lage und die Einsicht in die Schicksalsverbundenheit der sonst nicht immer gleichlautenden Interessen von Schuhindustrie und Schuhhandel vermochte hier einen Akt weitblickender Kollektivität zu schaffen, der Beachtung und Nachahmung verdient. ‹Los von den ewigen theoretischen Auseinandersetzungen› hiess die neue Parole, denn in den Belangen um Bata liegt die beste Verteidigung im Angriff.»²²⁶ Das Modell der schweizerischen Verbands- und Sekretärwirtschaft war zwar nicht eins zu eins auf die anderen europäischen Länder übertragbar, sollte dem BIC aber Energie

für die weitere Organisationsarbeit verleihen und Handwerker, Händler und Industrielle mit der Zuversicht erfüllen, dass neben Bata ein Auskommen zu finden sei. Was Fischli in seinem Referat betrieb, war Arbeit an der Erwartungshaltung.

Ein Zwischenfall ereignete sich am 28. Juli 1938. An diesem Tag reiste Anton Cekota, der Pressechef Batas, nach Budapest, um eine Gegendarstellung zu verlesen. Im letzten Moment konnte ihn das BIC-Präsidium von seinem Vorhaben abbringen, unter keinen Umständen sollte dem Schreckgespenst der Schuhwirtschaft eine Plattform geboten werden.²²⁷ Die vereitelte direkte Konfrontation ist insofern bemerkenswert, als Bata ein Zusammengehen der ungleichen Akteure der Schuhwirtschaft lange Zeit als chancenlos abgetan hatte. Im Rahmen des oben erwähnten Ausschusses zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen meinte Walter Löwendahl vielsagend: «Wenn man allerdings versucht, die deutschen Unternehmer zu Vereinbarungen untereinander zu veranlassen, so ist es ungefähr dasselbe, als wenn man Hunde und Katzen zusammensperrt und Ratten und Mäuse dazu.»²²⁸ Der Austausch über die (Selbst-)Regulierung der Schuhwirtschaft war weiter gediehen, als es die Zlíner Zentrale erwartet hatte und es ihr genehm sein konnte.

Zweitens gab es auch noch weitere schuhwirtschaftliche Themen, die eine internationale Verständigung verdienten. Die Tagung in Budapest war Höhe- und Wendepunkt der Bata-Abwehr zugleich. Die Einsicht setzt sich durch, dass das multinationale Grossunternehmen Symptom, nicht aber Ursache vieler struktureller Wandlungen war. «Man will nicht nur abwehren, man will gesunden und aufbauen, für die Zukunft arbeiten», begründete ein Mitglied der Schweizer Delegation den Kurswechsel.²²⁹ Der fünfte, zwischen dem 14. und 18. August 1939 ausgetragene Kongress in Zürich²³⁰ bot den hierfür notwendigen Reflexionsraum. Wie an den vorangegangenen Kongressen üblich, liessen es die BIC-Organisatoren nicht an geselligen Momenten des Zusammenseins und der Zerstreuung missen. Eine Rundtour durch Zürich, ein Ausflug auf die Rigi-Kulm und eine Schiffsfahrt auf dem Vierwaldstättersee lockerten das mit vielen Problemen gespickte Konferenzprogramm auf. Iwan Bally überbrachte den in der Tonhalle versammelten Gästen «den Gruss und Handschlag der schweizerischen Schuhindustrie».²³¹ Zudem war es den Gastgebern ein Anlie-

gen, die Delegierten an die am Zürcher Seebecken ausgetragene Schweizerische Landesausstellung und den «Ausdruck des Lebens und Lebenswillens unserer schweizerischen Eidgenossenschaft» zu verweisen.²³² Auf dem «Landi»-Areal wurden sogar einzelne Sitzungen abgehalten.

Placidus Maissen, der zur schweizerischen Schuhhändler-Delegation gehörte, rief in einem BIC-Grundsatzartikel zur systematischen Klärung des Schuhmarkt-Rätsels auf: «Wir wissen, dass wirtschaftliche Gesetze eigener Art die ganze sogenannte Nachkriegszeit aus den Bahnen herkömmlichen Handelns herausgeschleudert haben. Nach einem zeitweise scheinbaren Stillstand hat sich stoss- und ruckweise eine neue Auffassung in der Produktion, dem Handel und dem Konsum durchgesetzt, deren Folgen einen Grossteil der wirtschaftlich tätigen Menschen gezwungen haben, sich umzustellen, sich neuen Erfordernissen anzupassen oder gar ihre bisherige Tätigkeit aufzugeben.»²³³ Anders ausgedrückt sollte der Schuhmarkt in den Mittelpunkt dieses Kongresses wie auch künftiger BIC-Zusammenkünfte rücken.²³⁴ Maissen schlug vor, folgende Themen – und zwar in genau dieser Reihenfolge zu behandeln: 1. die Handels- und Gewerbefreiheit vor, während und nach dem Ersten Weltkrieg; 2. den unlauteren Wettbewerb; 3. das Problem des Schuhhandels; 4. das quantitative Ausmass von Schuhproduktion, Schuhkonsum und der Preisgestaltung; 5. die Kooperationspotenziale zwischen Fabrikation, Handel und Handwerk; 6. das Problem Bata und seine Nachahmer. Eine Hinwendung zu den für die internationale Schuhwirtschaft typischen Marktpraktiken und -beziehungen zeigt sich überdies an der Wahl der Referenten (Alfred Schönbein, nachmaliger Chefbeamter der Schweizerischen Preiskontrollstelle, Paul Beuttner, umtriebiger thurgauischer Mittelstandspolitiker) und Themen («Das Problem der Zusammenarbeit von Schuhindustrie und Schuhhandel», «Das Problem der Modellnachahmung»). Für wie relevant die internationale Schuhgemeinschaft Maissens Grundsatzartikel erachtete, zeigt die Entscheidung, ihn der freitäglichen Schlussitzung zugrunde zu legen.

Freilich war die Herabstufung von Bata auch der weltpolitischen Lage geschuldet. Als im März 1939 deutsche Truppen in Zlín einmarschiert waren, war die Zukunft des multinationalen Grossunternehmens höchst ungewiss. Wenige Tage vor der Invasion hatten sich Jan Antonín und Tomáš Baťa Jr., die seit 1932 gemeinsam die Geschäftsleitung bildeten, ins Ausland abgesetzt. Unter

nationalsozialistischer Herrschaft wurden Böhmen und Mähren in ein sogenanntes Protektorat umgewandelt und der Zugriff der exilierten Bata-Leitung zurückgebunden. Es gab sogar Überlegungen, den Schuhkonzern zu zerschlagen. Letzten Endes hielten die Besatzer die Zlíner Massenproduktion aufrecht und führten die Abermillionen Leder- und Holzschuhe vollumfänglich der deutschen Kriegswirtschaft zu.²³⁵ Diese Zwangsmassnahmen überschrieb *Der Schuhhandel* in einer redaktionellen Zusammenstellung mit «Bata kein Grossproblem mehr».²³⁶ Die ursprüngliche *Conditio sine qua non* war dem BIC abhandengekommen.

Zusammenfassung

War der schweizerische Schuhmarkt in der Zwischenkriegszeit reguliert? Gewiss, das war er. Das Konzept vom korporativen Kapitalismus besagt, dass es sich in der Schweiz nicht um eine Frage des ob, sondern des wann und des wie handelte. Innerhalb der staatstragenden Berufs-, Branchen- und Spitzenverbände lagen die wirtschaftspolitischen Kernkompetenzen bei den vielschreibenden Verbandssekretären. Als ihre wichtigste Funktion ist die Marktbeeinflussung zu nennen, das heisst die Kommentierung der Marktpraktiken und -verteilungen im Spiegel des sozioökonomischen Gemeinwohls. Mit dem rätselhaften Marktgeschehen der 1930er-Jahre setzten sich die Sekretäre des Schweizerischen Schuhmachermeister-Verbands, des Schweizerischen Schuhhändler-Verbands und des Verbands schweizerischer Schuhindustrieller auseinander. Allen voran der Schuhhandelsfunktionär Heinrich Fischli machte sich als unermüdlicher, national wie international eingebundener Netzwerker einen Namen.

Die meiste Deutungsarbeit und Druckerschwärze zog Bata auf sich. Das tschechoslowakische Unternehmen suchte der Weltwirtschaftskrise mit einer aggressiven Expansion zu entgehen. Um Zutritt zu den zollpolitisch abgeschotteten nationalen Schuhmärkten zu erhalten, gründete Bata in vielen europäischen Ländern Tochtergesellschaften. Seine ebenso innovativen wie preisgünstigen Schuhe produzierte, verkaufte und reparierte Bata alsbald auch in der Schweiz – im Stichjahr 1934 war die Bata Schuh AG eine von insgesamt 64 Schuhfabriken und steuerte schätzungsweise 6 Prozent zur Gesamt-

produktion bei. Von der neuartigen Konkurrenz aufgeschreckt, nahmen die Verbandssekretäre den Outsider unter Dauerbeschuss: Bata wurde zum Testfall für den schweizerischen Schuhmarkt stilisiert, an seinem Beispiel wurden die Kriterien legitimer Marktteilnehmerschaft verhandelt. Im Zug dieser Auseinandersetzung gelang es den Verbandssekretären sogar, die zwischen den Schuhindustriellen, Schuhhändlern und Schuhmachern schwelenden Konflikte zu überwinden und eine «Schuhfamilie» auszurufen. Ein Höchstmass an Konvergenz und Koordination kam 1936 im Artikel «Hinaus mit Bata» zum Vorschein.

Folgenlos blieb die kommunikative Mobilisierung nicht. Zum einen ist eine einzelwirtschaftliche Folge anzuführen: Das blossе Gerücht, Bata werde zeitnah eine rationalisierte Produktionsstrasse errichten, beeinflusste die Zukunftserwartung der heimischen Schuhfabrikanten. Im grossen Stil begannen diese ihre Produktionskapazitäten aufzurüsten und Sortimentskataloge auszuweiten. Zwischen 1929 und 1934 resultierten daraus ein mengenmässiger Produktionsanstieg von 44 Prozent sowie eine beständig nach unten zeigende Preisspirale. Zum anderen gilt es eine Folge zu nennen, die die ganze Branche betraf: Frei nach dem Motto «Streit suchen, Recht finden» regten die Verbandssekretäre Formen der ökonomischen (Selbst-)Regulierung an. 1934 ordneten die Berufsverbände einen Boykott gegen alle mit Bata in Verbindung stehenden Schuhhändler an, gleichen Jahres verfügte der Bundesrat die Deckelung der schuhwirtschaftlichen Produktions-, Verkaufs- und Reparaturkapazitäten. Welche und wie viele Schuhe der schweizerische Markt vertrage, darüber entschied bis 1946 das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit in Rücksprache mit den Verbänden. Da die als «Filialverbot», «Schuhfabrikverbot» und «Grosssohlereiverbot» bekannten Gesetze mithilfe der Dringlichkeitsklausel verabschiedet wurden, blieb ihre Rechtmässigkeit unter Staatsrechtlern höchst umstritten.

Im gleichen Mass grenzüberschreitend wie Batas Firmengeflecht war die Verständigung der europäischen Schuhverbände. Als organisatorischer Unterbau diente das Bureau Internationale pour la Défense du Cuir et de la Chaussure (BIC). Unter Federführung der schweizerischen Delegation wurde Wissen über und Abwehrstrategien gegen Bata gesammelt, aufbereitet und weitergereicht. Just in dem Moment, als die Erkenntnis reifte, dass Bata weniger

eine Ursache denn ein Symptom der Wandlungen war, die die nationalen Schuhmärkte aus der Balance warfen, brach der Zweite Weltkrieg aus. Damit war der internationale Gedankenaustausch an sein (vorübergehendes) Ende gelangt.

A vintage, sepia-toned photograph of a man in a military uniform, possibly from the World War I era. He is wearing a high-collared tunic with buttons and a belt. A sign is hanging from his neck by a string. The sign has handwritten text in German. The background is slightly blurred, showing what might be a crowd or a street scene. The entire image is overlaid with large, semi-transparent orange and light blue circles.

6 Markt- erfahrung

*Wegen
Ueberfüllung
vorübergehend
geschlossen!*

Die Wissenschaft erkundet die Totalität des (Schuh-)Markts

Wissenschaftliche Handbücher bieten einen konzisen Überblick über das neueste, in wissenschaftlichen Fachgebieten verfügbare Wissen. Ordnung und Bezüge werden durch Stichworte, sogenannte Lemmata, hergestellt. Über die Aufnahme eines Themas entscheiden die Bedeutsamkeit der Materie wie auch die Reputation der AutorInnen. Es liegt in der Natur der Sache, dass Nachschlagewerke aufgrund von Neubewertungen und infolge des Wissenszuwachses schnell veralten und ersetzt werden müssen. Die Zusammenschau mehrerer Auflagen von ein- und demselben Handbuch lässt den Auf- und Abstieg einzelner Fachgebiete plastisch hervortreten. Das für sämtliche Aspekte des schweizerischen Wirtschaftsgeschehens renommierteste Kompendium heisst *Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft* und wurde von der Schweizerischen Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft betreut. Als Datum der Veröffentlichung wurde 1939 gewählt, ein Jahr, in das die Schweizerische Landesausstellung und das 75-Jahr-Jubiläum der herausgebenden Gesellschaft fielen. Im Kompendium skizzierten leitende Beamte, Industrielle, Direktoren, Kaufleute und Verbandssekretäre die Grundzüge ihrer Wissens- und Tätigkeitsfelder.

Schlägt man den zweiten Band unter dem Buchstaben «M» auf, tritt einem als erstes Lemma nicht der «Markt», sondern die «Marktanalyse» entgegen: «Durch eine Marktanalyse versucht man einmalig und systematisch alle jene ausserbetrieblichen Faktoren zu ermitteln, die für ein bestimmtes Produkt auf einem bestimmten Markt und zu einem bestimmten Zeitpunkt den grössten Absatz ermöglichen.»¹ Verfasser dieser Zeilen war Fritz Mangold, langjähriger Leiter des Schweizerischen Wirtschaftsarchivs Basel, Professor für Statistik an der Universität Basel und Mitglied der Handbuch-Redaktionskommission in

Personalunion. Bemerkenswert ist, dass es Mangold gelang, die Materie, die «eine umfassende Kenntnis statistischer Daten, Volksbräuche, Lebensgewohnheiten der Konsumenten, der Händler, der Verkaufsorganisation usw.» bedinge, in gerade einmal fünf Sätzen abzuhandeln.² Zwischen den Zeilen lässt sich herauslesen, dass Marktanalysen im betrieblichen Alltag der 1930er-Jahre weder regelmässig vorgenommen wurden noch Wegleitungen greifbar waren, die das Prädikat wissenschaftlich verdient hätten.

Ein ganz anderer Eindruck stellt sich ein, wenn man die 1950 initiierte und fünf Jahre später realisierte Neuauflage des *Handbuchs der schweizerischen Volkswirtschaft* zur Hand nimmt. Die positive Besprechung des ersten Kompendiums und die mit dem Zweiten Weltkrieg einhergehenden Umwälzungen geboten eine Aktualisierung; an Zielsetzung und Struktur des Handbuchs wurden keine wesentlichen Änderungen vorgenommen. Im Lemmata-Verzeichnis sucht man vergebens nach der Marktanalyse, an ihrer Stelle wurde ein Eintrag platziert, der sich sich über drei Seiten hinzieht: «Marktforschung ist systematisches Erfassen, Ordnen und Analysieren von Daten, Beziehungen und Gebilden, welche mit dem verkehrswirtschaftlichen Austausch von Gütern zwischen Hersteller und Verbraucher in Zusammenhang stehen. [...] An Stelle des nur gefühlsmässigen Abwägens, des Handelns nach Routine, Mutmassung oder persönlicher Voreingenommenheit tritt bewusst gestalterisches Herausfinden der Kräfte, welche einen konkreten Markt oder eine gegebene Marktsituation bestimmen.»³ Strukturiert wird das «Marktforschung»-Lemma durch fünf Abschnitte, die allesamt länger als Mangolds Eintrag aus dem Jahre 1939 sind.⁴ Den Status einer interdisziplinär ausgerichteten und international anschlussfähigen Forschungsdisziplin verbürgten gleich mehrere Theoretiker und Praktiker. Wie dem Eintrag zu entnehmen ist, wurde die Professionalisierung der Marktanalyse in der Schweiz zu gleichen Teilen von Unternehmen, Wirtschaftsverbänden und Stellen der staatlichen Wirtschaftslenkung angestossen. Gebündelt wurden diese Impulse in der 1941 gegründeten Gesellschaft für Marktforschung (GfM) und der zwei Jahre später ins Leben gerufenen Groupement romand pour l'étude du marché (GREM). Peter Kaufmann (1909–1992), hauptberuflich Direktor des Zürcher Warenhauses Globus und nebenamtlich Promotor der jungen Fachdisziplin, beschliesst den Handbucheintrag mit der Versicherung: «Diese zwei Gesell-

schaften pflegen ferner den Erfahrungsaustausch und die Weiterentwicklung der Marktforschung.»⁵

Im Zentrum des vorliegenden Kapitels steht der Übergang von der einmalig betriebenen Marktanalyse zur systematisch verfolgten Marktforschung. Welche Akteure engagierten sich in den institutionellen Schrittmachern GfM und GREM? Worauf fussten die «Markterfahrungen», wie waren sie beschaffen, in welcher Form wurden sie aufbereitet? Welche Prämissen und Ordnungsmuster spiegeln sich im Reden über das Marktgeschehen? Und welchen Beitrag leistete die schweizerische Schuhwirtschaft?

Für das vorliegende Kapitel sind die Ergebnisse zweier Forschungsfelder unverzichtbar: Erstens wird in der Unternehmensgeschichtsschreibung die Genese von Marketingabteilungen und Marktforschungsinstituten als Indiz für ein Mindestmass an Marktkomplexität taxiert. International vergleichende Sammelbände wie *The Rise of Marketing and Market Research* zeigen an, dass sich die Marktforschung im Verlauf des 20. Jahrhunderts zusehends als akademische Subdisziplin zu etablieren vermochte und ein theoretisches Fundament auszubilden begann. Dieser Institutionalisierung fielen charismatische Gurus, Zauberer und Propheten, die die Entscheidungsträger von Unternehmen mit pseudowissenschaftlichen Erfolgsformeln auszustatten pflegten, zum Opfer.⁶ Gleichwohl wird ein lineares Fortschrittsnarrativ der Geschichte der Marktforschung nicht gerecht. «The complex interaction between theory and practice, between the world of academia and the world of commercial and political actors, deserves our attention», benennen Hartmut Berghoff, Philip Scranton und Uwe Spiekermann eine zentrale, nach wie vor ungelöste Forschungsfrage.⁷ Hierzu halten GfM und GREM spannendes Anschauungsmaterial bereit.

Zweitens wurden die Grundlagen der ökonomischen Theoriebildung von den «Cultural Economics» – einer Forschungsrichtung, die an der Schnittstelle zwischen Ökonomie, Marktsoziologie, Kultur- und Sprachwissenschaften angesiedelt ist – einer kritischen Relektüre unterzogen: In eklatanter Weise seien die im 19. Jahrhundert entwickelten Marktmodellierungen von Metaphern aus der Physik durchdrungen gewesen.⁸ Zu Beginn der 1930er-Jahre habe die Disziplin dann einen «furor mathematicus» durchlebt und im Zug ihrer Formalisierung und Mathematisierung eine ebenso beeindruckende wie unzugängliche Wissenschaftssprache hervorgebracht. Auf die Theoriearbeit habe Sprache

aber weiterhin einen unleugbaren Einfluss ausgeübt. Eine Erweiterung der (neo-) klassischen Ökonomie strebt allen voran die an der University of Chicago ausgebildete Ökonomin Deirdre N. McCloskey an.⁹ Der Sammelband *How Language is Used to Do Business: Essays on the Rhetoric of Economics* dokumentiert die wichtigsten Erkenntnisse der von McCloskey und ihren MitstreiterInnen geleisteten Arbeit.¹⁰ Die These «Economics is metaphorical» ist nicht mehr länger End- denn Ausgangspunkt vieler Längsschnittstudien.¹¹ In einem jüngst erschienenen Aufsatz sortiert Roman Rossfeld die historiografischen Beiträge und plädiert dafür, die sprachlichen Repräsentationsformen und Konstruktionsleistungen, die jeder Form von ökonomischem Wissen inhärent seien, in den forschenden Blick zu nehmen.¹²

Innerhalb der unternehmenshistorischen Marketing- und Konsumforschung hat die Schweiz kaum Beachtung gefunden.¹³ Als Inbegriff eines kleinräumigen und leicht überschaubaren Binnenmarkts wurde eine systematisierte Marktforschung erst zu einem späten Zeitpunkt als nützlich erachtet (was aber nicht heisst, dass die Unternehmen im Rahmen einer frühen «Marketingorientierung» nicht flächendeckend Informationen über KundInnen und Märkte einholten).¹⁴ Sofern die Schweiz in den international vergleichenden Studien en passant doch einmal erwähnt wird, tut sie dies entweder als Anker transnationaler Expertennetzwerke oder als Beleg für das zeitliche, methodische und organisatorische Nachhinken gegenüber den amerikanischen Marktforschungspionieren. Im Zug des europäischen Integrationsprozesses setzte dann eine nachholende Entwicklung ein; 1956 boten in der Schweiz bereits drei Institutionen Markt- und Meinungsforschungsdienste an und machten bis 1970 den Rückstand wett.¹⁵ Dem zwischen 1926 und 1934 in Genf stationierten International Management Institute hat sich Thomas Cayet angenommen.¹⁶ Eine von Sibylle Brändli unter dem sprechenden Titel «Der Supermarkt im Kopf» veröffentlichte Studie thematisiert die GfM;¹⁷ sie macht dies umsichtig und urteilssicher, lässt die internationalen Vorboten und fachimmanenten Entwicklungslinien allerdings aussen vor. Ein für die GfM sehr wichtiges deutsches Vorbild, die Gesellschaft für Konsumforschung, findet sich in Jonathan S. Wiesens Monografie *Creating the Nazi Marketplace*.¹⁸ Die GREM taucht am Rand von Matthieu Leimgrubers Untersuchung zur Westschweizer Rationalisierungsbewegung auf.¹⁹

Ein Wort zur Überlieferungslage der GfM, die – im Unterschied zur GREM – als zufriedenstellend bezeichnet werden darf.²⁰ Für HistorikerInnen ist vor allem der Umstand erfreulich, dass das Sekretariat der GfM die Manuskripte der ReferentInnen einzuziehen und die in den Plenumsdiskussionen geäußerten Wortmeldungen zu verschriftlichen pflegte.²¹ Die Dokumente wurden den Mitgliedern zugänglich gemacht, die Jahresberichte gar über den Mitgliederkreis hinaus gestreut. Die Publikationspraxis der GfM war unstet, erlebte im Kalenderjahr 1942 mit nur drei Titeln einen Tiefpunkt und unterblieb in der Periode 1948/49 vollständig. Der für dieses Kapitel untersuchte Korpus umfasst 51 Schriftstücke, wobei deren fünf in die frühen 1950er-Jahre fallen. Dessen ungeachtet war das Sendungsbewusstsein der GfM ungebrochen. Im Vorwort ihrer Schriftenreihe steht geschrieben: «Die GfM sieht eine ihrer wichtigen Aufgaben darin, die Dokumentation des staatlichen Wirtschaftsbeamten, des Unternehmers, des Werbepraktikers und des Wissenschafters auf dem Gebiete der Marktforschung zu bereichern.» Vermutlich bereits in den 1940er-Jahren begannen das Schweizerische Wirtschaftsarchiv Basel²² und das Betriebswissenschaftliche Institut der ETH Zürich²³ mit dem Sammeln und Verzeichnen sämtlicher Schriftstücke. Diesen parallelen Aktivitäten ist es zuzuschreiben, dass – zieht man ein von der GfM erstelltes Schriftenverzeichnis heran – das Gros derselben noch greifbar ist.²⁴

Das Kapitel «Markterfahrung» weist folgende Gliederung auf: In einem ersten Schritt wird das personelle und institutionelle Setting der GfM beschrieben. Dann werden die internationalen Vorläufer, Vorbilder und Vorleistungen, ohne die die Etablierung einer professionellen Marktforschung in der Schweiz kaum denkbar gewesen wäre, skizziert. Im dritten Abschnitt werden die transdisziplinären Formatierungen und semantischen Beschreibungen von Märkten ins Zentrum der Analyse gerückt. Und in einem vierten und letzten Schritt steht die Frage im Zentrum, welcher Erfahrungsschatz des schweizerischen Schuhmarkts von der GfM untersucht wurde.

GfM und GREM als Schrittmacher

Personelle Vielfalt und organisatorische Einheit

Im Jahr 1941 erhielten Exponenten der Wissenschaft, Privat- und Verbandswirtschaft sowie Behörden eine Anfrage von Peter Kaufmann. Der Direktor des Zürcher Warenhauses Globus erkundigte sich nach Erfahrungen mit dem und Erwartungen an das Marktgeschehen. Kaufmann ging davon aus, dass mit der Weltwirtschaftskrise eine radikale Entwertung der über Jahre gewachsenen, marktförmigen Routinen stattgefunden habe und die Einbindung in die Kriegswirtschaft für die einen neuartige Entscheidungszwänge schaffe, während sie für die anderen jedwede Entscheidungsautonomie aufhebe. Der Einladung zu einer im Kollektiv betriebenen Marktforschung kamen acht Privatpersonen sowie ein gutes Dutzend privatwirtschaftlicher Unternehmen nach. Am 16. Mai 1941 ging daraus die Gesellschaft für Marktforschung hervor, die unter abgeändertem Namen und Vereinszweck bis zum heutigen Tag fortbesteht.²⁵ Zu den Vorstandsmitgliedern, welche die Gründungserklärung unterzeichneten,²⁶ gehörten Peter Kaufmann (Leiter Forschungsabteilung und Zentraleinkauf bei Globus, GfM-Präsident von 1941 bis 1961),²⁷ Dr. John Brunner (Schweizerische Zentrale für Handelsförderung, GfM-Rechnungsführer), Prof. Dr. Theodor Brogle (Direktor der Schweizerischen Mustermesse, Universität Basel), Dr. Adolf Guggenbühl (Publizist, Guggenbühl & Huber), Fürsprech W. Hauser (Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamt), Dr. Emil Küng (Institut für Wirtschaftsforschung der ETH Zürich), Prof. Dr. Arthur Lisowsky (Handelshochschule St. Gallen), Adolf Wirz (Verkaufsberater, Werbeagentur A. Wirz AG) und Maurice Guigoz (Unternehmer in der Milchindustrie, nachmaliger Präsident der GREM). Noch innerhalb des Untersuchungszeitraumes erklärten die Herren Hauser (1943), Küng (1943) und Guggenbühl (1947) ihren Rücktritt.²⁸

Im Kreis der GfM sollte die «Koordination der geistigen Kräfte, welche auf dem Gebiet der Marktforschung schon seit Jahren wissenschaftlich und praktisch tätig sind», erfolgen.²⁹ Es galt, das von verschiedenen Akteuren und aus vielen Kontexten stammende individuelle Erfahrungswissen in der Zürcher Gesellschaft zu kollektivem «Tatsachenmaterial» zu verdichten, um daraus später Gesetzmässigkeiten herauszuarbeiten und Normstrategien abzuleiten. Paradoxerweise richteten die GfM-Initiatoren ihren Blick zwar in die Zukunft,

dieser streifte aber immer auch den Rückspiegel, der ihnen den Ersten Weltkrieg und die Grosse Depression der 1930er-Jahre vor Augen führte. Die «Erarbeitung von Regeln und Gesetzen, die der Gütervermittlung auf dem Markt und dem Güterverkehr durch den Verbraucher zugrundeliegen», schrieb sich die GfM als wichtigsten Zweck in die Statuten.³⁰ Im Umkehrschluss sollte unreflektierten Vorstellungen, lieb gewordenen Gewohnheiten und vertrauten Hilfsmitteln der Garaus gemacht werden. Unschwer zu erkennen ist, dass sich die GfM als Mitglied der grossen Scientific-Management-Familie begriff. Die von der historischen Forschung diagnostizierte Ernüchterung respektive ausbleibende Breitenwirkung der Rationalisierungsbewegung ist mit Vorsicht zu geniessen. Wie ein Gründungsmitglied der GfM in den 1940er-Jahren bekannte, war das richtige Mass an Rationalisierung noch nicht gefunden: «Auch die Marktforschung ist an sich zunächst als rationelles Gegenmittel gegen gewisse Nachteile einer übertionalisierten Wirtschaft auf den Plan getreten.»³¹ Diese hochfahrenden Zielsetzungen stammen, nebenbei bemerkt, nicht allein aus den Federn von GfM-Vorstandsmitgliedern; der Redakteur der *Schweizerischen Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung* beschied seiner Leserschaft, nachdem er über Ziele und Vorgehen der GfM berichtete, «dass mit dem sachgemässen Ausbau einer planmässigen Marktforschung auch wesentlich beigetragen werden kann zu einer organischen Gestaltung der Preisbildung, die in freier Weise wahre und gute Preise erzielt».³²

Dass in der GfM nicht Marktwissen um seiner selbst willen produziert wurde, dafür sorgten die von (semi-)staatlichen Abteilungen entsandten Vorstandsmitglieder. Zugespitzt liesse sich formulieren, dass sie, neben Wissenschaft und Privatwirtschaft, das dritte Standbein der GfM bildeten. Bis 1947 brachte die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung eine staatsnahe Problemperspektivierung ein und stellte unentgeltliche Räumlichkeiten und Sekretariatsarbeiten zur Verfügung.³³ Des Weiteren waren auch Vertreter der Kriegswirtschaft an Instrumenten und Techniken der Marktforschung interessiert. Sie gaben sich zuversichtlich, dass die per se beziehungslosen Begriffe Marktforschung und Rationierung unter der Bedingung der Kriegswirtschaft und des Mangels ihre Gegensätzlichkeit verlieren würden.³⁴

Antrag auf Mitgliedschaft konnten natürliche und juristische Personen sowie öffentlich-rechtliche Institutionen stellen. Im Gründungsjahr betrug

die Mitgliederzahl 17, stieg in den folgenden zwei Jahren auf 27 an und überschritt 1961 die Marke von 120. Dank des Verbands Schweizerischer Konsumvereine, des Verbands ostschweizerischer landwirtschaftlicher Genossenschaften, des Verbands Schweizerischer Waren- und Kaufhäuser und der Propagandazentrale für Erzeugnisse der schweizerischen Landwirtschaft war sie faktisch um ein Vielfaches höher. Die GfM rühmte sich, dass nur die «fortschrittlichsten Unternehmen» am Austausch über marktspezifische Praktiken und Instrumente teilnehmen würden. Zu den Mitgliedern der ersten Stunde zählten Nestlé Produkte AG, Geigy, Lindt & Sprüngli AG, Dr. Wander AG, Henkel & Cie AG, die Magazine zum Globus, der Migros-Genossenschafts-Bund und die Schweizerische Kreditanstalt. Die Vertretung der Schuhwirtschaft scheint sich Peter Kaufmann zu einem persönlichen Anliegen gemacht zu haben. In einem 1942 in der *Schweizerischen Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik* abgedruckten Beitrag erinnerte er an die Marktbezogenheit der Schönenwerder Patrons: «Eduard Bally brachte 1876 von der Weltausstellung in Philadelphia zu ganz billigem Preis gekaufte grössere Partie amerikanischer Schuhwaren nach Schönenwerd, um die technischen Angestellten des Betriebes auf die Überlegenheit mechanischer Produktion aufmerksam zu machen.» Diese und weitere Reminiszenzen an die Schuhfabrikanten brachte der GfM-Präsident auf die Formel, dass ihr «Wirken auf den einen zentralen Punkt hinzielte: den Markt». Was Bally praktiziert habe, sei Marktanalyse, vielleicht sogar Marktforschung «avant la lettre».³⁵ Weiter veröffentlichte Kaufmann im Jahr 1944 fünf Interviews, in denen Persönlichkeiten aus der Wirtschaft – unter ihnen auch Iwan Bally – ihre Ansichten zum betrieblichen Forschen und Führen kundtaten.³⁶ Die Umgarnung zeitigte Erfolg, der Schuhkonzern schloss sich den kollektiven Marktbetrachtungen an. Seit dem Jahr 1943 war C.F. Bally via Agor AG Mitglied in der GfM, zehn Jahre später folgten die Arola-Schuh AG und 1955 die Bally-Schuhfabriken AG nach.³⁷ Die Schönenwerder Präsenz hatte gleichsam die Absenz aller anderen Schuhunternehmen zur Folge. Aus der diffusen Angst vor der Imitation betrieblicher Praktiken und Prozesse wurden keine zwei direkten Marktkonkurrenten zur GfM zugelassen.³⁸ Auch die Befürchtung, dass die Zugehörigkeit zur gleichen Branche den Informationsfluss behindern und die Diskussionsfreudigkeit trüben könnte, trug zur restriktiven Mitgliederpolitik bei. Der Vollständigkeit halber sei noch erwähnt, dass das

Schuhgewerbe und die (organisierten) KonsumentInnen von den Marktberatungen ausgeschlossen waren. Der in der GfM repräsentierte Erfahrungsschatz der Schuhwirtschaft war eindimensional.

Während Einzelmitglieder keine Beiträge entrichteten, finanzierten private Unternehmen mit Beiträgen in der Höhe von jährlich 400 Schweizer Franken den Grundbetrieb der GfM.³⁹ Mit einem Budget von maximal 20 000 Franken wurden Vortragsreihen und Arbeitstagungen ausgerichtet. Letztere war 1944 erstmals mit gesellschaftsfremden Theoretikern und Praktikern bestückt, als Themen wie «Zur Psychologie der Farben», «Betriebsprobleme der Mode», «Probleme des Konsumkredits oder Grundlagen des Verkaufserfolgs» auf der Traktandenliste standen. Zudem beehrten in den vorangegangenen Kapiteln porträtierte ExpertInnen wie Arnold Schwarz, leitender Angestellter des Statistischen Bundesamts, oder die Psychotechnikerin Franziska Baumgarten-Tramer die GfM, um ihre marktrelevanten Erfahrungen und Einschätzungen preiszugeben. Daneben wurden Gelegenheiten geschaffen, bei denen die Mitglieder ungezwungen und formlos miteinander in Kontakt treten konnten. Diese Begegnungen dürfen in ihrer Bedeutung nicht unterschätzt werden, hing die Funktionsfähigkeit der Gesellschaft doch vom sozialen Nah- und Vertrauensverhältnis zwischen den Mitgliedern ab.⁴⁰ Von Besichtigungen und Exkursionen nahm die GfM Abstand, da der überindividuell-abstrakte und nicht der räumlich-konkrete Markt das Studienobjekt bildete. Im Mai 1943 ergänzte die GfM ihr Profil ein weiteres Mal und rief einen Befragungsdienst ins Leben. Weniger die Absicht, neue Einnahmequellen zu erschliessen, als der Wunsch, marktforschende Tatbeweise zu erbringen, dürfte zu diesem Entschluss beigetragen haben.

Der Resonanzraum der GfM umfasste zu Beginn nicht einmal die gesamte Schweiz. Bisweilen macht es den Anschein, als habe es im Umgang mit dem westschweizerischen Markt Berührungängste gegeben.⁴¹ Beim Versuch der Popularisierung und Implementierung der Marktforschung erwiesen sich nicht zuletzt die sprachlichen Grenzen als undurchlässig. Während für die italienische und die rätoromanische Schweiz – die 1938 unter dem Eindruck der Geistigen Landesverteidigung als vierte offizielle Landessprache von Volk und Ständen anerkannt wurde – keine Marktforschungsaktivitäten bekannt sind, wurde 1943 in der Romandie eine Parallelorganisation gegründet: die GREM.

An die Öffentlichkeit wandte sich diese erstmals im Folgejahr. Dabei redete sie der Marktforschung als einer Vorkehrung gegen den kriegswirtschaftlichen «bouleversement des marchés» das Wort.⁴² Auch bei der GREM ist der Vergleich mehrfach aktualisierter Schriftstücke entlarvend. In den *Principes de l'étude du marché appliqués aux entreprises commerciales et industrielles* wurde das Potenzial der Marktforschung den Zeitumständen angepasst: «Die Marktforschung – eine bescheidene Technik – leistet nicht nur einen Beitrag zur rationellen Geschäftsführung und legitimen Profiterzielung, sie dient auch als Richtgrösse; sie signalisiert Chancen für die koordinierte, wünschenswerte Aktion. Deshalb stehen wir in der Verantwortung, zur Erschaffung einer besseren Welt beizutragen, indem wir durch intelligente Programme den Erfolg unserer Unternehmen sicherstellen, die für das Wachstum unserer Wirtschaft und die Anhebung des Lebensstandards unabdingbar sind.»⁴³ Marktforschung sollte 1948 also einer Sozialtechnik gleichen, mit der sich der Lebensstandard erhöhen liess.

Als GREM-Trägerschaft fungierten La Fédération romande de publicité und L'Office suisse d'expansion commerciale. Treibende Kraft hinter dem binnenstaatlichen Transfer von Marktwissen war damit eine Organisation, deren eigentliches Ziel die Erschliessung des Weltmarkts zuhanden der Exportindustrie war. Zwei Mitarbeiter (Arnold Semadeni, Robert Campiche) gehörten dem Vorstand der GREM an, in den ausserdem VertreterInnen der Universitäten (Charles Schertenleib, Privatdozent Universität Lausanne), der Industrie (Maurice Guigoz, Unternehmer aus der Milchindustrie, Fernand Vuilleumier, Direktor der Orell Füssli Werbe AG) und weitere Sachverständige (Pierre Devrient, Verantwortlicher Befragungsdienst, Marguerite Steiner, Juristin) eingebunden waren. Gemessen an den veröffentlichten Schriften war vor allem Maurice Guigoz sehr aktiv.⁴⁴

Vorläufer, Vorbilder, Vorleistungen

Scientific-Management-Bewegung

In organisatorischer und methodischer Hinsicht wies die GfM Merkmale auf, die weit vor das Jahr 1941 zurückreichen. Durchdrungen war die Gesell-

schaft von den Zielen und Methoden des Scientific Management. Die vornehmlich aus dem angelsächsischen Raum stammenden Vordenker und Aktivisten schickten sich in den 1920er-Jahren an, das vom Krieg gebeutelte Europa wieder aufzurichten.⁴⁵ Um die weit verstreuten Anhänger besser vernetzen und schneller mit den neuesten Errungenschaften vertraut zu machen, wurde 1927 das International Management Institute (IMI) in Genf gegründet. Formal der Internationalen Arbeitsorganisation unterstellt, bezog das IMI den Grossteil seiner finanziellen Mittel vom Twentieth Century Fund respektive International Committee for Scientific Organization.⁴⁶ Mit dem IMI war auch die Crème de la Crème der schweizerischen Industrie und der wirtschaftswissenschaftlichen Institute verbunden.⁴⁷ Konzipiert als «Clearing House of Organizational Ideas», gelang es dem IMI während der sechs Jahre seines Bestehens, mithilfe von Konferenzen und einem Literaturdienst die Scientific-Management-Feldarbeit voranzutreiben. Paul Devinat, der erste IMI-Direktor, gab für Europa drei zentrale Arbeitsgebiete vor: Erstens die Implementierungayloristischer Prinzipien in den industriellen Werkhallen und angrenzenden Abteilungen; zweitens die Bewirtschaftung des «menschlichen Faktors» entsprechend den von Psychologie und Psychotechnik bereitgestellten Erkenntnissen; und drittens die Lösung grundlegender industrieller Probleme («general industrial problems»), zentrale Themen waren etwa die vernunftgeleitete Gestaltung, Effizienzsteigerung und Verlustausmerzung.⁴⁸ Nichts weniger als die Rationalisierung der Volkswirtschaft wurde also angestrebt.⁴⁹

Ohne auf die Details der Organisationsgeschichte einzutreten zu können,⁵⁰ sollen hier zwei Aspekte herausgegriffen werden, die für das Wirken der GfM wegweisend waren. Zum einen strebte das IMI die Synchronisierung ökonomischer Begriffe in deutscher, englischer und französischer Sprache an. Hierzu wurde im Herbst 1927 eine Kommission zur Erarbeitung einer «Terminologie der Rationalisierung» ins Leben gerufen.⁵¹ Diese Entscheidung war nicht bloss eine Reaktion auf die «heftigen Auseinandersetzungen», die von «sprachlichen Missverständnissen» zwischen den Länderdelegierten herrührten.⁵² Vielmehr verfolgte das IMI das Ziel, klassische Konflikte wie die «Soziale Frage» oder den «Klassenkampf» zu entpolitisieren und in eine sachliche, von weltanschaulichen Konnotationen befreite Sprache zu kleiden. Zum anderen identifizierte das IMI neben den sprachlichen auch berufs- und betriebsbedingte Hemmnis-

se, die der Zirkulation von ökonomischem Wissen in Europa im Weg standen. Abhilfe versprach man sich von den in den USA mit einigem Erfolg erprobten sogenannten Management Research Groups,⁵³ oder, an den jeweiligen Sprach- und Kulturraum angepasst, Comité d'Etudes beziehungsweise Erfahrungsaustauschgruppen, kurz Erfa-Gruppen. Auf der Grundlage einer exklusiven, vertrauensbasierten Mitgliederbasis wurden akute Probleme aus dem Betriebsalltag besprochen. Jeden Monat fanden bis zu zwölf Firmenvertreter – zeitgenössisch war von «nachwachsendem Chefpersonal»⁵⁴ die Rede – zu Vortragsabenden, Arbeitstagen und selten auch Betriebsbesichtigungen zusammen. Ein Angehöriger eines Hochschulinstituts oder Wirtschaftsverbands leitete diese Gruppen und besorgte die Administration. Verkürzt können Erfa-Gruppen als Pool ökonomischen Praktikerwissens begriffen werden, in denen die flüchtige, zwischen den einzelnen Mitgliedern geteilte Best Practice fixiert, geordnet und «unter dem Schleier der Anonymität» einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde.⁵⁵ Um den Erfa-Gruppen Auftrieb zu verleihen, begab sich der Fabrikant und vormalige Präsident der Taylor Society, Henry S. Dennison, auf eine Vortragsreise durch Europa;⁵⁶ im Februar 1927 machte er Halt an der ETH Zürich.⁵⁷ Weiter regte Dennison an, eine internationale Veranstaltung über die Erfa-Praxis abzuhalten, wozu im Juli 1931 im Palais Wilson in Genf mehrere hundert Rationalisierungsanhänger zusammenfanden.⁵⁸ In der Schweiz wurden im Nachgang acht Gruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Grossfirmen, Maschinen- und Metallindustrie, Metallurgische Industrie, Verein schweizerischer Maschinen-Industrieller, Verband Zürcher Handelsfirmen, Textilbranche, Pressedienst und Industrielle Publizität, Konjunkturbeobachtung) und insgesamt 130 Firmen gegründet.⁵⁹ Damit zählte die Schweiz nach England und den Niederlanden zu den Ländern mit der höchsten Erfa-Gruppen-Dichte.⁶⁰ Von Beginn weg war Friedrich Bernet vom Zentralverband schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen ein eifriger Befürworter und Begleiter der schweizerischen Erfa-Gruppen.⁶¹ Er trachtete danach, das Scientific Management von der «Gefahr des Mechanisierungsfimmels»⁶² zu befreien und auf «Fragen der Geschäftsführung im allgemeinen und zur Markt- und Konjunkturbeobachtung im besonderen»⁶³ auszurichten.

An dieser Stelle ist eine Bemerkung zum Erfahrungsbegriff notwendig: Bei der Frage, wie sie ihre Ziele zu erreichen gedenke, verwies die GfM ge-

mein hin auf die Methoden und Techniken wissenschaftlicher Betriebsführung; das Erfa-Prinzip wurde anlässlich des 20 Jahr-Jubiläums explizit genannt.⁶⁴ Eine Diskussion, worin die Chancen und Grenzen von Erfahrungswissen begründet liegen könnten, blieb allerdings aus. Die GfM befand sich damit in bester Gesellschaft, denn selbst die Fachliteratur zum kaufmännischen Bildungswesen hatte «selbsttätiges Erfahren» zum didaktischen Nonplusultra erhoben, ohne den Erfahrungsbegriff zu explizieren.⁶⁵ Den Zeitgenossen schien Erfahrung selbsterklärend und segensreich zugleich.⁶⁶ Im Schosse des Zentralverbands schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen wurde beispielsweise einer anwendungsorientierten und gleichsam stark vereinfachten Auffassung das Wort geredet: «Eine Erfahrung ist immer ein Vergleich zwischen Erwartung und tatsächlichem Ergebnis», führte Friedrich Bernet aus, warnte zugleich aber vor deren Ambivalenz. «Eine Erfahrung ist brauchbar, wenn die Erwartung vernünftig war und der tatsächliche Verlauf richtig festgestellt wurde. «Erfahrungen», die diesen Bedingungen nicht entsprechen, sowie oberflächliche allgemeine Urteile können böse Fallgruben sein.»⁶⁷ In Anlehnung an eine Definition des deutschen Universalgelehrten Hermann Ludwig Ferdinand von Helmholtz brachte Peter Kaufmann in der *Schweizerischen Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung* Erfahrungen mit Tatsachen in Verbindung: «Indem wir die Tatsachen der Erfahrung denkend zusammenfassen und Begriffe bilden, seien es nun Gattungsbegriffe oder Gesetze, so bringen wir unser Wissen nicht nur in eine Form, in der es leicht zu handhaben und aufzubewahren ist, sondern wir erweitern es auch, da wir die gefundenen Regeln und Gesetze auch auf alle ähnlichen künftig noch aufzufindenden Fälle auszudehnen berechtigt sind.»⁶⁸ Das erfahrungsgelenkte Nachdenken über das rätselhafte Marktgeschehen geriet damit zur Begriffsarbeit.

Vereinzelte waren aber auch kritische Stimmen zu vernehmen. Dass wissenschaftsförmiges Wissen auf Erfahrungen beruhen könne, stellte Otto Anghern in Abrede. Der in den 1960er-Jahren von der ETH Zürich zum Professor für Betriebswirtschaftslehre und Marktforschung berufene Wissenschaftler hegte gegenüber dem Erfa-Prinzip grundlegende Bedenken. Ein so generiertes Marktwissen sei unzureichend, da es auf vereinzelt und zufälligen Wahrnehmungen gründe, über kausale Zusammenhänge und Wirkweisen keine Aussa-

gen zu treffen vermöge und generell an einem subjektiven Einschlag leide.⁶⁹ Seine Fundamentalkritik kleidete Angehrn in die Form einer Gegenüberstellung von «einfacher Marktkennntnis» und «systematischer Marktforschung». Ungeachtet dieser methodischen Mängel attestierte er der GfM wie auch der GREM ein historisches Verdienst, hätten die beiden Organisationen in der Schweiz doch den «entscheidenden Anstoss» zum Aufkommen der professionellen Marktforschung gegeben.⁷⁰

So wenig die Zeitgenossen Erfahrungen hinterfragten, so gründlich haben sich HistorikerInnen Gedanken zum Begriff und seinen Implikationen gemacht – nicht zuletzt in der Frauen- und Alltagsgeschichte.⁷¹ Zum einen gilt es die unterschiedlichen zeitlichen Ebenen, die in verbalisierten Erfahrungen stets mitschwingen, zu betonen. Auf diesen Sachverhalt hat Reinhart Koselleck in seiner mit «Begriffsgeschichten» überschriebenen Studie aufmerksam gemacht.⁷² Zur Kenntlichmachung der Zeitdifferenz nimmt der Begründer der Historischen Semantik eine Unterscheidung von «Erfahrungsregistraturbegriff» und «Erfahrungsstiftungsbegriff» vor.⁷³ Unbeschadet ihres Wirklichkeitsbezuges vermögen Erfahrungen nicht nur vergangene Episoden zu aktualisieren, sondern auch zukunftsbezogene Veränderungen anzustossen. Wie noch zu zeigen sein wird, waren bei der GfM, wenn vordergründig von Erfahrung die Rede war, nicht allein in der Vergangenheit liegende und abgeschlossene Episoden gemeint. Das von der GfM produzierte Erfahrungswissen wies auch Bezüge zur Zukunft auf. An der 20. Generalversammlung bekannte Kaufmann: «In den Gründungsvoten vom 16. Mai 1941 ist immer wieder die Frage durchgeklungen: Wie wird der Mensch sein, dem wir als Kunden nach dem Krieg gegenüberstehen? Welches werden die Bedingungen sein, unter denen sich der Abtausch produzierter Güter vollzieht? Welches werden die Kräfte sein, welche den Bedarf formen? Es war dies also stets ein ausgesprochen auf die Zukunft gerichtetes Denken.»⁷⁴

Zum anderen gilt es die von Joan W. Scott zu Beginn der 1990er-Jahre angestossene Kontroverse um die Evidenz von Erfahrungen in Erinnerung zu rufen. Scott liest die Erfahrungen, die von namhaften HistorikerInnen einem empirischen Beweis gleich bemüht wurden, gründlich gegen den Strich. Mit guten Gründen warnt sie davor, dass Erfahrungen die Wirklichkeit nicht unvermittelt wiedergeben würden, sondern ihrerseits semantisch geprägt seien:

«What counts as experience is neither self-evident nor straightforward; it is always contested, and always therefore political.»⁷⁵ Solange keine linguistische Analyse vorgenommen würde, das heisst die diskursiven, metaphorischen, rhetorischen und narrativen Belange in Rechnung gestellt würden, werden die in die Erfahrung eingeschriebenen Wissensbestände mehr verschüttet denn aufgedeckt. Untersuchungen zum Genre der deutschsprachigen Ratgeberliteratur legen ebenfalls den Schluss nahe, dass Erfahrungen eine rhetorische Figur darstellen, die der Autorisierung des Sprechenden und der Legitimation der Verhaltensnormen dienen.⁷⁶

Im Zusammenhang mit Markterfahrung ist sodann auf eine Beobachtung von Jakob Tanner hinzuweisen. Seiner Lesart zufolge besteht ein analytisch spannendes, weil inhaltlich spannungsreiches Verhältnis zwischen Markt und Marktakteuren. Und zwar ist der Markt ein ahistorischer Mechanismus, der seine Wirkung ungeachtet der singulären Vorkommnisse und historischen Pfadabhängigkeiten entfaltet. Finanzmathematische Modelle postulieren einen «random walk», das heisst eine historische, nicht-deterministische Abfolge von Aktienkursen. Marktakteure besitzen hingegen ein historisches Bewusstsein, sie haben den Markt am eigenen Leib zu spüren bekommen und dadurch erfahren, wie seine erratischen Bewegungen Gewinne oder Verluste bescheren können. Um es auf den Punkt zu bringen: «Genau deswegen treten Spannungen und Anomien zwischen menschlichem Handeln, das in Traditionen und Loyalitäten eingebettet ist und dem Preisbildungsmechanismus, der sich an nichts «erinnert», auf. Die auf dem Markt ablaufenden Regulierungen von Angebot und Nachfrage neutralisieren nämlich die Kraft des Gedächtnisses fortlaufend.»⁷⁷ Überträgt man diese Überlegungen auf die GfM, kann diese Gesellschaft als eine Kollektivanstrengung gedeutet werden, die bei den Mitgliedern vorhandene Spannungen abbauen half, damit diese – vom Ballast unliebsamer Erinnerungen befreit – in Zukunft wieder Markttransaktionen vornehmen konnten. Im weitesten Sinn glich sie einer Art Selbsthilfegruppe.

Neupositionierung der Betriebswirtschaftslehre

Neben den Anhängern des Scientific Management waren in der GfM

auch Betriebswirtschaftler zugegen. Dieser Umstand macht einen kurzen Abstecher in die Fachhistorie und Wissenskultur der «hybriden Disziplin» notwendig.⁷⁸ Vom Anbeginn der in der Schweiz um 1900 einsetzenden, sich schwierig gestaltenden Institutionalisierung bewegte sich die Betriebswirtschaftslehre in einem Spannungsfeld, das durch Imperative der Praxisorientierung und Gebote der Theoriebildung abgesteckt war. Bemängelten privatwirtschaftliche Vertreter die beschränkte Transferierbarkeit des Wissens in den Betrieb und die unzureichende Verwertbarkeit im betrieblichen Alltag,⁷⁹ verneinten die Exponenten benachbarter sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen den Status als eigenständige Wissenschaft.⁸⁰ Die Frage, ob die Wissensproduktion in den Dienst des Profits oder des Gemeinwohls zu stellen sei, teilte auch die Betriebswissenschaftler in zwei Lager. Im Untersuchungszeitraum stand die Betriebswirtschaftslehre jedenfalls unter erheblichem Profilierungsdruck. Die Beteiligung an der GfM kann vielleicht als Strategie gedeutet werden, den disziplinären Nutzen unter Beweis zu stellen, indem sie die mit Absatzstockungen kämpfenden Unternehmen mit wissenschaftlich geprüften Normstrategien versorgte. Im Gegenzug erhofften sie sich Legitimitätszuwachs und Sukkurs bei der zukünftigen Verteilung des Bildungs- und Forschungsetats.

Zudem wurde die Betriebswirtschaftslehre mit Forderungen konfrontiert, die den Zeitumständen geschuldet waren. Klassischerweise war das betriebswirtschaftliche Untersuchungssetting auf das Innenleben von Unternehmen beschränkt. Die mit grosser Wucht auftretende Weltwirtschaftskrise machte aber deutlich, dass die Optimierung innerbetrieblicher Material-, Finanz- und Personalströme nicht ausreichte, um im Wirtschaftsalltag bestehen geschweige denn Gewinne einfahren zu können. Die Disziplin begann ihre Binnenperspektive zu lockern und Faktoren jenseits des unternehmerischen Mikrokosmos in den Lehr- und Forschungsplan zu integrieren. Den Anfang machten Betrachtungen ex negativo: die Problematisierung von «Quellen», die im Gefolge der Weltwirtschaftskrise existenzgefährdende Löcher in die Bilanzen von Unternehmen frassen.⁸¹ Der an die Universität Zürich berufene Sozialökonom Richard Büchner, der nebenbei auch allgemeine Privatwirtschaft lehrte,⁸² konstatierte einen zeitbedingten Paradigmenwechsel: «Nach Jahren des gespannten Hineinhorchens in den Betrieb erkannte man die Notwendigkeit der Hinausschau auf den Markt. Dieser Umschwung vollzog sich unter dem Ruf:

«Renaissance der Privatwirtschaftslehre».»⁸³

Idealtypisch lässt sich diese Neuausrichtung an der Hochschule St. Gallen verfolgen. Im Jahr 1898 als Handelsakademie gegründet, wandte sich die Hochschule an Kaufleute für den weltweiten Warenhandel.⁸⁴ Die Zahl der immatrikulierten Studenten blieb allerdings hinter den Erwartungen zurück. In den 1930er-Jahren initiierte die Hochschule deshalb mehrere Strukturreformen, setzte das studentische Curriculum neu auf und überarbeitete das Promotions- und Habilitationsrecht. Weiter schuf sie 1932 einen neuen Lehrstuhl für Warenhandelsbetriebslehre, Markt- und Bewerben und rekrutierte das Personal im deutschsprachigen Ausland. Führend auf dem Gebiet der Marktforschung war dazumal die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) in Nürnberg, die 1935 als Nachfolgerin des Instituts für Wirtschaftsbeobachtung der deutschen Fertigware gegründet worden war. Deren Direktoren teilten die Grundzüge der nationalsozialistischen Ideologie und pflegten persönliche Beziehungen zum Regime.⁸⁵ Intellektueller Dreh- und Angelpunkt des «Nürnberger Kreises» war neben Erich Schäfer, Georg Bergler und Ludwig Erhard vor allem Wilhelm Vershofen.⁸⁶ Mit einer Arbeit über Shakespeare an der Universität Bonn promoviert, hatte er 1924 von der Handelshochschule Nürnberg einen Ruf als Ordinarius für Wirtschaftswissenschaften erhalten. Vershofen betätigte sich zeitlebens schriftstellerisch und hielt grosse Stücke auf geisteswissenschaftliche Denk- und Repräsentationsfiguren.⁸⁷ Auf Fertigwaren spezialisierte er sich in der Absicht, die alltäglichen Kaufakte zu ergründen. Im Mittelpunkt seiner wissenschaftlichen Anstrengungen stand der Mensch als ökonomischer Akteur. Märkte begriff Vershofen als Geflecht sozialer Beziehungen, die es auf die psychologischen Eigenheiten beziehungsweise soziologischen Bedingtheiten zu befragen gelte. Er prägte Begriffe wie «Marktzwang» und brachte Modelle wie das «Nutzenschema» hervor, die in der Scientific Community einen festen Platz erhielten.⁸⁸

Folgerichtig wurde der St. Galler Lehrstuhl mit dem Vershofen-Schüler Arthur Lisowsky (1895–1952) besetzt. Der an der Universität beziehungsweise Handelshochschule Leipzig ausgebildete Wissenschaftler unterrichtete und forschte bis zu seinem Ableben in St. Gallen.⁸⁹ Lisowsky war ein typischer Vertreter der ganzheitlichen, ja «lebenstotalen» Marktproblematik. Er unterschied eine erste, räumliche Dimension des Markts von einer zweiten,

entgrenzten Dimension, in der der Markt als Abstraktum alle virtuellen Angebots- und Nachfragemengen umfasste. Lisowskys forschendes Interesse galt vornehmlich der dritten realwirtschaftlichen Dimension: «Markt in diesem dritten und weitesten Sinn ist die Gesamtheit aller Beeinflussungen, die auf den Absatz der Betriebsgegenstände einwirken.»⁹⁰ Deren Analyse sollte sich nicht in einer quantitativen Vermessung erschöpfen, sondern mit einer qualitativen Durchdringung einhergehen. Hierfür empfahl Lisowsky Anleihen im «Gestaltenden», das heisst bei sozialwissenschaftlichen Disziplinen wie der Psychologie oder Soziologie, von denen er sich Einsichten in Motive und Bedürfnisse erhoffte. Wie ein Blick in das St. Galler Vorlesungsverzeichnis offenbart, gehörten Marktanalyse-Kurse zum Pflichtstoff.⁹¹ Im Duktus eines an die Studierenden gerichteten Werbeschreibens versprach Lisowsky, «nicht nur den Innenbetriebskaufmann, sondern auch den *Aussenkaufmann* heranzubilden, nicht nur den Betriebs-, sondern auch den *Vertriebsbeamten*, nicht nur den Kostendenker, sondern auch den *Marktdenker* zu schulen».⁹²

Die bisherigen Ausführungen könnten den Eindruck erwecken, dass die akademische Entdeckung des Markts reibungslos vonstattenging und mit einer Erfolgsgeschichte gleichzusetzen sei. Das Gegenteil war der Fall. Von Seiten der Studierenden und Betriebspraktiker wurden zwei Einwände gegen eine Beschäftigung mit wissenschaftsförmiger Marktforschung vorgebracht.⁹³ Zum einen wurde angenommen, dass marktgerechtes Verhalten angeboren und der Akademisierung in letzter Konsequenz unzugänglich sei: «Wer dagegen die natürliche Veranlagung zum Kaufmann nicht besitzt, wird auch mit Bergen von Marktstatistiken nicht zum Ziel gelangen.»⁹⁴ Eine Beschäftigung mit Märkten erschien geradezu als «L'art pour l'art». Zum anderen wiesen die einschlägigen Lehrmittel der Marktanalyse und Marktforschung, die seit Beginn der 1930er-Jahre nicht nur zahl-, sondern auch materialreicher auf den Buchmarkt gelangten, didaktische Schwächen auf.⁹⁵ Vorgeworfen wurde den Fachautoren, dass sie es nicht verstanden hätten, «im Praktiker das Gefühl der lebenswahren Verwertbarkeit ihrer Erkenntnisse zu wecken. Die literarische Kost war [...] nicht schmackhaft genug».⁹⁶ Anders ausgedrückt hatten die Fachautoren den hybriden Charakter der betriebswirtschaftlichen Wissenskultur, der immer auch eine Verwertungslogik inhärent war, verkannt.

Auslandsmarktforschung

Für die Genese der GfM ist sodann die Kontextualisierung in der Kriegswirtschaft unabdingbar. Der deutsche Überfall auf Polen aktivierte die Schattenorganisationen, die in der Schweiz Mitte der 1930er-Jahre unter dem Banner der Wehrwirtschaft geschaffen worden waren. In einem 1938 erlassenen Bundesgesetz über die Sicherstellung der Landesversorgung mit lebenswichtigen Gütern wurden die kriegswirtschaftlichen Vollmachten gebündelt und aufeinander abgestimmt. Die Fäden der verschiedenen Amtsstellen, Abteilungen, Sektionen und Syndikaten liefen beim Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement zusammen. Der kriegswirtschaftliche Apparat der Schweiz ist als ein «staatlich kontrolliertes, aber von den Privatinteressen durchdrungenes System» zu denken.⁹⁷

Zu den wichtigsten kriegswirtschaftlichen Aufgaben zählte die Überwachung der Ein- und Ausfuhren sowie die Sicherstellung der Versorgung mit Nahrungsmitteln wie Zucker, Reis, Hülsenfrüchten, Teigwaren, Brot oder Speisefetten sowie Artikeln des täglichen Bedarfs, als deren Beispiele Brennstoffe, Reinigungsmittel, Medikamente, Textilien, Schuhe und Hausrat genannt werden können. Wichtig zu sehen ist, dass ein für alle Akteure verbindliches kriegswirtschaftliches Leitbild fehlte.⁹⁸ Die Verantwortungsträger bestanden darauf, in Abhängigkeit von den unvorhersehbaren Kriegsentwicklungen (Blockaden, Transportstörungen, Zahlungsschwierigkeiten) jederzeit Anpassungen vornehmen zu können.⁹⁹ In den Jahren vor, während und nach dem Krieg bildete das «Fundament des freien Markts» die Kontrastfolie, vor der Militärs, Politiker, Beamte und Industrielle fallweise die «machtmässige Lenkung der Güterverteilung und des Güterverbrauches» konzipierten und verabschiedeten.¹⁰⁰ Diese von Bewilligungspflichten über Verwendungsverbote und Kontingentierungen bis zu Rationierungen reichenden «marktnahen» oder «nichtkonformen Massnahmen» wurden immer relational begründet.¹⁰¹ Am umfassendsten verdeutlicht der vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement im Jahr 1950 veröffentlichte Rechenschaftsbericht diesen Aushandlungsprozess um die partielle Ausserkraftsetzung der Marktkräfte.¹⁰²

Paradoxerweise schuf die gegenwärtige Marktsuspension Raum für die

zukunftsbezogene Marktantizipation. 1927 war die Schweizerische Zentrale für Handelsförderung mit Sitz in Zürich und Lausanne aus der Taufe gehoben worden. Konzipiert als eine staatliche Agentur zuhanden der privaten Exportwirtschaft, hatten Delegierte des Bundesrats und Repräsentanten der Verwaltung, Wirtschaftsverbände und Unternehmen Mitspracherecht. Nach der Kriegswende von 1942/43 forderten Presse- und Verbandsvertreter immer vehementer, die Zentrale dem «Studium der ausländischen Märkte zwecks Erschliessung neuer Absatzgebiete» dienstbar zu machen.¹⁰³ Die Forderung muss vor dem Hintergrund gelesen werden, dass sich einzelne Exporteure für den Abbau der staatlichen Autarkiepolitik und die Absage an das vom NS-Regime angedachte «Neue Europa» aussprachen. Von Seiten der Wirtschaftswissenschaften wurde ebenfalls darauf hingewiesen, dass der «Weg zum Weltmarkt» neu begangen werden müsse, denn «über zahlreiche wirtschaftliche Fragen, die man längst gelöst zu haben glaubte, ist durch die weltpolitischen und weltwirtschaftlichen Veränderungen von neuem der Schleier des Rätselhaften gelegt worden».¹⁰⁴ Dies traf in besonderem Mass auf die junge Generation von Kaufleuten zu, die infolge der Weltwirtschaftskrise und des damit einhergehenden Rückgangs des Welthandels eine «Horizonterweiterung im Ausland» oftmals vermissen liessen.¹⁰⁵ Es bestand die Hoffnung, dass «eine nach wissenschaftlichen Methoden durchgeführte Marktforschung [...] eine wertvolle Stütze für die Vorbereitung unserer Nachkriegstätigkeit» sein könnte.¹⁰⁶

Diesen Forderungen schenkte die Zentrale für Handelsförderung 1942 Gehör, richtete einen Auskunftsdienst ein und zog ein Berichtswesen auf.¹⁰⁷ «Auslandsmarktforschung» lautete der für diesen Service geschaffene Neologismus. Wann immer internationale Märkte durch kriegерische Auseinandersetzungen, fehlende Exportfreigaben oder verweigerte Devisenkontingente verschlossen blieben, kamen Länder-Dossiers ins Spiel, in denen Ausweichmöglichkeiten skizziert wurden. Darin enthalten waren Zusammenstellungen zu Importvorschriften, Absatzmöglichkeiten oder Verteilungsfragen und Einschätzungen bezüglich Konkurrenzverhalten, Kunden und Geschmack. Die Zentrale wurde insofern geschätzt, als sie kraft ihres staatlichen Charakters eine unerreichte Fülle an Informationen bereitstellen konnte – zu Recht rühmte sie sich ihrer Botschafter, Spezialkorrespondenten, Handelsagen-

turen und «Hilfstruppen».¹⁰⁸ Von der Synthese der Marktinformationen versprachen sich Unternehmer die Rationalisierung der eigenen Entscheidungsgrundlage.¹⁰⁹

Dass der Zweite Weltkrieg ein Ausnahme- und kein Dauerzustand war und die Wirtschaft früher oder später in eine Nachkriegsordnung einmünden würde, war eine Binsenweisheit. Bereits 1941 rief Arthur Lisowsky zu einem «Umdenken», «Zu-Ende-Denken» und «Auf-Vorrat-Denken» sämtlicher mit dem Markt in Zusammenhang stehender Erscheinungsformen auf.¹¹⁰ Die Ausübung eines kriegswirtschaftlichen Mandats war keine Vorbedingung, um sich mit dem Rätsel des Markts auseinanderzusetzen. Am konsequentesten nahm wohl der diplomierte Handelslehrer Walter Hausammann die Antizipation der Übergangs- und Friedenswirtschaft vorweg. Unter dem Titel *Der Blick in die Nachkriegszeit: ein Beitrag zur Exportmarktforschung* legte er seine Gedankengänge im Jahr 1943 offen.¹¹¹ Analog zur GfM vertraute Hausammann auf das erkenntnistiftende Potenzial von Erfahrungen: «Wenn also das Vergangene für das Künftige unsere einzige Informationsquelle ist, so heisst es in erster Linie, diese genau kennenzulernen. Zustände und Entwicklungen der Vergangenheit vergleichen wir dann mit den heutigen, um daraus zu erkennen, was sein wird.»¹¹² Über 26 Seiten hinweg parallelisierte er die wirtschaftlichen Vorkommnisse des Kriegs 1914/18 mit den gegenwärtigen Kriegseignissen. Für jede Phase hielt er bis zu zwanzig, im Telegrammstil verfasste, marktrelevante Charakteristika fest. So prognostizierte der Handelslehrer beispielsweise, dass die Exportindustrie «nach Überwindung der Übergangszeit [einen] warenhungrigen Weltmarkt vorfinden» werde.¹¹³ An anderer Stelle bedeutete er dem Leser: «In einer solchen Weltwirtschaft wird auch das Prinzip der Reziprozität vermehrt Geltung erhalten, was uns zwingt, auch als starke Käufer am Weltmarkt aufzutreten. Preise hingegen verlieren einen Teil ihrer Bedeutung, was für die Schweiz vorteilhaft sein dürfte.»¹¹⁴ Die Fragilität einer unter so grosser Ungewissheit betriebenen Auslandsmarktforschung nahm Hausammann in Kauf, des Risikos sich nicht bewahrheitender Zukunftsprognosen war er sich bewusst. Allein was für ihn zählte, war die Beibehaltung marktanalytischer Denkmuster. Früh genug würde sich der Ernstfall des Marktgeschehens wieder einstellen. Die abstrakten Operationen verhiessen Individuen wie Firmen einen kleinen Vorsprung für den Zeitpunkt, wenn sich die internationalen Märkte wieder aufnahmefähig zeigten.

Begriffsarbeit

Zwischen sozialwissenschaftlicher Erweiterung ...

Eingedenk dieser heterogenen Vorläufer, Vorbilder und Vorleistungen machte sich die GfM daran, die dezentralen Marktforschungsaktivitäten zusammenzuführen. Und Peter Kaufmann bemühte sich, die schweizerischen Anstrengungen in den deutschsprachigen Forschungs- und Diskussionszusammenhang einzubetten. Inwieweit die Begleitumstände des Zweiten Weltkriegs – man denke an Zensur und Visabeschränkungen – diesem Ansinnen abträglich waren, ob sogar Zustimmung zu den nationalsozialistischen Bestrebungen um einen kontinentaleuropäischen Markt erforderlich war, lässt sich mit dem vorliegenden Quellenmaterial nicht beantworten.¹¹⁵ Wie die GfM die Marktforschung weiterentwickeln wollte, deutete sie 1941 anlässlich einer Zusammenkunft der Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer an. In Stuttgart referierte Kaufmann zum «Standort und Stand der Marktforschung in der Schweiz» und führte bei dieser Gelegenheit eine geometrische Heuristik ein: die «Dreidimensionalität der Marktforschung».¹¹⁶ Der GfM-Präsident warb dafür, dass die Alltäglichkeit und Allgegenwärtigkeit des Untersuchungsobjekts nur mit einer ganzheitlichen Herangehensweise einzufangen sei. Konkret unterschied Kaufmann drei Dimensionen der Marktforschung: die Breite («Markt als heutige Erscheinung»), Länge («Markt als Institution in seiner Entwicklung») und Tiefe («Marktpartner in ihren gesellschaftlichen Beziehungen zueinander»)¹¹⁷ Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen nachfolgend einige dieser Stossrichtungen benannt werden.

Zur Breite hielt Kaufmann fest, dass alle disziplinären Bemühungen von der Prämisse ausgingen, «dass sich kein Mensch dem Markt zu entziehen vermag».¹¹⁸ «Marktzwang» hiess der in der GfM gebräuchliche Terminus technicus. Da Unternehmen tagtäglich auf Beschaffungs-, Arbeits-, Waren-, Finanz- und Absatzmärkten operierten, bot sich allen voran die Betriebswirtschaftslehre als wissenschaftliche Ansprechpartnerin an. Mit Verweis auf die Konflikte, die oft dem Marktgeschehen entsprangen, schien es aber auch ratsam, den Markt aus einer juristischen Perspektive als etwas zu begreifen, das einem «Gewebe von Vertragsbeziehungen» gleicht.¹¹⁹

In Sachen Längendimension stellte der GfM-Präsident Reminiszenzen an

«grosse Unternehmer» wie Eduard Bally (Schuhe), Johann Peter Jelmoli (Warenhäuser) oder Johann Jakob Sulzer-Hirzel (Dampfmaschinen) vor. Die Auseinandersetzung mit den historischen Tiefendimensionen sollte die Einsicht vermitteln, dass es unternehmerische Visionen sind, die neue Märkte zu schaffen und gesättigte Märkte zu transformieren vermögen.¹²⁰ Mit dem Aufgreifen des betriebswirtschaftlichen Konzepts der Fixkosten und der daraus abgeleiteten These, dass die «Kostenstarre» des modernen Industriebetriebs den Tod der freien Wirtschaft bedeute, wurden auch Trendprognosen geprüft.¹²¹

Das Stichwort Markttiefe bezog Kaufmann auf die angewandte Psychologie. Diese Disziplin sollte den Homo oeconomicus auf sein Innenleben, das heisst seine «seelischen Erscheinungen» beim Warenerwerb und -verbrauch ausleuchten.¹²² Inspiriert von der Soziologie amerikanischer Provenienz, die besagt, dass die Marktteilnehmer in soziale Kollektive eingebunden und von diesen geprägt seien, sollten Konzepte wie «habits», «customs», «traditions», «conducts», «conformities», «conventions» und «morals» erwogen werden.¹²³ Auch schien dem Präsidenten, der Interesse an linguistischen Untersuchungen bekundete, die Zusammenstellung eines marktbestimmenden Vokabulars sowie markttypischer Sprechweisen bedenkenswert.¹²⁴

Die GfM setzte also bei einer disziplinären Programmforschung à la Hochschule St. Gallen ein und trachtete danach, die Marktbeschäftigung in einer interdisziplinären Projektforschung aufgehen zu lassen. Obwohl – oder gerade weil – die Verwissenschaftlichung des rätselhaften Marktmechanismus in den Diskussionen der GfM so viel Raum einnahm, standen einzelne Mitglieder den Theorieanleihen skeptisch gegenüber. Was bereits in der Passage zu den Profilierungsbestrebungen der Betriebswirtschaftslehre angeschnitten wurde, gilt auch für die GfM: Sobald die Theoriebezüge Überhand zu nehmen drohten, wurden Stimmen laut, die auf die Rückkehr zur Praxis pochten. Im Stil eines um Ausgleich bemühten Präsidenten versuchte Peter Kaufmann mit theorieskeptischen, ja theoriefeindlichen Untertönen einen Ausgleich herbeizuführen. Ein Beispiel darf nicht fehlen: «Gewiss sind diese Überlegungen wertvoll und vermögen auch dem in der Wirtschaft Tätigen manchen Einblick in die Natur seiner Arbeit nahezubringen. Aber dieses Denken entbehrt der Plastizität und vermag ihm vor allem nicht diese Bewegung und das pulsierende Leben zu vermitteln, was den Mann der Praxis doch vor allem

so beeindruckt.»¹²⁵ In der unternehmenshistorischen Forschungsliteratur gäbe es viele weitere Belegstellen für die bis weit ins 20. Jahrhundert hineinreichende Lobpreisung des Praktikers.

In den Jahren des Auf- und Ausbaus der GfM setzten die Vorstandsmitglieder vor allem daran, die Vielschichtigkeit von Märkten offenzulegen. Die Vorstellung eines einheitlichen Markts zu zertrümmern, war Selbstzweck der GfM. Die Referenten und Diskutanten begannen sich systematisch den Rändern des Wissens anzunähern: Sie spürten der etymologischen Herkunft nach, identifizierten Aggregatzustände und Kräfte der Märkte. Durch diese Forschungsbemühungen und Neudefinitionen gerieten auf der einen Seite die Ränder in Bewegung, so dass neues Wissen zur Verfügung stand, auf der anderen Seite zeichnete sich neues Nicht-Wissen ab. In Abhängigkeit vom disziplinären Hintergrund und den erkenntnisleitenden Interessen wurden Grenzziehungen eingeführt, Einflussfaktoren bestimmt und Formenelemente gebildet. Aus den kollektiven Bestrebungen gingen Markt-Komposita hervor, die weder für die zeitgenössischen Diskutanten noch für die nachbetrachtenden HistorikerInnen restlos zu überblicken sind. Drei Beispiele verdeutlichen das erhöhte begriffliche Unterscheidungsvermögen der GfM:

Bezeichnung	Erläuterung
Gegenwärtiger Markt	Summe aller Angebote und Nachfragen eines bestimmten Guts im Zeitpunkt der Marktuntersuchung
Möglicher Markt	Gesamtheit der Angebote und Nachfragen nach einem Gut, die der Marktteilnehmer durch Anpassung des Angebots (Anbieter), Konzentrierung der Nachfrage (Verbraucher) oder Wirtschaftsförderung und Verbrauchlenkung (Wirtschaftspolitik) erreichen konnte
Zukünftiger Markt	Voraussichtliche Summe aller Angebote und Nachfragen eines bestimmten Guts in einem Zeitpunkt, der auf die Marktuntersuchung folgt
Theoretisch berechneter Markt	Gesamtsumme der Angebote und Nachfragen eines bestimmten Guts, die aus dem Verhältnis zwischen Herstellungs- und Liefermöglichkeiten einerseits und dem Bedarf und Einkommen des Verbrauchers andererseits berechnet werden kann
Idealer Markt	Gesamtheit der Angebote und Nachfragen nach einem Gut, die von den Verbrauchern in den Grenzen der Mengen ausgeübt wird und deren Absatz das Höchstmass der Ausnutzung seines Betriebes ermöglicht (Anbieter), die den Bedarf deckt und einen nötigen Teil eines Einkommens frei lässt (Verbraucher), die das Optimum an Güterabsatz für Hersteller- und Vertriebsbetriebe und an Bedarfsdeckung für die Verbraucher entstehen lässt (Wirtschaftspolitik)

Tabelle 15 «Marktbegrenzungen», 1941¹²⁶

Bezeichnung	Erläuterung
Konkreter Markt	Treffpunkt von Käufern und Verkäufern in Gestalt von Wochenmärkten, Jahrmärkten, Messen und Börsen
Abstrakter Markt	Gegenübertreten von Angebot und Nachfrage im Allgemeinen
Nichtorganisierter Markt	Suche nach dem Marktpartner ist jedem Einzelnen überlassen
Organisierter Markt	Es bestehen besondere Bezugs- und Absatzorganisationen und Markteinrichtungen
Freier Markt	Keine Eingriffe der Selbsthilfeverbände und des Staats
Gebundener Markt	Es bestehen Eingriffe der Selbsthilfeverbände und des Staats
Offener Markt	Jedermann hat Zutritt
Geschlossener Markt	Kreis der Tauschpartner ist begrenzt

Tabelle 16 «Marktformenlehre», 1945¹²⁷

Bezeichnung	Erläuterung
Angebot (Unternehmen, Konkurrenten)	Produktion der Konkurrenzfähigkeit der Unternehmung mit den Mitbietern steht im Fokus. Grundfaktor des Marktprozesses
Beschaffungsmärkte	Pool von Produktionsfaktoren, die für die Erreichung des Marktziels notwendig sind
Absatzmittler	Bindeglied zwischen den Fabrikanten und den Verwendern eines Produkts
Werbemittel	Instrumente der Reklame und Kontaktnahme
Transport- und Lagerdienste	Instrumente der physischen Warenbeförderung und -verteilung
Nachfrage (Konsumenten, Gewerbe)	Inbegriff der Käufer oder Verwender eines Produktes. Eigentliche Basis und das letzte Ziel der unternehmerischen Marktanstrengungen. Grundfaktor des Marktprozesses
Volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	Sammelausdruck für alle marktbestimmenden staatlichen und gesellschaftlichen Einflüsse

Tabelle 17 «Kräftegliederung des Markts», 1954¹²⁸

Mit ihrem Hang zu weitverzweigten Wortfeldern und Neologismen befand sich die GfM in bester Gesellschaft. Für die deutschsprachige Nationalökonomie sind nicht wenige Akte der Sprachschöpfung verbürgt. Manch sendungsbewusster Theoretiker soll seine «Privatsprache» gepflegt haben.¹²⁹ Vor kollegialer Kritik mag eine solche Begriffsarbeit geschützt haben, der Verbreitung der Inhalte war sie dagegen abträglich. Weil das spitzfindige Marktvokabular der GfM bald einmal Verwirrung stiftete, behelfen sich einzelne Autoren mit visuellen Repräsentationen. Der um die Übersetzung in Französi-

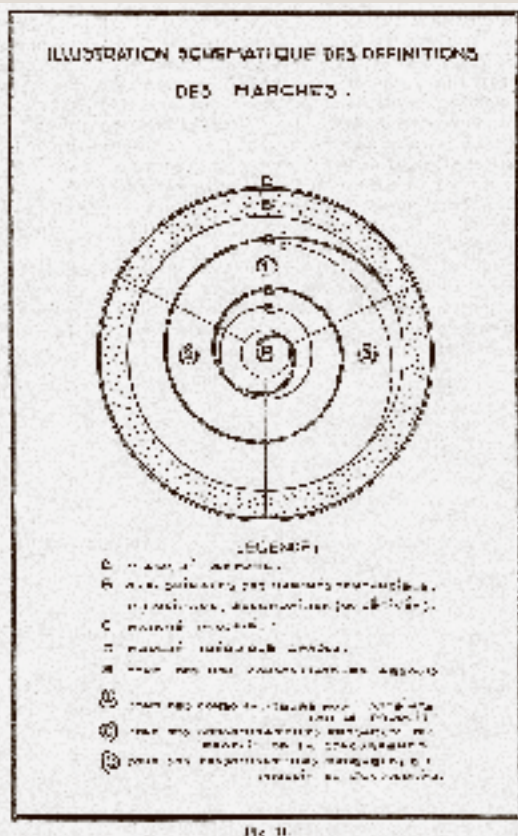


Abbildung 53 Wie fasst und bildet man den Markt ab? Der Ökonom Charles Schertenleib entschied sich 1945 für drei konzentrische Kreise. Er unterschied zwischen einem aktuellen (marché actuel), einem projctierten (marché projeté) und einem absoluten Markt (marché théorique absolu).

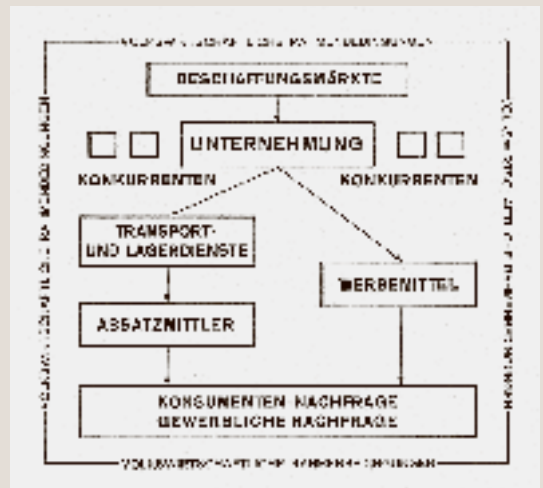


Abbildung 54 Bei der Visualisierung des Markts betonte Schertenleibs Fachkollege Otto Angehrn die Kräfte und Wirkungen, die das Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage beinhalten. Das mit Kästchen und Vektoren gespickte Schema erschien 1954.

sche verdiente Lausanner Privatdozent und GREM-Vorstand Charles Schertenleib wählte 1945 drei konzentrische Kreise, um den aktuellen («marché actuel») vom projctierten («marché projeté») respektive absoluten Markt («marché théorique absolu») abzuheben. Der normative Charakter der Grafik zeigt sich in einer von innen nach aussen führenden Spirale, die den Unternehmer auf die «expansion souhaitée» einstimmen soll.

Otto Angehrn war dann der erste Wissenschaftler im Umfeld der GfM, der den Marktbegriff in ein Schaubild packte. Die Marktkräfte (Kästchen) und die von ihnen ausgehenden Kraftlinien (Vektoren) ordnete er in einem ganzheitlichen Raum an. «Es muss der dauerhafte, innere Zusammenhang zwischen dem Wirken der einzelnen Marktkräfte im aktiven und passiven Sinne erforscht

werden», klärte Angehrn die Praktiker der betrieblichen Marktforschung auf.¹³⁰ KulturwissenschaftlerInnen, die den Einsatz und Gebrauch von visuellen Repräsentationen in der Ökonomie untersucht haben, vermuten einen Zusammenhang zwischen Visualität und Komplexität: Je mehr Tabellen, Grafiken und Organigramme in die Lauftexte eingelassen sind, desto trivialer und holzschnittartiger werden die Hand- und Lehrbücher. Was sie vermitteln, sind nur mehr normativ aufgeladene Idealtypen.¹³¹

Die definitorischen Anstrengungen der GfM türmten sich zu einem Stapel aus Grundlagenpapieren, in denen es vor Aufzählungen und Abgrenzungen nur so wimmelte. Der Mutmassung Sibylle Brändlis, dass die GfM aus Gründen der Mitgliederwerbung «für alle potentiellen Interessenten etwas bereithielt», ist zuzustimmen.¹³² Gleichzeitig greift diese Erklärung zu kurz, wohnten der fortwährenden Begriffs- und Übersetzungsarbeit doch auch programmatische Gründe inne. Den involvierten Subdisziplinen eine Unité de doctrine unterstellen zu wollen, führt ins Abseits. Die Produktion von Marktwissen erfolgte – wie für Scientific Communities typisch – durch das Stellen von Fragen. Diese Fragen bringen Antworten hervor, die wiederum Anschlussfragen erzeugen. Von der Forschung zur GfM, so wie sie bis zum heutigen Tag vorliegt, wird der Umstand ignoriert, dass der marktförmige Koordinationsmechanismus in den Anfangsjahren ergebnisoffen diskutiert und die Selbstregulierungskräfte der Märkte in Zweifel gezogen wurden. Dass die Referenten unterschiedlichen Disziplinen entstammten, war nicht die Schwäche, sondern die Stärke der GfM. Hinzu kommt, dass die Initiatoren ihre Mitglieder aus ihren intellektuellen Komfortzonen herauslocken wollten und sie vom Mehrwert der produktiven Verunsicherung zu überzeugen suchten.

... und ordnungspolitischer Engführung

Die bisherigen Ausführungen im Kapitel «Markterfahrung» könnten den Eindruck erwecken, dass das Nachdenken über den Markt frei von politisch-ideologischen Begleitumständen vonstattenging. Diesen Eindruck gilt es zu relativieren, war während der 1940er-Jahre doch eine Diskussion um die Leistungsfähigkeit und Sozialverträglichkeit von Märkten im Gange.¹³³ Die im Verlauf des Zweiten Weltkriegs herbeigeführten, wirtschaftlichen Leistungssteige-

rungen sind im Wesentlichen auf die zentralisierte kriegswirtschaftliche Planung und Lenkung zurückzuführen und genossen das Wohlwollen der schweizerischen Funktionseliten. Nach Einschätzung von Hans Ulrich Jost waren um 1942 «breite Kreise [...] überzeugt, man könne nach dem Kriege die Handels- und Gewerbefreiheit schlicht über Bord werfen».¹³⁴ Auf der Suche nach neuen ordnungspolitischen Formen rangen Bürgerliche und Linke miteinander und fanden in der Lohn- und Preispolitik wie auch in der Bewilligungspflicht von Gewerbebetrieben tragfähige Kompromisse; seinen sichtbarsten Ausdruck fand der korporative Kapitalismus 1947 in den von Volk und Ständen angenommenen Wirtschaftsartikeln.

Kaum waren die letzten Kriegshandlungen eingestellt, bahnte sich ein Systemkonflikt zwischen den USA und der Sowjetunion an. Vor diesem Hintergrund wurde in grundlegender Manier um das Für und Wider von Plan- und Marktwirtschaft gerungen. Eine zentrale Rolle nahm dabei die Mont-Pèlerin-Society ein, ein Think-Tank, der im April 1947 in Vevey mithilfe der schweizerischen Finanz- und Industriewirtschaft gegründet worden war. Der neoliberale Diskussionszirkel stand unter der intellektuellen Schirmherrschaft von Friedrich A. von Hayek und hatte eine stupende internationale Ausstrahlung. Da die historische Forschung die kurzfristigen Organisationsschwierigkeiten ebenso wie die langfristigen Realitätseffekte hinlänglich dokumentiert hat, müssen hier nicht viele weitere Worte verloren werden.¹³⁵

Bei der Politisierung des Marktbegriffs wollten die Referenten der GfM nicht abseitsstehen. Als ausgewiesener Kenner des wirtschaftspolitischen Interventionismus und Vorstandsmitglied der GfM nahm sich der Ökonom Emil Küng dieser Aufgabe an. In seinen drei GfM-Beiträgen aus dem Jahr 1941 steuerte er Beobachtungen und Forderungen zu den staatlichen «Marktleistungen» bei.¹³⁶ Als erstes stellte Küng unmissverständlich klar, dass der Staat seit geraumer Zeit und in einem präzedenzlosen Mass wirtschaftspolitischen Einfluss nehme. In den 1930er-Jahren habe er sich vom «ökonomischen Verkehrspolitisten» zum «Steuermann der Wirtschaft» gemausert und die Selbstregulierungskräfte vieler Märkte gestützt, in manchen Branchen auch übersteuert.¹³⁷ Weiter rief Küng den GfM-Mitgliedern in Erinnerung, dass das Volkswirtschaftsdepartement für die Überprüfung von Neueröffnungen und Erweiterungen von Betrieben, die im Kontext der Bewilligungspflicht anfielen, ein



Abbildung 55 Wilhelm Röpke, ein an der Universität Genf lehrender Wirtschaftswissenschaftler und Gesellschaftstheoretiker, popularisierte in den 1940er- und 1950er-Jahren einprägsame Markt-Metaphern.

weitreichendes Instrumentarium zur Aufklärung der «verwickelten Relationen» in Stellung gebracht habe. «Das heisst aber nichts anderes als: Marktforschung, Indienststellung von Statistik und Theorie zur Lösung der wirtschaftspolitischen Aufgaben, Durchleuchtung der Zusammenhänge, Klärung der zahlenmässig erfassbaren Verhältnisse.»¹³⁸ Den in technisch-administrativen Belangen erstarkten Staat hiess Küng gut, die Behörden sollten ihr umfangreiches Wissen publik machen, auf dass auf den Märkten mehr Transparenz herrsche. Der Staat solle auch proaktiv darauf hinwirken, «durch Erkenntnisvermittlung den Einzelwirtschaften den Blick zu schärfen für richtige und erfolgreiche Disposition und so zugleich den zahlreichen Einzelwillen jene Richtung zu geben, die auch dem Ganzen dienlich ist».¹³⁹ Namentlich die Klein- und Mittelbetriebe seien, so lehre die Erfahrung, nicht imstande, selber Marktforschung zu betreiben. Generell habe die Grosse Depression aufgezeigt, dass ein funktionierendes Marktgeschehen auf staatliche Vorleistungen und Infrastrukturen angewiesen sei.

Am ausgiebigsten politisierte Wilhelm Röpke (1899–1966) den Marktmechanismus im Kontext der GfM. Seit 1937 forschte und lehrte der deutsche Wirtschaftswissenschaftler und Gesellschaftstheoretiker in Genf. Ursprünglich

als Autorität in Fragen der Konjunkturtheorie respektiert, machte er sich im Laufe der Zeit auch als wirtschaftspolitischer Berater und ordnungspolitischer Vordenker einen Namen. Mit den drei Werken *Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart* (1942), *Civitas Humana* (1944) und *Internationale Ordnung* (1945) stieg er in der Schweiz zum führenden liberalen Intellektuellen auf. Zudem stand er in den Jahren 1961/62 der Mont-Pèlerin-Society als Präsident vor. Geschickt vermengte Röpke die Rolle des positivistischen Wissenschaftlers mit derjenigen des normativen Wirtschaftsberaters. Den von ihm skizzierten «Dritten Weg» griffen Medien wie die *Schweizer Monatshefte*, *Neue Schweizer Rundschau* oder *Neue Zürcher Zeitung* begierig auf und erhöhten dadurch seine Bekanntheit.¹⁴⁰ Röpkes Einfluss erklärt sich nicht allein aus seinen Themen und Thesen, in denen er konservative Denkmodelle mit liberalen Versatzstücken vermengte, sondern auch aus seiner sprachlichen Ausdrucksfähigkeit. In einer 1945 in der sozialistischen Monatsschrift *Rote Revue* abgedruckten Rezension wurde unbenommen aller weltanschaulichen Differenzen zugestanden: «[E]in gelehrtes Haus wie er wiegt doch schliesslich erheblich mehr als die übliche Schar der bürgerlichen Verbandssekretäre. Ja, er weiss schon durch die Fülle der Zitate zu imponieren: wer sich gern an Weisheitssprüchen erbaut, ohne sich der Mühe unterziehen zu müssen, eine Predigt anzuhören oder ein Zitätenlexikon anzuschaffen, kommt bei ihm auf die Rechnung.»¹⁴¹

Die GfM baute auf die Wirkmächtigkeit von Röpkes Rhetorik und verpflichtete ihn als Redner für zwei Jahresversammlungen. Die im feierlichen Rahmen abgehaltenen Zusammenkünfte boten Platz für fundamentale Betrachtungen zum Geschehen auf Märkten. Röpke füllte die ihm zugedachte Rolle als Marktadvokat dadurch aus, dass er den Zuhörern einen «philosophischen Marktüberblick» darbrachte.¹⁴² Während er 1944 seine Redezeit auf das Thema «Die Stellung des Unternehmers im Markt» verwendete,¹⁴³ entwickelte er sein Argument 1952 unter dem Titel «Die Unberechenbarkeit des Marktes» weiter.¹⁴⁴ Mit dem Rätselcharakter des Markts lancierte er sein Referat: «Ich frage mich unter anderem, wieviele mein eigenes Gefühl teilen, dass wir immer noch den Grad unterschätzen, in dem gerade die Undurchsichtigkeit und Kompliziertheit der wirtschaftlichen Verhältnisse die Menschen irritiert und ihnen das vage, aber für den Bestand unseres Wirtschaftssystems höchst gefährliche Gefühl geben, dass irgendetwas mit ihnen geschieht, was sie zwar

nicht ganz durchschauen, dem sie aber aufs tiefste misstrauen.»¹⁴⁵ In diesem Zustand vermögen kapitalismuskritische Mythen um die Herrschaft der zweihundert Familien und antisemitisch aufgeladene Verschwörungen um die Weisen von Zion prächtig zu gedeihen.¹⁴⁶ Röpke wollte mittels semantischer Rationalisierung des Marktmechanismus aufklären: «Wenn man sich das klar macht, so drängt sich die Folgerung auf, dass es wahrscheinlich kaum etwas Wichtigeres auf dem Wege der Reform und der Entgiftung unseres so immens bedrohten Wirtschaftssystems und damit unserer gesamten Kultur gibt als die möglichste Aufhellung aller wirtschaftlichen Vorgänge, als die möglichste Publizität, als der möglichst vollkommene Überblick über den Markt und alle Daten, die ihn bestimmen.»¹⁴⁷

Allein, wie genau sollte das geschehen? Mit der im Kreis der GfM betriebenen Ausdifferenzierung von Märkten ging ein Wissensgewinn einher, der sich in der politischen Arena nur schwerlich verwerten liess. Die Lösung fand Röpke in der Schaffung von Sprachbildern, die ihre Wirkung im Alltagsleben wie im Wissenschaftsbetrieb entfalten.¹⁴⁸ Bisweilen schleichen sich triviale Alltagsdinge sogar in die komplexe ökonomische Theorie ein: In der Volkswirtschaftslehre werden Ressourcen, die gemindert werden, sobald Menschen inflationsbedingt ihre Kassahaltung verringern, als «Schuhsohlen-Kosten» bezeichnet.¹⁴⁹ Das analytisch Spannende an Sprachbildern ist nun, dass sie nicht nur die Sprache, sondern auch das Denken und Handeln der Menschen organisieren. Metaphern liegt immer eine indirekte Übertragungstechnik zugrunde. Wie George Lakoff und Mark Johnson in ihrer zum Klassiker aufgestiegenen Studie *Metaphors We Live By* aufzeigen, wurden und werden sie dazu verwendet, Neues und Unbekanntes zu adaptieren, Befürchtungen und Ängste zu reduzieren, diskursiv Unsagbares auszudrücken oder die Zukunft gestaltbar und planbar zu machen.¹⁵⁰

Metaphern sind niemals zwingend, da sie kontextabhängig wirken und ihre Adressaten maximal zu anschlussfähigen Handlungen ermuntern können. Im Kontext der GfM zeichneten sie für zwei besonders relevante Arten der Übertragung verantwortlich. Zum einen übersetzen sie komplexe sozial- und wirtschaftswissenschaftliche Spezial- in Alltagsdiskurse, die Laien begreifen und verarbeiten können. Die zwischen Theoretikern und Praktikern bestehenden Verständnisbarrieren konnten im Ergebnis schneller überwun-

den werden. Zum anderen schöpften Metaphern aus dem, was bei den Mitgliedern der GfM im Überfluss vorhanden war: Erfahrungen. «The essence of metaphor is understanding and experiencing one kind of thing in terms of another», führen Lakoff und Johnson aus.¹⁵¹ An anderer Stelle präzisieren sie, dass Metaphern klar umrissenen Erfahrungen entnommen werden und in die Lage versetzen, elaborierte Konzepte zu konstruieren.¹⁵² Die Sprecher entscheiden sich für eine umso stärkere Metapherndichte, je höher sie den Abstraktionsgrad des zu behandelnden Gegenstandes einstufen.¹⁵³ Hinsichtlich der Arbeitstagungen und Referatsreihen der GfM gilt es anzumerken, dass auch die Referenten ihre semantisch formlosen Erfahrungen durch Übertragungen bildhaft zu gestalten und emotional aufzuladen suchten. Anders ausgedrückt nahmen sie einen Wechsel im Erfahrungsraum vor. Ein so aufbereiteter Kurzvortrag versprach vom Publikum Beachtung und Beifall. Diesen beiden Übertragungen ist die Metaphern-Häufigkeit vieler GfM-Dokumente geschuldet.

Aber zurück zu Röpke: Im Mittelpunkt seiner Referate stand der Unternehmer, den er als Suchender «in einer verwirrten und aus den Fugen geratenen Welt» ansprach¹⁵⁴ und zugleich als «Knotenpunkt dieses so ungeheuer komplizierten Prozesses der Marktwirtschaft» würdigte.¹⁵⁵ Exemplarisch sollen hier nur zwei Sprachbilder – dafür aber in voller Länge – wiedergegeben werden. Ein drittes Beispiel sei noch angehängt, um anzudeuten, dass die Metaphern bei dem einen oder anderen Rezipienten einen Denkanstoss bewirkten – das letzte Beispiel stammt aus der Feder des Zürcher Baumwolltuchfabrikanten Heinrich Spoerry:

- Der Markt als Waage: «Die Menge sieht nur den erfolgreichsten Unternehmer, weiss aber nicht nur wenig davon, was alles zu einem solchen Erfolge gehört, sondern auch davon, wie sich mit einer lautlosen Erbarmungslosigkeit fortgesetzt unter den Unternehmen ein Ausscheidungsprozess vollzieht, dem diejenigen zum Opfer fallen, die auf der Waage des Marktes gewogen und zu leicht befunden wurden, wie hier am laufenden Bande sozusagen ökonomische Todesurteile gefällt werden, von denen kein Tribunal etwas weiss, und anderseits Orden und Adelstitel verliehen werden, die bei keinem Heroldsamt verzeichnet sind.»¹⁵⁶

- Der Markt als Meer: «Mit anderen Worten: sie [die Aufgabe des Unternehmers] bleibt eine Navigation, die die Kunst, die Erfahrung, den Charakter, den sicheren Instinkt des erfahrenen Kapitäns erfordert; und zwar deshalb, weil der Markt mit dem Meere gemeinsam hat, dass er bei allem, was wir tun können, um das Wetter vorauszusagen und unsere Lage auf diesem Meere zu bestimmen, doch im Letzten an Unbestimmtheitsfaktoren gebunden bleibt.»¹⁵⁷
- Der Markt als Volksabstimmung: «Der Markt ist Kompass und Richtschnur für das Handeln des Unternehmers. Die aus dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage in jeder Branche resultierende Entwicklung bestimmt seine Dispositionen. Der Markt wiederum ist letzten Endes – wie Professor Röpke dies sehr anschaulich ausgedrückt hat – das ›Plebiszit des Verbrauchers‹. Jede Produktion für den Markt muss sich nach dem richten, was die Abnehmer – in letzter Linie sind es die Konsumenten – kaufen können und kaufen wollen. [...] Man kann darum ohne Übertreibung sagen, dass der Unternehmer in seinen Dispositionen als Interpret des Konsumentenwillens handelt und handeln muss, wenn er Erfolg haben will. Um in dem schon zitierten Bild zu bleiben, könnte man sagen: die Unternehmer sind die Vollzugsbehörden der laufenden ›Volksabstimmung des Marktes‹.»¹⁵⁸

An dieser Stelle ist die Feststellung wichtig, dass es um 1950 keinen Konsens gab, wie die Institution des Markts semantisch gefasst werden soll. Metaphern existierten im Überschuss. Anleihen aus den Bildwelten der (Meta-) Physik, der Natur und des helvetischen Staatswesens waren auf ihre je eigene Art überzeugend und standen untereinander im direkten Widerstreit. Angesichts dieses Überangebots stellt sich die Frage, warum gewisse Marktmetaphern stimulierende Wirkung entfalteten, während andere Sprachbilder der Vergessenheit anheimfielen. Wie ist es zu erklären, dass einzelne Metaphern in den Alltag eindringen, zur Selbstverständlichkeit wurden und seitdem als «verknöchernte» oder «tote» Metaphern gelten können?¹⁵⁹

Für die Beantwortung der ersten Frage sind Überlegungen zweckdienlich, die die Literaturwissenschaftlerinnen Nina Peter und Co-AutorInnen bei der Analyse der *Sprachbilder der Krise* angestellt haben. Sie suchten den politi-

schen Diskurs, der auf die Banken- und Schuldenkrise von 2007/08 folgte, nach Metaphern ab und weisen diese vier bildsprachlichen Registern zu: Natur («Sturm»), Körper («Patient»), Praxis («Casino») und Metaphysik («wunderbare Geldvermehrung»)¹⁶⁰. Ihre Analyse richtet sich auf den in diesen Sprachbildern enthaltenen emotionalen Handlungsspielraum – gleichgültig, ob sich dieser nun Bankern, Regulatoren oder Politikern eröffne. Übertragen auf das Beispiel vom «Markt als Meer» liesse sich argumentieren, dass Wilhelm Röpke der GfM-Hörerschaft Steuerungsfähigkeit sowie lohnenswerte Überfahrten in Aussicht stellte und dadurch Vertrauen in die Zukunft schuf. Gewiss würden einzelne Marktakteure in den kommenden Monaten und Jahren der Naturgewalt des Markts zum Opfer fallen. Wer als Kapitän auf dem Meer nicht untergehen wolle, müsse Vorkehrungen treffen, bedürfe einer Kombination aus Erfahrung (Kompass) und Hilfsmitteln (Sextant). In dieser Lesart glich die GfM einer Organisation, die im Monatsrhythmus nautische Lebensversicherungen offeriere. In Anbetracht der unermesslichen Tiefen und Strömungen des Meeres sei auf Rettungsmassnahmen von Seiten des Staates ohnehin kein Verlass. Und wer nach dem «sicheren Hafen» der Planwirtschaft schiele, sähe sich in doppelter Hinsicht bestraft. «Auf diesem Tümpel kann jeder in seinem Boot herumpaddeln», frotzelte Röpke.¹⁶¹

Für die Beantwortung der zweiten Frage ist es angebracht, den Akzent weg vom Sprecher und seiner Intention hin zum Hörer und seiner Rezeption der Metapher zu verschieben. Röpke überführte im Beispiel vom «Markt als Waage» die vermeintlich zum Gleichgewicht neigende Institution kurzerhand ins Metaphysische. Das Sprachbild teilt nicht wenige Gemeinsamkeiten mit der Seelenwaage, auf der am Tag des Jüngsten Gerichts die Menschen gewogen und entsprechend ihrer Taten ins Paradies oder aber in die Verdammnis geschickt werden. Analog dazu würden am Ende eines marktförmigen Ausscheidungsprozesses die Handlungen beurteilt und fallweise mit einem ökonomischen Todesurteil oder Orden abgegolten. Wer da allwissend wägt und erbarmungslos urteilt, bleibt diffus. Röpke soll hier aber ebenso wenig unter Metaphysikverdacht fallen wie Adam Smith. Dieser hatte in seinem gut und gerne eine Million Wörter umfassenden *Œuvre* dreimal – je einmal in *The Theory of Moral Sentiments* (1759), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (1776) und *History of Astronomy* (1795) – die im

18. Jahrhundert weitherum bekannte und vielfach benutzte literarische Metapher der «invisible hand» gebraucht. Die Exegeten des schottischen Moralphilosophen und Ökonomen betreiben einen grossen Aufwand, um zu plausibilisieren, dass Smith mit der Hand-Metaphorik¹⁶² weder ein Argument noch eine Theorie verbunden habe – die sorgfältige Textanalyse kombiniert mit der von Smith 1762 selbst verfassten Metaphern-Lehre (*Lectures on Rhetoric and Belles Letters*) lassen keinen anderen Schluss zu. Erst posthum erhielt die Beschreibung des komplexen, sich selbst regulierenden sozioökonomischen Prozesses ihre wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftspolitische Wirkmächtigkeit. In den ersten 150 Jahren hinterliess die «invisible hand» dagegen nicht einmal in einschlägigen Smith-Biografien oder -Werkeditionen Spuren.¹⁶³ «Modern benign invisible hand explanations from the second half of the 20th century elevated the metaphor into «principles», «theories» and «paradigms» of markets, which do not correspond to anything written by Smith and neither do they explain anything», so die Einschätzung des Ökonomen Gavin Kennedy.¹⁶⁴ Die (Wieder-)Entdeckung erfolgte durch den Ökonomen und nachmaligen Nobelpreisträger Paul A. Samuelson im Jahr 1948. Der den Mathematisierungsschub der Wirtschaftswissenschaften wesentlich mitverantwortende Amerikaner fügte seinem klassischen Lehrbuch *Economics: An Introductory Analysis* den Passus von der «invisible hand» ein, die das Chaos eigennütziger Marktindividuen in eine ungeplante, stabile und optimal effiziente Ordnung übersetze. Samuelson adelte die von Smith im Stil einer «pädagogischen Metapher» in den Text eingelassene Formulierung und erhob sie in den Rang einer «konzeptionellen Metapher».¹⁶⁵ Hochdekorierte Ökonomen wie Kenneth Arrow, Frank Hahn oder Joseph Stiglitz bekannten, dass sie sich im Rahmen ihrer Theoriearbeit von der «invisible-hand»-Erklärung hatten inspirieren lassen.¹⁶⁶ Gleichwohl gibt es auch Ökonomen, die sich an der trügerischen Kraft und missbräuchlichen Verwendung der Metapher stören und sie vergessen machen wollen.¹⁶⁷ Sofern sich ein einflussreicher Ökonom findet, der Röpkes Metapher vom Markt als Waage aufgreift, so steht ihr vielleicht noch eine steile Karriere bevor.

Schuhwirtschaftlicher Erfahrungsschatz

Kriegswirtschaft

Die Präsentation von Fallbeispielen und die Aufbereitung von Erfahrungen gehörte zum Kerngeschäft der GfM. Gleich mehrfach, sowohl in der Kriegswirtschaft als auch in der Friedenswirtschaft, weckte das Alltagsding Schuh das Interesse der Marktanalytiker. Zu erklären ist dieser Umstand, dass während des Zweiten Weltkriegs so viele Menschen auf Schusters Rappen gingen wie zu keinem anderen Zeitpunkt im 20. Jahrhundert. Im Gleichschritt marschierten die Soldaten; Flüchtlinge und Vertriebene suchten zu Fuss das Weite, auch bildeten sich lange Trecks aus Gefangenen, Zwangsarbeitern und Deportierten.¹⁶⁸ Die in geringen Mengen verfügbare Fussbekleidung wurde einer schweren Belastungsprobe unterzogen. Auch die Schweiz befand den Schuh für «kriegswirtschaftlich wichtig» und bewirtschaftete ihn im Sinn «nicht-konformer» Marktinterventionen.¹⁶⁹ Im Gegensatz zum Ersten Weltkrieg beschäftigten sich im Zweiten Weltkrieg gleich mehrere Abteilungen mit dem Schuh: ein Konsultativorgan in Preisfragen wachte darüber, dass die ungleich verteilte Kaufkraft in der Bevölkerung keine sozialen Spannungen hervorrief; über weitreichende Kompetenzen verfügten auch die Eidgenössische Lederbewirtschaftungsstelle, die Sektion Schuhe, Leder und Kautschuk des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes sowie die HALSKA – das Akronym steht für das Syndikat für Häute, Leder, Schuhe und Kautschuk. Zu Beginn des Kriegs veranlassten diese Organisationen nur vereinzelte Interventionen, weil Roh- und Werkstoffe ungeachtet der Blockadepolitik der kriegsführenden Mächte weiterhin vorhanden waren. Auch wurde die Schuhindustrie von der Mobilmachung nur geringfügig tangiert, die Produktion lief auf Hochtouren. Damit die Armee in nützlicher Frist und ausreichender Qualität beliefert werden konnte, wurde den Schuhfabriken jedweder Export untersagt und die Zivilproduktion eingeschränkt. Welche Schuhmacher, Händler respektive Fabrikanten fortan Leder, Gummi oder Ersatzmaterialien beziehen durften, legten die Behörden nach wehr- und konsumpolitischen Gesichtspunkten fest. Die inländischen Häute und Felle reichten internen Berechnungen zufolge lediglich aus, um jedem der 4,2 Millionen EinwohnerInnen alle zwei oder drei Jahre einen neuen Lederschuh zur Verfügung zu stellen.¹⁷⁰ Da speziell das strapazierfähige Leder zu schwinden begann, wur-



SCHUH-KARTE					
Das ist eine Karte, die Sie bei jedem Schuhkauf in unser Geschäft einstecken. Wenn Sie dann ein paar Schuhe gekauft haben, können Sie die Karte in unser Schuhgeschäft einstecken. Dann werden Sie sofort in unser Schuhgeschäft eingeladen. Das ist ein sehr angenehmes Gefühl. Und Sie werden auch noch einen kleinen Preis bekommen. Das ist ein sehr angenehmes Gefühl. Und Sie werden auch noch einen kleinen Preis bekommen.					
BLINDER 18 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 19 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 20 SCHUH- BRÜHN	5 SCHUH- BRÜHN F	5 SCHUH- BRÜHN F	
BUNDER 17 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 16 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 15 SCHUH- BRÜHN	5 SCHUH- BRÜHN F	5 SCHUH- BRÜHN F	
BUNDER 12 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 13 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 14 SCHUH- BRÜHN	5 SCHUH- BRÜHN F	5 SCHUH- BRÜHN F	
BUNDER 11 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 10 SCHUH- BRÜHN	BUNDER 9 SCHUH- BRÜHN	5 SCHUH- BRÜHN F	5 SCHUH- BRÜHN F	

den Kontingente für die militärische Schuhproduktion reserviert. In der Herstellung ziviler Fussbekleidung mussten die Fabriken neue Wege beschreiten und begannen mit Holz und synthetischen Werkstoffen zu experimentieren, das heisst mit Lederimitaten aus gemahlenen beziehungsweise gegerbten Lederabfällen, denen Zellulose und Bindemittel beigegeben wurde. Durch ledersparende Fabrikations- und Reparaturvorschriften wurde der Innovationsdruck für die Schuhindustrie zusätzlich erhöht.¹⁷¹ Konkret ordneten die kriegswirtschaftlichen Behörden an, dass Holz- statt Ledersohlen verarbeitet, die Grösse der Schaft- und Futterflächen reduziert und generell mehr Gummi als Werkstoff verwendet werden mussten.¹⁷² Während die Ersatzmaterialien das Erscheinungsbild der meisten Schuhschäfte nur geringfügig veränderten, nahm die Öffentlichkeit die neu konstruierten Schuhabsätze mit Skepsis auf.¹⁷³

Soweit die Rohstoff- und Produktpolitik. Wie stand es um die administrierte Zuteilungs- und Verkaufspolitik? Für die flächendeckende Versorgung zeichnete die Eidgenössische Schuhkontrollstelle verantwortlich. Im Herbst 1940 begann sich die Versorgungslage zu verschlechtern, die Beamten beobachteten einen ersten Nachfrageüberhang, der die «reguläre Marktversorgung und die Preisbildung» ausser Kraft zu setzen drohte.¹⁷⁴ In der Stadt Zürich wurden einige Geschäfte förmlich überrannt, so dass nur mehr der Ordnungsdienst

Abbildung 56 (oben) Ein befürchteter Versorgungsengpass löste im Herbst 1940 einen veritablen «Schuh-Run» aus. In den Verkaufsstellen brach Hektik aus. Die KonsumentInnen begannen, Schuhe zu «hamstern».

Abbildung 57 (unten links) Wegen «Überfüllung» wurden die Schuhgeschäfte in der Stadt Zürich am 1. November 1940 geschlossen. Mit Beginn des Rationierungssystems am 25. November konnten die Ordnungskräfte wieder von den Verkaufsstellen abgezogen werden.

Abbildung 58 (unten rechts) Im Mai 1941 kam die erste von vier «Schuh-Karten» zum Einsatz. Für den Bezug rationierter Fussbekleidung waren Schuhpunkte und Bargeld erforderlich. Da die Rationierungsausweise nicht personalisiert waren, setzte ein illegaler Tauschhandel ein.

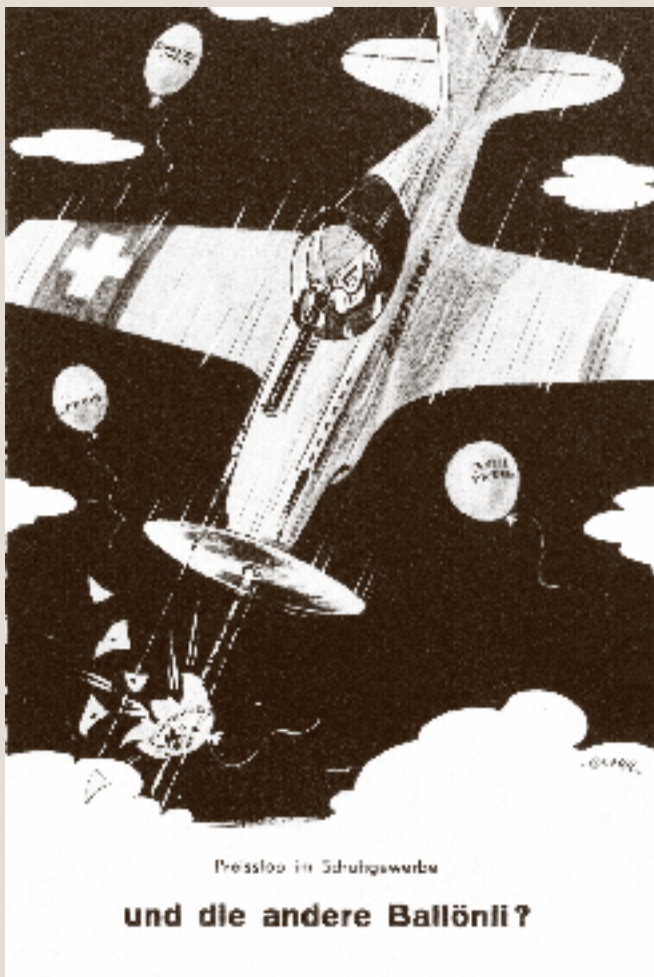


Abbildung 59 Im Gegensatz zum Ersten Weltkrieg hielt sich die Schuhpreisteuerung im Zweiten Weltkrieg in engen Grenzen. Diesen Umstand führte das Satiremagazin *Nebelspalter* auf die gezielte Intervention und Produktionslenkung der Behörden zurück.

Einhalt gebieten konnte.¹⁷⁵ Die langen Warteschlangen und Belagerung der Schuhverkäuferinnen waren ein ausseralltägliches Erlebnis, das Fotoreporter wie Hans Staub oder Theo Frey in eindringlichen Bildstrecken festhielten.

Am Abend des 1. November wurde schliesslich eine Verkaufssperre für Schuhe verhängt;¹⁷⁶ zwischen dem 25. November 1940 und dem 11. November 1945 unterhielt die Schuhkontrollstelle ein komplexes Rationierungssystem.¹⁷⁷ Dabei brachte sie eine Textilkarte mit integrierten Schuhcoupons und ab dem 1. Mai 1941 vier aufeinander folgende, in Grün, Goldgelb, Violett und Ziegelrot abgestufte Schuhkarten als Rationierungsausweise heraus.¹⁷⁸

Nach Alter oder Geschlecht differenzierten diese Bezugsscheine nicht, Berufsgruppen mit erhöhtem (Bauern, Streckenwärter, Briefträger, Balletttänzerinnen usw.) oder speziellem (Fusskranke, Sportler usw.) Schuhbedarf hatten Zusatzscheine zu beantragen. «Ob reich oder arm, ob listig oder unbeholfen – der Rationierungsausweis stellte alle gleich», so die behördliche Intention.¹⁷⁹ Schuhe beziehen konnte nur, wer Schuhpunkte *und* Bargeld aufbrachte. Zuerst wurden Schuhe nach Massgabe des tatsächlich verarbeiteten Leders, später dann anhand eines für jede der 31 Schuhkategorien pauschal errechneten Punktwerts taxiert; die vier Schuhkarten repräsentierten einen Gegenwert von 111,9 Millionen Punkten.¹⁸⁰ Welcher Kategorie ein Schuh genau zugewiesen wurde, überforderte manchmal sogar die Schuhhändler.¹⁸¹ Punktearme oder punktefreie Schuhe aus Ersatzstoffen wurden KonsumentInnen unterbreitet, die die vestimentäre Uniformierung rundweg ablehnten. Zwischen 1942 und 1945 gingen 31 293 358 Paar rationierte Schuhe über die Ladentheken; Frauen bezogen im Durchschnitt neun, Männer sieben Schuhpaare.¹⁸²

Verglichen mit den angrenzenden Ländern kann die Versorgungslage der Schweiz als zufriedenstellend bezeichnet werden.¹⁸³ Gemessen an den Preissteigerungen des Ersten Weltkriegs wurden die im Zweiten Weltkrieg vorgenommenen Anpassungen als Erfolg verbucht.¹⁸⁴ Mit der ihm eigenen Beobachtungs- und Illustrationsgabe lobte der *Nebelspalter* das Handeln der kriegswirtschaftlichen Behörden. Im Frühjahr 1943 konstatierte die Satirezeitschrift in der Bildsprache des Jagdfliegers, dass die himmelwärts strebenden Schuhpreise erfolgreich zum Platzen gebracht worden seien. Darüber hinaus erhoffte sie sich, dass Bundesbern bei Lebensmitteln und anderen Waren des alltäglichen Bedarfs ähnlich zielstrebig vorgehe.

Tatsächlich schien der institutionelle Lernprozess so beträchtlich, dass der Chefbeamte der Eidgenössischen Preiskontrollstelle einzelne kriegswirtschaftliche Verordnungen zum Wohl der Schuhwirtschaft in die Friedenszeit hinüberretten wollte.¹⁸⁵ Viel kritischer kommentierten dagegen die Schuhfabriken und Schuhhändler den Regimewechsel.¹⁸⁶

Wenn die Beurteilung der Schuhrationierung im Medienspiegel auch positiv ausfiel, lohnt es sich, einen Blick in die Arbeitspapiere und Memoranden der Behörden zu werfen. Zur Vorbereitung neuer Rationierungskarten begaben

sich die Beamten der Sektion für Textilien des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes im Jahr 1941 nämlich in das Feld der Marktforschung. Nichts weniger als die Entpolitisierung des Konsums strebten sie an. Während die Eindrücke der kantonalen Kriegswirtschaftsämter und Textilverbände bekannt waren,¹⁸⁷ lagen die Erfahrungen der rationierten Bevölkerung im Dunkeln. Mit der Durchführung der Umfrage wurde das GfM-Gründungsmitglied Adolf Guggenbühl betraut.¹⁸⁸ 19 MitarbeiterInnen gingen ihm bei der Befragung von 600 Personen zur Hand. Der Umfragetalon sah ein Schema von acht Hauptfragen zu textilen und ledernen Bekleidungsartikeln vor.¹⁸⁹ Um die in der Stichprobenerhebung untervertretenen Personengruppen aufzuwiegen, wurden zwei Spezialuntersuchungen zu (Berg-)Bauern (in den Gemeinden Realp und Andermatt) durchgeführt und 27 Schuhhändler um Einschätzungen ersucht.¹⁹⁰ «Wenn also auch die Ergebnisse nicht etwa den Anspruch erheben können, wissenschaftlich einwandfrei zu sein, so genügen sie doch durchaus für die praktische Verwendung, die hier in Frage kommt, handelt es sich doch mehr um eine Stimmungs- als um eine Marktanalyse», gab Guggenbühl an.¹⁹¹ An einer Rückmeldung von professionellen Datensammlern und Marktanalytikern interessiert, hielt er in der GfM einen Vortrag zum Thema «Enquête über die Aufnahme der Textilrationierung durch die Bevölkerung».¹⁹² Konkret war die Enquête dazu vorgesehen, die von der Rationierung herrührenden administrativen Ungereimtheiten und Kinderkrankheiten aus der Welt zu schaffen. Vom Standpunkt einer Wissensgeschichte des Markts sind die Antworten auf die Frage «Wissen Sie, warum rationiert wurde?» diskussionswürdig.¹⁹³ Die Stimmungsanalyse legt die Imagination finsterner Gestalten und den Verdacht klandestiner Praktiken frei. Nicht unähnlich dem Sommer 1917, als das marktförmige Spiel von Angebot und Nachfrage aus den gewohnten Bahnen trat, entzündete sich auch im Gefolge der Textil- und Schuhrationierung eine Diskussion, was in sozial- und wirtschaftspolitischer Hinsicht als angemessenes Handeln zu gelten habe und was nicht. Anstelle des «Wucherers», «Schiebers» und «Kriegsgewinnlers» wurde allenthalben der «Hamsterer», oder abstrakt ausgedrückt: das «Hamstergespenst» vermutet.¹⁹⁴ Was unter Hamsterei genau zu verstehen sei, blieb diffus – die Behörden nahmen keine präzise Begriffsbestimmung vor. Vorräte von zwei bis drei Monaten wurden gemeinhin akzeptiert.¹⁹⁵ An vorderster Front kämpfte wiederum der *Nebelspalter*. Für den «kleinen Mann» Partei

ergreifend, appellierte er in eindringlichen Beiträgen an die Solidarität der BürgerInnen.¹⁹⁶ Den lukrativen und vom Schwarz der Nacht geschützten Handel mit «Hamsterware» stellte das Satireblatt als Vergehen dar, das imstande sei, die «Volksgemeinschaft» zu unterminieren und einen «Nährboden revolutionärer Tendenzen» zu bereiten.¹⁹⁷

Zur Erklärung sei hier angefügt, dass der Übergang von einem System des dezentralen Tauschs zu einem der zentralisierten Zuteilung niemals flächendeckend gelingen kann und Nischen für alternative Tauschwaren und -praktiken offenhält.¹⁹⁸ Auf die im In- und Ausland um sich greifenden Schwarzmärkte warfen die Behörden ein wachsames Auge.¹⁹⁹ «Unter *Schwarzhandel*», so die offizielle Kontrollpraxis, «wurden nicht nur Kauf- und Tauschgeschäfte unter Missachtung der Rationierungsvorschriften verstanden, also ohne Coupons oder ausserhalb Kontingentsanspruches, sondern auch alle sonstigen Widerhandlungen in Verbindung mit rationierten Waren und Coupons.»²⁰⁰ Durch Zuwiderhandlungen entstand «eine neue Kategorie von Rechtsbrechern».²⁰¹ Unterzieht man die schweizerische Strafverfolgung dem internationalen Vergleich, können die hiesigen Umgehungsversuche als geringfügig bezeichnet werden.²⁰² Da alle am Schwarzhandel Beteiligten ein Verdunkelungsinteresse hatten, gestaltete sich die Aufdeckung schwierig. Oral-History-Projekte, bei denen sich Personen der Jahrgänge 1905 bis 1935 an den Zweiten Weltkrieg erinnern, nähren den Verdacht, dass auch hierzulande viele illegale Tauschgeschäfte abgewickelt worden sind.²⁰³ Von der Stadt Zürich berichtet Othmar Hauser: «Die Rationierungsmarken für Schuhe und Textilien konnte man eintauschen gegen solche für Brot oder Milch. Auch die Schokoladenmarken gaben wir weiter, denn Schokolade konnten wir nicht bezahlen. Das Café «Pronto» am Limmatquai war ein Umschlagplatz für Rationierungsmarken. Dort waren so Typen aus dem Kreis vier oder fünf, die machten Lebensmittelmarkentausch. Das war ein richtiger Handel und wurde auch toleriert. Das gehörte richtiggehend zur Infrastruktur: Die armen Leute tauschten dort die Marken, die sie entbehren konnten, gegen solche ein, die sie brauchen konnten.»²⁰⁴ Ein Markt für Marken blühte also auf. Dass Rationierungsmarken eigentümliche Wertrelationen hervorbrachten, bezeugt auch Marta Jurt. Nach ihren 60 Jahre zurückliegenden Erinnerungen an die materielle Versorgung im Zweiten Weltkrieg befragt, gibt die gelernte Verkäuferin zu Protokoll: «Zum Beispiel beka-



Abbildung 60 Die kriegswirtschaftlichen Behörden stufte den «Schwarzhandel» als Problem ein und führten eine Aufklärungskampagne durch. Für die Ausführung des Plakats «Schwarzhändler sind Volksschädlinge» konnte 1942 der Basler Grafiker Herbert Leupin gewonnen werden.

men wir Textilkarten und Schuhkarten, und wir hatten kein Geld, um diese Sachen zu kaufen. Da sagte man dann: «Gib du mir dies, dann gebe ich dir das!», und tauschte die Marken gegen solche, die man brauchen konnte.»²⁰⁵ Noch so manches weitere Beispiel liesse sich anfügen, das Ergebnis bleibt dasselbe: Schwarzhandel gab es allenthalben. An so manchem Ort wurde mit amtlichen Bezugsrechten und rationierten Waren ein schwunghafter Handel betrieben, der auf der einen Seite grosse Gewinnspannen bot und auf der anderen Seite drückende Versorgungslücken schloss.²⁰⁶

In der Textilrationierungs-Enquête finden sich Hinweise auf ebendiese Praktiken. Eingedenk der Tatsache, dass statistische Durchschnittswerte soziale Unterschiede («arm», «mittel», «reich»), geografische («Deutsche Schweiz»,

«Welsche Schweiz»), berufs- («Arbeiter», «Bauer», «übrige Berufe») und geschlechtsspezifische («Frau», «Mann») zum Verschwinden bringen, wurden die Antworten nach Variablen aufgefächert. Um aussagekräftige, numerische Ergebnisse ausweisen zu können, entschied sich Guggenbühl für geschlossene Ja-/Nein-Antwortmöglichkeiten, was vermutlich der gravierendste Verstoß gegen zeitgenössische Marktforschungs-Anleitungen darstellte.²⁰⁷ Bei der Frage «Wissen Sie, warum rationiert wurde?» standen die Antworten «Weiss nicht», «Hamsterei», «Knappe Vorräte», «Zufuhrschwierigkeiten» und «Hinauszierung der Arbeitslosigkeit» zur Auswahl. Während in der deutschen Schweiz 50 Prozent (n = 266) der Befragten der Option «Hamsterei» zuneigten, taten die welschen Auskunftspersonen diese Antwort mit 12 Prozent als unzutreffend (n = 7) ab; sie sahen die Unterversorgung primär in den «Zufuhrschwierigkeiten» begründet. Den Frauen aus der Deutschschweiz erschien die «Hamsterei» eine Spur plausibler als den Männern (+/- 8 Prozent), für die Romandie waren aufgrund der nicht gegebenen Geschlechterrepräsentativität keine Aussagen möglich. Dies war der Hintergrund, vor dem Guggenbühl den kriegswirtschaftlichen Behörden empfahl, «das Publikum noch mehr über die allgemeinen wirtschaftlichen Zusammenhänge aufzuklären. Man sollte auch versuchen, die Hamster-Idee wieder auszurotten, obschon das nicht leicht sein würde. Diese irrierte Ansicht hat die Ärmere gegen die Reicheren beträchtlich erbittert und auch unnötige Animosität der Landschaft gegen die Stadt geschaffen, Gefühle, welche sich bei der Verschärfung der materiellen Schwierigkeiten sehr ungünstig auswirken können».²⁰⁸ Der Kommunikationspolitik im Allgemeinen und der Gestaltung von amtlichen Informations- und Aufklärungsschriften im Besonderen sollte bei den künftigen Rationierungsrunden mehr Aufmerksamkeit zuteilwerden. Guggenbühl hielt es für angebracht, sich in der Wirtschafts- und Sozialpädagogik kundig zu machen.²⁰⁹ Inwiefern diese Empfehlungen befolgt wurden, ist unklar. Klar ist hingegen, dass die Eidgenössische Zentralstelle für Kriegswirtschaft im Verlaufe des Jahres 1942 den Schwarzhandel proaktiv als Problem anging. Exemplarisch sei hier auf die Plakatkampagne verwiesen, für deren künstlerische Ausgestaltung der hochdekorierte Basler Grafiker Herbert Leupin (1916–1999) beauftragt wurde.²¹⁰ In visueller Hinsicht wurden «Schwarzhändler» mit «Volksschädlingen» in Gestalt von abstossenden, zerzausten Ratten gleichgesetzt.

Und welche Erkenntnisse traten sonst noch zutage? Die Diskutanten der GfM schätzten die Enquête, weil sie neue Informationen zum Mangelkonsum lieferte. Mehrere Referenten streiften die Frage, warum die erste Schuhrationierung nicht den von den Behörden intendierten Verbrauchsrückgang, sondern eine Verbrauchsausweitung zur Folge hatte. Die Enquête konstatierte einen Verbrauch von zwei Schuhen pro Kopf und Jahr.²¹¹ Guggenbühl tat dies mit Unwissen über den marktvermittelten Konsum ab. Unwissen, das einerseits vom Nicht-Führen von Haushaltsbüchern herrühre und andererseits mit systematischen Antwortverzerrungen – Stichwort soziale Erwünschtheit – zu erklären sei.²¹² Nach Meinung von Edgar Schorer war dieser Erklärungsansatz nicht stichhaltig.²¹³ Er führte von der Psychologie entwickelte Denkmodelle in die ökonomische Sphäre ein und versuchte damit die Konsumlogik der Mangelwirtschaft zu entschlüsseln: «Früher kaufte man sich ein paar Schuhe, wenn hierzu ein mit Kaufkraft versehenes sachliches oder seelisches Bedürfnis vorlag. Heute ist für weite Kreise die Tatsache massgebend geworden, dass die Schuhkarte nach bestimmter Zeit ungültig wird und man sie doch um keinen Preis verloren gehen lassen darf.»²¹⁴ Auf kurze Sicht sei mit «Voreindeckung», auf lange Sicht mit «angestapelte[m] Bedarf» zu rechnen.²¹⁵ Auch in der Frage des Stadt/Land-Gegensatzes plädierte er für eine psychologisch fundierte Neubewertung.²¹⁶ So versuchte Schorer die emotional aufgeladene und medial verhandelte Praxis des Hamsterns durch einen wissenschaftlichen Erklärungsansatz zu plausibilisieren und vom Vorwurf des unsolidarisch-devianten Handelns freizusprechen.

Friedenswirtschaft

Statutengemäss war die Erarbeitung zeitloser Regeln und Gesetze der Warenvermittlung das oberste Gebot der GfM. Eine Beschäftigung mit den im Krieg entstandenen Schwarzmärkten rechtfertigte sich deshalb nur in eingeschränktem Mass. Zieht man den von Guggenbühl im gleichen Jahr verfassten Bericht «Erfahrungen mit einer Marktanalyse über die Textiltrationierung» heran, fällt auf, dass sich zum «Hamstergespenst» keine einzige, zu den organisatorischen Schwierigkeiten bei der Durchführung der 600 Befragungen dagegen sehr viele Überlegungen finden. Gleich zweimal, am 14. Januar 1943 unter dem

Titel «Zur Technik der Befragung»²¹⁷ und am 19. Mai 1943, als der Themenkomplex «Die Verbraucherbefragung im Dienste der Absatzförderung»²¹⁸ traktandiert war, wurden Marktbefragungen rund um lederne und textile Alltagsdinge diskutiert. Zu diesen beiden Arbeitstagungen wurde Hans Klinger, Direktor der Agor AG, eingeladen.²¹⁹ Klinger erwies sich als Bereicherung für die GfM, da Verbraucherbefragungen in der Schweiz der 1930er-Jahre noch nicht zum Standardrepertoire betrieblicher Marktforschung gehörten. Eine Metastudie zu den von privatwirtschaftlichen Firmen erhobenen Marktanalysen aus dem Jahr 1932 kam zum Schluss, dass nur die Hälfte Erhebungen vornahm. Von den 65 durch den Studienautor John Brunner «sorgfältig ausgewählte[n] Firmen» hielten sich diejenigen Unternehmen, die «richtige Marktanalysen» (8) beziehungsweise «ständige Marktbeobachtungen» (10) betrieben, die Waage mit denjenigen Firmen, die die Antwortmöglichkeit «keine Analysen» (18) ankreuzten (die Rücklaufquote betrug 61 Prozent).²²⁰

Unter den zehn Fabrikanten, die ständige Marktbeobachtungen betrieben, figurierte auch der Bally-Konzern. Im Brustton der Überzeugung bekannte Klinger, dass die von der Arola in Form von Verbraucherbefragungen betriebene Marktforschung die «Feuertaufe durch die Praxis» bestanden habe.²²¹ «Eine grosse Exportfabrik der Modebranche ist ohne Marktforschung heute einfach undenkbar», führte Klinger aus. Im Nachsatz benannte er den Preis dieser unternehmerischen Praxis: «Nur ein über die ganze Erde gespannter, kostspieliger Informationsdienst, der Erhebungen bei allen modecreierenden und modeinteressierten Instanzen ausführt, hilft Fehldispositionen [zu] vermeiden, die zu riesigen Verlusten führen würden.»²²² Die Kosten der Marktforschung waren seiner Einschätzung nach erheblich, in Anbetracht der im Falle modebedingter «Tauschreste» drohenden Kapital-, Lager- und Logistikkosten aber mit betriebswirtschaftlichen Investitionen gleichzusetzen. Vergleichsweise kostspielig sei die Marktforschung in der Schweiz aufgrund ihrer Diversität: «Wir wissen, dass in keinem Lande die soziale Schichtung, die Differenzierungen der Bevölkerung so gross sind wie in der Schweiz. Also hat die Befragung nur dann Erfolg, wenn Befrager und Befragte derselben sozialen Klasse angehören. Darum ist bei jeder grösseren Marktanalyse in der Schweiz ein grösserer, verschiedenartig veranlagter Befragerkreis notwendig. Mit drei oder vier Befragern und fünfzig Befragten ist in der Schweiz keine zuverlässige Analyse mög-

lich.»²²³ In diesem Zusammenhang äusserte Klinger den Wunsch, dass beizeiten ein professioneller Erhebungsdienstleister gegründet werden möge, auf dessen Rechnung 100 bis 150 über die gesamte Schweiz verteilte BefragerInnen arbeiten könnten. Er glaubte darin auch einen staatspolitischen Zusatznutzen zu erkennen: «Wenn die Behörden sich mehr mit Befragungen über die Auffassungen im Volke orientieren würden, liessen sich viele Abstimmungen erübrigen.»²²⁴ Der von Klinger herbeigesehnten «Erhebungsorganisation» nahm sich die GfM selbst an. Unter der Leitung von Adolf Wirz wurde eine entsprechende Abteilung aus der Taufe gehoben. Waren es im Gründungsjahr 1943 nur drei Erhebungen, schnellte die Zahl zwei Jahre später auf 13 hoch.²²⁵

Über die von der Arola-Schuh AG im Verbund mit der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien erprobten Fragebogentypen, Antwortformate und Auswertungsmethoden machte Klinger keine Angaben. Es lässt sich nicht entscheiden, ob Klinger die Erfahrungen wegen Zweifeln an ihrer Reproduzierbarkeit, aus Furcht vor Nachahmungen oder in Vermeidung von Grundsatzdiskussionen über die Vereinbarkeit von Wiener und Nürnberger Motivforschungsansätzen für sich behielt.²²⁶ Stattdessen stimmte er in das Klagelied mit ein, das Fräulein Stuber und Student Dietiker, zwei BefragerInnen aus dem Enquête-Team von Adolf Guggenbühl, am GfM-Treffen antönten. Befragungen durch professionelle BefragerInnen oder angelernte Studierende waren im Europa der 1930er- und 1940er-Jahre nicht gern gesehen.²²⁷ Die mitgeführten Notationswerkzeuge riefen Argwohn hervor, beim Anblick der Mappen, Papierbögen, Notizblöcke und Stifte verstummten nicht wenige der per se auskunftsfreudigen KonsumentInnen. Dies in der Annahme, dass ihre verschriftlichten Aussagen und Einschätzungen aus dem Kontext gerissen und anderweitigen Verwendungszwecken zugeführt werden könnten. Klinger und die professionellen BefragerInnen gingen darin einig, dass nur ein Verzicht Abhilfe schaffen könne. Aus der Diskussionsrunde wurde die Faustregel abgeleitet: «Den Fragebogen soll man auf der Zunge haben und nicht vor der Nase.»²²⁸ Ausser Sichtweite der befragten Personen bestünde dann immer noch die Gelegenheit, die Antworten aus dem Gedächtnis niederzuschreiben.

Hierdurch rückte ein unvermitteltes und störungsfreies Einfangen der Stimme der KonsumentInnen in weite Ferne. Erschwerend kam hinzu, dass die sich schwierig gestaltenden Aufzeichnungspraktiken das Bestreben der Agor

unterliefen, den originalgetreuen Wortlaut der KäuferInnen aufzuzeichnen. Es macht den Anschein, als habe Klinger seinen Mitarbeiterstab angewiesen, auf «Marktsprache» Acht zu geben. Bereits in einem der GfM-Grundlagenpapiere²²⁹ hatte Peter Kaufmann auf die Relevanz markttypischer Sprechweisen hingewiesen.²³⁰ In den Studien der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien nahm die feinsäuberliche Auflistung von Antwortschnipseln und Gesprächsfetzen der Befragten den gleichen Raum ein wie die statistische Auswertung der Antworten. Klinger gab an der Arbeitstagung an, dass die Agor für die Reklamekampagnen vorzugsweise Originalzitate der KäuferInnen verwende: «Das Studium der einzelnen wörtlichen Zitate der Befragten lassen ihre Denkweise viel besser erkennen. Sie sind zudem eine Fundgrube wertvoller Argumente für Verkauf und Propaganda. Aussprüche aus dem Munde der Konsumenten wie ›De Bally bütet meh‹ haben grössere Werbekraft als schön gewundene Worte eines Literaten oder Sprüche eines Verslibrünstlers.»²³¹ Wie im Abschnitt «Eindringen in den Handel» und auf mehreren Reklameplakaten nachgewiesen, nobilitierte Bally diesen Alltags-Ausspruch und machte ihn zum offiziellen Slogan der Arola-Schuh AG.

Vertrackt ist die Frage, was Klinger der Auftritt bei der GfM brachte. Ob er Rückmeldungen und Anregungen in den Schönenwerder Betriebsalltag überführte – und falls ja, welche –, lässt sich schlecht abschätzen und überhaupt nicht beziffern. Allein die Tatsache, dass er und weitere Bally-Referenten mehrfach bei der GfM vorstellig wurden, spricht dafür, dass dem Erfa-Prinzip ein betrieblicher Mehrwert beigemessen wurde. Ein zusätzlicher Anhaltspunkt für die Zirkulation des schuhwirtschaftlichen Marktwissens, das von Bally in der GfM geschaffen wurde, zeigt sich im Abgleich mehrerer Auflagen ein- und desselben Handbuchs. Die Ausarbeitung des autoritären Fachbuchs *Der Schuh* nahm Placidus Maissen an die Hand. Im Vergleich der Jahre 1940 und 1953 wird die inhaltliche Erweiterung und grafische Anreicherung der Passage «Die Schuhfabrikation» (1940) respektive «Organisation und Aufgabenkreis der Schuhfabrikation» (1953) augenfällig.²³²

Während Marktbegriffe in der Erstauflage ungenannt bleiben, werden diesen zu Beginn der 1950er-Jahre viel Platz eingeräumt. Als erste und wichtigste Aufgabe der «Geschäftsleitung» einer modernen Schuhfabrik führt Maissen die Marktforschung respektive -beeinflussung an, oder im originalen Wortlaut:

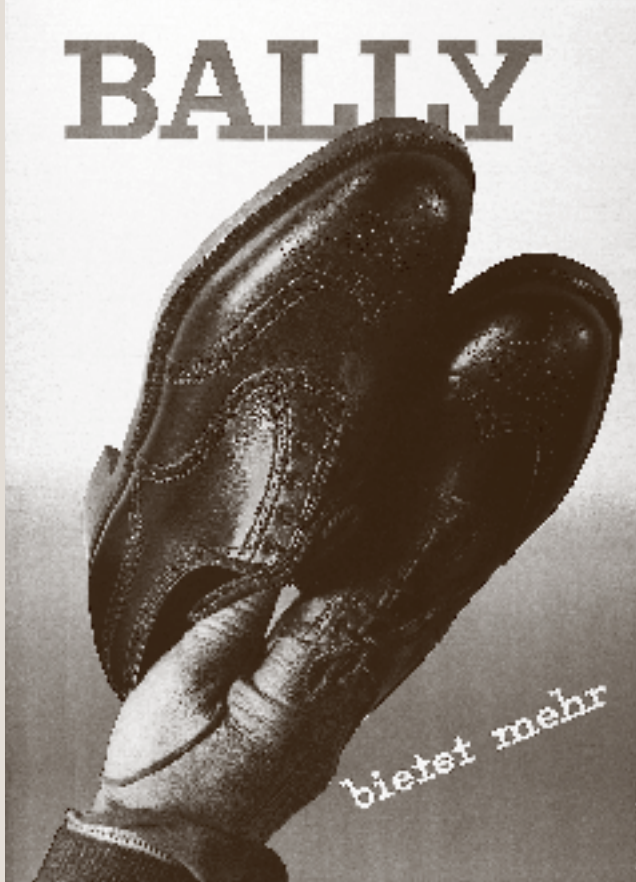


Abbildung 61 Die Marktforschung formt den Marktauftritt. Der offizielle Bally-Leitspruch der 1930er-Jahre gründete auf der systematischen Befragung von SchuhkäuferInnen. Die Rückmeldung «De Bally бүtet meh» дүckte die Bally-Reklameverantwortlichen ebenso treffend wie verkaufsfördernd.

«Durch die Marktforschung sollen zunächst die Verkaufsaussichten festgestellt werden. Der Stand der Lagerhaltung beim Detailhandel (gross, mittel, klein) beeinflusst die Verkaufsmöglichkeiten und damit das Produktionsprogramm ebenso stark wie Kauflust oder Zurückhaltung seitens der Käuferschaft. Gleichermassen wichtig ist die Kenntnis der jeweiligen Geschmacksrichtung des Publikums nach Modellen, Formen, Farben und nicht zuletzt dessen Verhalten zu den Preisen. Ein Teil der Marktforschung (für Klein- und Mittelbetriebe sozusagen ausschliesslich) geht über den Weg der Befragung der befreundeten, zuverlässigen Kunden. Ein anderer Teil der Marktforschung geht über die zur Aufsuchung von Warenbestellungen unterwegs befindlichen Vertreter. Die Marktbeeinflussung hat sich als sehr nützliches Instrument der Absatzgestaltung erwiesen. So kann durch Mode-Umstellung, Einführung neuer Phantasie-,

Organisation einer Schuhfabrik

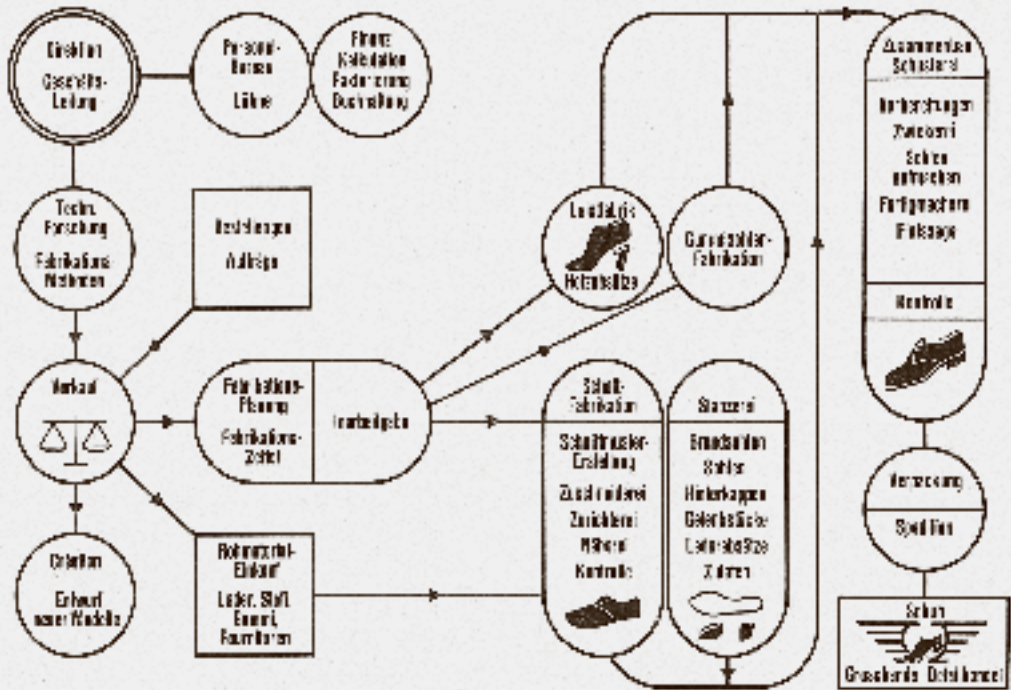


Abbildung 62 Zu Beginn der 1950er-Jahre wurde die moderne Schuhfabrik als komplexes, funktional gegliedertes Produktionssystem aufgefasst. Zu den ersten und wichtigsten Aufgaben, die die Direktion zu verantworten hatte, zählten die Marktforschung und Marktbeeinflussung.

Bedarfs- oder Preisgruppen, Herstellung technisch vollkommener Artikel usw. bei entsprechend starker Propagierung ganz allgemein eine spürbare Steigerung des Verkaufs erreicht oder der Markt in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.»²³³ Maissens schuhmarktspezifisches Verständnis und Instrumentarium weist mit den Schönenwerder Gepflogenheiten viele Gemeinsamkeiten auf und war in der schweizerischen Schuhbranche zu Beginn der 1950er-Jahre Allgemeingut.

Gewiss reizte die GfM die Problematisierung des Schuhmarkts aus genuin schuhwirtschaftlichen Gründen. Genau genommen waren es drei rätselhafte Dimensionen, in die der Schuhmarkt Einsichten zu geben versprach: Erstens interessierte ein marktförmiger Koordinationsmechanismus, der dem Preis nahezu gleichgestellt war: Mode. Anlässlich der Arbeitstagung «Zur Psychologie

der Farben» wurde festgehalten: «Das Erstaunlichste an der Mode ist es übrigens, dass wir Menschen über ihre Gesetze so wenig wissen, trotzdem wir uns einbilden, sie zu schaffen.»²³⁴ Zweitens reizte am Schuhmarkt die begrenzte Anwendbarkeit der im Umfeld des Scientific Management entwickelten Organisationsmodelle und Normstrategien. Die Heterogenität des Alltagsdings Schuh vereitelte alle unternehmerischen Bestrebungen um Standardisierung und Typisierung. Und drittens glaubten die GfM-Teilnehmer auf dem Schuhmarkt die vermeintlich emotional geleitete, irrational entscheidende und impulsiv kaufende Kundin in Erfahrung bringen zu können.²³⁵ Die Psychotechnikerin Franziska Baumgarten-Tramer unterstrich die analytische Sperrigkeit vestimentärer Praktiken: «Psychologisch ist das Bedürfnis sich zu kleiden noch viel komplizierter als das Bedürfnis sich zu ernähren.»²³⁶ An der Arbeitstagung «Die Betriebsprobleme der Mode» wurden alle drei Aspekte gemeinsam behandelt. Eine Einladung für den 3. März 1944 erging an alle, die «mit der Mode verwachsen» waren.²³⁷ Tatsächlich kamen dann nur Exponenten der Textil- und Lederwirtschaft, KonsumentInnen und Vertreterinnen der Konsumentenbewegung waren nicht zugegen. Als Mode-ExpertInnen traten Emma Rolli, Einkaufschefin des Detailhandelshauses Seiden Grieder AG, Zürich, Fritz Streuli, Direktor der C.F. Bally-Schuhfabriken AG, Hans Barthenstein, seines Zeichens inhaber der Damenkleiderfabrik Macola AG, Zürich sowie Eric Cathomas, Direktor der Textilweberei Stoffel AG, St. Gallen, auf. Damit waren alle wichtigen Bekleidungs- und -regionen der Schweiz vertreten.

Der Diskussionsrahmen war weit gesteckt. Im Verlauf der Arbeitstagung wurde über die Arbeitsweise führender Stoffkünstler diskutiert, genauso wie über die organisatorisch-betrieblichen Vorkehrungen zur Antizipation von Mode oder die von Kunst- und Gewerbemuseen zu Dokumentations- und Inspirationszwecken angelegten Mustersammlungen. Zwecks theoretischer Absicherung wurde René König beigezogen, der an der Universität Zürich als Privatdozent lehrte; dem 1937 von Berlin in die Schweiz immigrierten Wissenschaftler eilte der Ruf einer Kapazität der deutschsprachigen Modesoziologie voraus.²³⁸ Bis in die 1980er-Jahre hinein legte König Abhandlungen zu den historischen Wandlungen und gesellschaftlichen Koppelungen von Mode vor.²³⁹ Am Soziologen war es gelegen, die Vielgestaltigkeit modisch intensivierte Marktgeschehens zu sortieren – bis zum heutigen Tag ein aussichts-

loses Unterfangen.²⁴⁰ König konzentrierte sich auf Paradoxien und brachte den ZuhörerInnen Grenzbetrachtungen zum Verhältnis von Wechsel/Beharrungstendenz, Auszeichnung/Einordnung, demokratischer Charakter/aristokratischer Charakter, Bezug zum Mann/Bezug zur Frau, Klassenordnung/Redemokratisierung und Erfolg/Selbstmord dar. Königs Ausführungen lesen sich wie ein Kommentar zu dem nicht namentlich erwähnten Werk Georg Simmels zum Selbstmord der Mode. Den Textil- und Lederindustriellen gestand er ein kurzes Zeitfenster zu, um die modischen Produktesortimente zu veräusern: «Im Durchschnitt geschieht es, dass die Produktion bestimmter Artikel in dem Moment gestoppt werden muss, wo der Artikel den konkreten Markt erreicht hat.»²⁴¹ Mit dem Verweis auf den «Zwangscharakter» reproduzierte König die Stereotypen zu Mode und Frauen (vgl. den Abschnitt «Modische Konjunkturen und Kontroversen», S. 184).²⁴² Mehr noch, er untermauerte sie mit dem Gewicht der Soziologie als einer Tatsachenwissenschaft: «Heute kann man sagen, dass einzig die Frauenmode universal ist und von oben nach unten über die ganze Gesellschaft läuft.»²⁴³ Allem Anschein nach erfüllte René König die in ihn gesetzten Hoffnungen und er wurde in den Folgejahren für weitere GfM-Veranstaltungen verpflichtet.²⁴⁴

Der Schönenwerder Schuhkonzern entsandte Fritz Streuli nach Zürich. Seit 1927 stand Streuli im Dienste Ballys und verbrachte viel Zeit in London, wo er die Grossisten-, Verkaufs- und Modellkreations-Abteilungen kennen und führen lernte.²⁴⁵ Bemerkenswert sind seine Gedanken zu den nationalen Trennbeziehungsweise transnationalen Verbindungslinien. Bei Bally fungiere der englische Schuhmarkt als «Leitmarkt», der schweizerische dagegen nur als «Nebenmarkt». Oder genauer: «Die letzteren profitieren vom erzieherischen Einfluss der ersteren, mit anderen Worten, die für die Leitmärkte geleistete Arbeit kann ohne weiteres auch für die Nebenmärkte fruktifiziert werden.»²⁴⁶ Nebenmärkten war der Nachteil eigen, dass sie kein modisches Prestige besaßen, dass die in der Schweiz gefertigten Schuhe dem heimischen Publikum zu Liebe verfremdet werden mussten. Die Werbeabteilung von Bally präferierte «Fantasienamen wie: Osiris, Regina, Roosevelt, Arola».²⁴⁷ Vor diesem Hintergrund kann leicht nachvollzogen werden, warum Schönenwerd reserviert auf die Aktionen der nationalen Warenpropaganda und der sozialen Empfehlungsmarken reagierte.

Um den ZuhörerInnen die betrieblichen Anpassungen an das anspruchsvolle modische Marktumfeld zu verdeutlichen, betrieb Streuli einen grossen semantischen Aufwand. Wie Wilhelm Röpke kreierte er eine Metapher: «Da kommt mir als vergleichendes Bild die eingespielte Mannschaft eines Bobsleigh in den Sinn. So wie dort nur das völlige Eingespieltsein der ganzen Mannschaft Grundbedingung ist zur Erringung des Sieges und nur die Harmonie des vollendeten Teamwork jene Bruchteile von Sekunden herauszuschaffen vermag, die den Sieg sichern, genau so ist es in einem modeschaffenden Betriebe. Der Verkaufschef, in dessen Arbeitsgebiet auch die Führung der Kurationsabteilung fällt und die Sorge der Übertragung der Ideen in die industrielle Verwirklichung [...] lässt sich vergleichen mit dem Mann am Steuer des Bobs. Seine Aufgabe ist ruhiges Abwägen der Möglichkeiten des Fahrzeuges in voller Fahrt. – Mit Optimismus fährt er die Kurve an, nicht zu hoch, nicht zu niedrig, die Zentrifugalkraft des Schlittens im Gefühl der Hände und des mit dem Fahrzeug verwachsenen Körpers, darauf bedacht, nicht durch zu kühnes Wollen und allzu grossen Schwung Bob und Mannschaft im Sturz über die Kurve ins Ungewisse zu steuern – aber auch nicht durch Ängstlichkeit zu tief gehend in die Rinne, die bremsend wirkt. Aber auch der Braker oder Bremser am Schwanz des Teams hat seine wichtige Aufgabe. Weise bremsend verhütet er allzu kühnes Wollen des Führers, er temperiert und gleicht aus, nicht zu viel und nicht zu wenig. Er wäre, um im Bilde zu bleiben, im Betrieb vergleichbar dem Kalkulator und dem industriellen Gewissen, das allzu kühne Sprünge nicht duldet. Die Mannschaft aber in der Mitte des Schlittens hat eine Aufgabe zwischen den beiden Polen – harmonisch mitzugehen, den gewollten und angestrebten Rhythmus [sic!] der Fahrt vertrauensvoll mitzumachen als ein geschlossener Körper. Dies sind die Zwischenglieder in der Fabrikation, die Schnittmustermacher, die Zuschneider und Näherinnen, die Zwickler, Fräser und Fertigmacher, sie verkörpern gewissermassen die Betriebsseele, das Herz des Teams.»²⁴⁸

Nicht nur in sprachlicher Hinsicht war das von Streuli gewählte Sprachbild gefällig. Inhaltlich war der rasante Bob insofern passend, als damit die funktionalen Verantwortlichkeiten und die Verschränkung von Wissen und Praktiken zum Ausdruck gebracht werden konnten. Den auf «Moderichtigkeit» bedachten Schuhkonzern setzte Streuli mit einem Netzwerk gleich, das aus menschlichen und apparativen Elementen bestand. Geradezu mustergültig

offenbart sich diese Symbiose in der Formulierung «des mit dem Fahrzeug verwachsenen Körpers». Im betrieblichen Netzwerk setzten die Funktionsträger die vorgegebenen Verhaltensweisen um und bestimmten dadurch das Verhalten anderer MitarbeiterInnen. Der Verkaufschef gab die Strategien vor, die der Kalkulator mit monetären Budgets und quantitativen Planvorgaben spiegelte. Beide Manager waren indes auf Vorleistungen unterschiedlichster Art angewiesen, um die Marktfähigkeit der produzierten Fussbekleidung sicherzustellen. Noch in den 1950er-Jahren umfasste die Bally-«Mannschaft» 200 Mitglieder mit hochspezialisierten Jobprofilen und Arbeitsinstrumenten.²⁴⁹

Fritz Streuli wollte die an den «Betriebsproblemen der Mode» interessierten GfM-Diskutanten demnach wissen lassen, dass die strategische Anpassung an einen modisch belebten Markt umfassende betriebliche Einschnitte erfordere. Zudem wohne dieser Adaption ein Störpotenzial inne, das Unternehmen jederzeit zu einer finanziellen Bruchlandung zwingen könne. Ähnlich lautete auch das Fazit, mit dem Peter Kaufmann den Erfahrungsaustausch im Zeichen der Mode beschloss: «Aber eines ist uns ebenso deutlich bewusst geworden: dass Mode und Sicherheit zwei unvereinbare Begriffe sind.»²⁵⁰

Zusammenfassung

Der Grundstein zu einer eigenständigen Marktforschung wurde in der Schweiz zu Beginn der 1940er-Jahre gelegt. Dass dies mitten im Zweiten Weltkrieg geschah, überrascht nur auf den ersten Blick. Wird die langjährige Grundlagenarbeit der Promotoren des Scientific Management, die Neuausrichtung der Betriebswirtschaftslehre sowie die im Kontext der Kriegswirtschaft eingeführten Hilfestellungen zur Gewinnung neuer Absatzmärkte mitbedacht, lässt sich die GfM als Knotenpunkt dieser Bewegungen deuten. Neben der «Unausweichlichkeit des Markts» führte der Präsident Peter Kaufmann das krisenhafte Marktgeschehen der Zwischenkriegszeit ins Feld, um die Relevanz des Untersuchungsgegenstandes und die Rückwirkungen auf die Gesellschaft herauszustreichen. In ihren Statuten bekannte sich die Gesellschaft zu dem ehrgeizigen Ziel, aus dem Erfahrungs- und Tatsachenmaterial der späten 1920er- und frühen 1930er-Jahre überzeitlich gültige Regelhaftigkeiten und Gesetzmässigkeiten herauszuarbeiten und der Allgemeinheit zugänglich zu

machen. Die Verbindung von Vergangenheit und Zukunft sowie die Verschränkung von Einzel- und Regelfall erzeugten ein Spannungsfeld, in dem Marktwissen gedeihen konnte. In diesem Wissensfundus gingen auch Erfahrungen aus dem schweizerischen Schuhmarkt ein. Wegen des branchenspezifischen Ausschlussprinzips stammten sie ausschliesslich von der Firma Bally und kreisten um Praktiken der KonsumentInnenbefragungen und Einsichten in erratische Modemärkte.

Während der Gründungs- und Aufbaujahre zeichnete die GfM aus, dass sie breit aufgestellt war und ihr Augenmerk auf den Dialog zwischen Marktpraktikern und Markttheoretikern legte. Erstere entstammten der Privat- und Verbandswirtschaft oder den kriegs- und zivilwirtschaftlichen Amtsstellen und steuerten plastische Fallbeispiele und Arbeitsroutinen für die Arbeitstagen bei. Letztere waren in den unterschiedlichsten wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Disziplinen beheimatet und nutzten die Vortragsreihen für theoretische Interventionen. Generell wurde viel Wert auf die Begriffs- und Übersetzungsarbeit gelegt, wobei sich drei Typen voneinander abgrenzen lassen: erstens eine geografische Zirkulation von Nürnberg (GfK) nach Zürich (GfM) und Lausanne (GREM), zweitens eine sprachliche Translation vom Deutschen ins Französische und drittens eine Transformation vom Jargon der Wissenschaft in das Vokabular des Alltags. Die semantische Arbeit stellte Prozesse und keine Resultate dar, eine stabile und in sich geschlossene Form nahm sie im Untersuchungszeitraum nicht an. Um die marktspezifischen Denkmodelle und Praktiken adressatengerecht vermitteln zu können, vertrauten sprachbegabte Referenten auf die veranschaulichende Kraft von Sprachbildern. Wenn man die Referatsmanuskripte, Dokumentationsunterlagen und Lehrmittel durchsieht, stechen einem die Metaphern-Häufigkeit und -Bildichte ins Auge. Der Markt als wogendes Meer und das Modeunternehmen als rasanter Bob können als besonders ausgereifte Beispiele genannt werden. Das von der GfM produzierte Marktwissen stützt jedenfalls die von Vertretern der Cultural Economics aufgestellte These, dass der Wirtschaft und dem Wirtschaften stets eine metaphorische Komponente innewohnt.

Die Traktandenliste der GfM war im Hier und Jetzt verankert. Die mit dem Zweiten Weltkrieg vielfach einhergehende Suspension der Marktkräfte hinterliess in der Gesellschaft dahingehend Spuren, dass auch Rationierungserfah-

rungen und Schwarzhandelspraktiken untersucht wurden. Die Gründungs- und Aufbaujahre standen im Zeichen der konzeptionellen Fassung und begrifflichen Beschreibung von Märkten mitsamt ihren Elementen und Kräften. Als der Zweite Weltkrieg seinem Ende entgegenging und ordnungspolitische Entscheidungen für oder wider die Marktwirtschaft anstanden, verengte sich der Themenkreis der GfM. Indem die Rolle des Staates angeschnitten wurde, erhielt die GfM zunehmend ein politisches Gepräge.

An abstract collage on an orange background. It features several pairs of shoes in various styles and colors (brown, black, blue, white) scattered around. A central figure of a person reclining is visible, rendered in a dark, textured style. Large, semi-transparent circles in shades of orange and white are overlaid on the composition.

7 Rundblick

Auf Schritt und Tritt handelt von der Geschichte des schweizerischen Schuhmarkts in der Zeit zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg. Wenngleich das Marktgeschehen im Alltag vieler Menschen einen festen Platz einnahm, war die Marktteilnahme mit Rätseln behaftet und ihr Ausgang ungewiss. Die über das ganze 20. Jahrhundert am stärksten rezipierte Deutung des Schuhmarkts ist künstlerischer Art und stammt von Otto Baumberger. Im Auftrag der Schuhmagazine C. Dosenbach & Cie AG bebilderte er 1915 eine mit «Dosenbach's grosser Schuhmarkt» überschriebene Reklamekampagne. Mit einer schwarz konturierten und rot grundierten Lithographie wurde um die Aufmerksamkeit des Publikums geworben, das durch Einkaufspassagen und Fussgängerzonen promenierte. Ins Zentrum des Plakats setzte Baumberger ein menschliches, entrückt scheinendes Wesen. Akrobatisch hantiert es mit Fussbekleidungen, wirft je einen Pantoffel, Tanzschuh, Knopflochstiefel und eine Herren-Bottine hoch und fängt sie wieder auf. Dieser Schuhjongleur, so wird suggeriert, setze das Spiel von Angebot und Nachfrage in Gang und sei für die Hochs und Tiefs der Schuhwirtschaft verantwortlich. Da die Gesichtszüge des Antreibers unkenntlich sind, bleibt es den KonsumentInnen überlassen, darüber nachzudenken, wer diese rätselhafte Figur ist und worin ihre dynamische Kraft gründet.

Obwohl Dosenbach die nachfolgenden Verkaufssaisons mit neuen Plakatsujets einläutete, blieb die Schuhmarktallegorie in der Öffentlichkeit weiter präsent. Eine von den Freunden der Plakatkunst in Berlin verlegte Fachzeitschrift besprach die frühen Werke des Zürcher Gebrauchsgrafikers. In der Juli-Ausgabe 1917 empfahlen sie Baumbergers Stil, der zwischen Sach- und Kunstplakat changierte, zur Nachahmung,¹ wobei es ihnen vor allem der flinke Schuhjongleur angetan hatte: «Diese schlangenmenschartige Gestalt gehört zu dem Kühnsten, was die moderne Plakatkunst geschaffen hat, aber auch zum Schönsten!»²

Eine noch grössere Bekanntmachung erfuhr das Dosenbach-Motiv im Jahr 1933, als es unter dem Stichwort «Plakat» in den *Grossen Brockhaus* aufgenommen wurde; es war dies der einzige Beitrag schweizerischer Provenienz, der es in die Auswahl des Universallexikons schaffte.³ Seither wurde Otto Baumber-

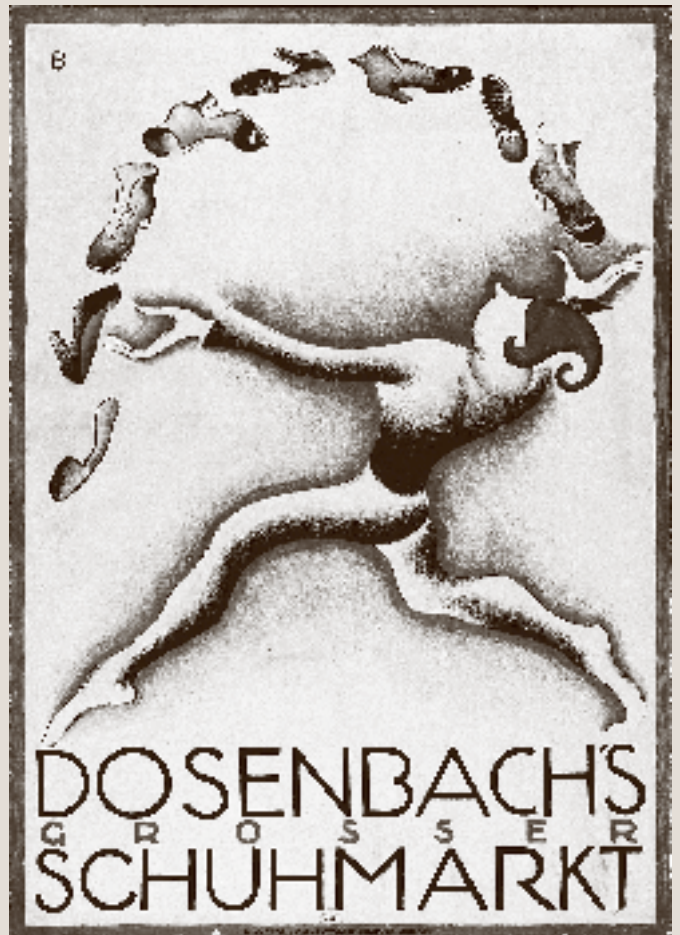


Abbildung 63 Für das Schuhmagazin Dosenbach entwarf Otto Baumberger im Jahr 1915 ein legendäres Plakat. Den Schuhmarkt personifizierte er als menschliches, ent-rückt scheinendes Wesen – als Jongleur, der das Spiel von Angebot und Nachfrage nach Schuhen antreibt.

gers Arbeit mit Werkschauen im In- und Ausland gewürdigt.⁴ Mit von der Partie war immer auch die schuhwirtschaftliche Rätselgestalt.

Was ist er denn nun, der Markt? Ist eine künstlerische Auslegung an-spruchsvoll, stellt eine historische Abhandlung eine nicht minder grosse Herausforderung dar. Eine wissenschaftlichen Kriterien genügende Definition zu geben, fällt nicht leicht. Mit einem metaphysischen Wesen, einem natur-wüchsigen Organismus oder einem selbstregulativen Mechanismus lässt sich der schweizerische Schuhmarkt nicht gleichsetzen. Sachdienlicher ist Adam Smiths wirkmächtige Metapher vom Markt als einer «unsichtbaren Hand», die für eine wohlfahrtsfördernde Ordnung steht, die zwar von menschlichem Han-deln hervorgerufen wird, nicht aber einem menschlichen Planungsentwurf

folgt. Um das Zusammentreffen dezentral verteilter Fertigkeiten und Wissensbestandteile, die in spontane und gleichsam effiziente sozioökonomische Ordnungen münden, kreisen die preisgekrönten markttheoretischen Arbeiten von August von Hayek. *Auf Schritt und Tritt* nimmt die Grundlage dieser sozialen Ordnung – das sprichwörtliche «Fussvolk» – in den Blick. Von der geschichtswissenschaftlichen Forschung allzu häufig ignoriert, war eine stupende Vielzahl von Akteuren in marktförmige Interaktionen eingebunden und prägte tagtäglich den Markt. Dieses Buch bereichert die Historiografie insofern, als diese Gemeinschaftsanstrengung erstmals plastisch nachgezeichnet und minutiös aufbereitet wird. In der Zusammenschau zeigt sich, dass der schweizerische Schuhmarkt eine komplexe, historisch gewachsene und sich dynamisch verändernde Institution war. Zu keinem Zeitpunkt war die Preisbildung ein von der Zivilgesellschaft, dem Kulturleben oder dem Staatsapparat abgetrennter Prozess, der nach genuin marktförmigen Codes oder Regeln erfolgte. Vielmehr war der Schuhmarkt soziokulturell eingebettet und wurde von sozioökonomischen Begleit- und Folgeerscheinungen tangiert. Das vorliegende Buch ist als eine Geschichte der Imagination des Undurchschaubaren, der Bewältigung der Ungewissheit und der Reduktion des Unwissens zu lesen.

Der Komplexitätsreduktion und Darstellbarkeit willen habe ich mich in *Auf Schritt und Tritt* an die Fersen der wichtigsten Akteure geheftet. Es sind dies die kleingewerblichen Schuhmacher und Schuhhändler, die als Ein-Mann-Betriebe operierten; der Schuhkonzern, der knapp 20 teilautonome Unternehmenseinheiten und tausende MitarbeiterInnen umfasste; die Hausfrauen, die planvoll für sich und ihre Familienmitglieder Schuheinkäufe tätigten; die Sekretäre der schuhwirtschaftlichen Fach- und Berufsverbände, die gesetzliche Regulierungen initiierten; und, last but not least, die Unternehmer und WissenschaftlerInnen, die in exklusiven Diskussionszirkeln Erfahrungen über den Schuh- und anverwandte Warenmärkte austauschten. Angenähert habe ich mich der sozialen Struktur des Markts auf dem «Rücken der Dinge».⁵ Nach Auffassung vieler Schuhmacher und Schuhhändler kam die lederne Umhüllung des Fusses einer «zweiten Haut» nahe. Dass sich die soziale und kulturelle Zugehörigkeit der TrägerInnen an der Fussbekleidung ablesen lasse, war in der Zwischenkriegszeit ein Gemeinplatz. Die gesellschaftliche Relevanz des Schuhs strich 1944 auch der im Sold der Bally-Schuhfabriken stehende Direktor

Fritz Streuli heraus: «Er zählt vornehmlich zu den Artikeln, die wir soziale Produkte nennen. Ohne Schuhe können wir in unserem Klima und mit unseren Lebensgewohnheiten und Pflichten nicht auskommen. Arm und reich, der einfachste Arbeiter und die eleganteste Dame brauchen Schuhe. Der Schuh als soziales Produkt untersteht somit der wachen Kritik des Verbrauchers, seine Detaillierung, seine Preise werden, wie etwa beim Brot und der Milch, vom Publikum mit wachen Sinnen verfolgt.»⁶ Während StatistikerInnen und NationalökonomInnen Schuhe dem «Existenzverbrauch» zurechneten, stuften Behörden und Armeeführung das Alltagsding als «kriegsrelevant» ein. Da der Schuh neben der dinglich-funktionalen Ebene (Zeugenhaftigkeit) immer auch eine immateriell-symbolische Dimension (Zeichenhaftigkeit) aufweist, entzündeten sich an ihm künstlerische Dispute, ökonomische Kontroversen und politische Auseinandersetzungen. Diesem Umstand ist es zu verdanken, dass eine Mannigfaltigkeit schriftlicher, zahlenförmiger und visueller Quellen vorliegt.

In der Analyse marktfähig gestalteter und marktförmig gehandelter Schuhe durchschreitet man die schuhwirtschaftliche Wertschöpfungskette. Dabei gelangt man an den Rand des Markts, bisweilen auch darüber hinaus, und findet Produzenten und KonsumentInnen vor, die in eigensinniger Distanz zum oder offener Auflehnung gegen den schweizerischen Schuhmarkt agierten. Der bis in die Zwischenkriegszeit hinein nachgefragte Holzschuh verweist auf Störschuhmacher, die im (vor-)alpinen Raum bei der Kundschaft gegen Kost, Logis und ein kleines finanzielles Entgelt Schuhe nach altväterlicher Sitte fertigten. Die Schuhspenden-Episoden offenbarten, dass Fussbekleidung nicht nur auf der Basis von Preisen, sondern auch nach Massgabe der Solidarität ihre BesitzerInnen wechselte. Der kriegswirtschaftliche Mangelschuh, der entsprechend seinem Ledergehalt mit Rationierungspunkten taxiert wurde, bringt in den frühen 1940er-Jahren in der Illegalität angesiedelte «Hamsterer» und Händler des Schwarzmarkts zum Vorschein. Aufschlussreich sind auch Barfussgänger: Von der Konvention der Beschuhung wichen die KonsumentInnen in der Zwischenkriegszeit nur ab, wenn die finanzielle Not zu gross oder die globalen Sachzwänge zu drückend waren. Diese und weitere vom Alltagsding ausgehende Grenzbetrachtungen erlauben es, die soziale Reichweite der Marktprozesse abzustecken. Omnipräsent und omnipotent war der schweizerische Schuhmarkt zwischen dem Ersten und Zweiten

Weltkrieg mitnichten. Entgegen dem vielfach beschworenen «Marktzwang», dem die Akteure angeblich unterworfen waren, gab es marginale Sektoren und marktfreie Zonen, in denen alternative ökonomische Koordinationsmechanismen spielten.

Die für jeden Akteur charakteristischen Marktvorstellungen und -praktiken in Erfahrung zu bringen, kann nur unter der Voraussetzung gelingen, dass man sich von ex ante definierten ökonomischen Prämissen und Theorien lossagt. Das Zürcher Autorenkollektiv Monika Dommann, Daniel Speich Chassé, Christof Dejung und Mischa Suter ruft zu einer «Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken» auf und stellt einen methodisch-theoretischen Ansatz vor, mit dessen Hilfe ich das Panorama des schweizerischen Schuhmarkts nachgezeichnet habe. Erstens gilt es, die handlungsleitenden Konzepte und Vorstellungen der Marktteilnehmer zu analysieren. Der Markt war eine vielgestaltige Sprech- und mehrdeutige Denkfigur, im weitesten Sinn liesse sich von einem unterspezifizierten, ja inhaltsleeren Konzept sprechen. Der schweizerische Schuhmarkt gehört zu einem weiten historischen Wortfeld, dessen positiv besetzter Pol «Spiel von Angebot und Nachfrage», «freies Spiel der Kräfte», «freie Konkurrenz» und «Wettbewerbswirtschaft» umfasste, wohingegen am negativ konnotierten Pol «Aufsaugungsprozess», «regelloser Konkurrenzkampf» oder «Schmutzkonkurrenz» anzutreffen waren. Zeitgenössisch wurde der schweizerische Schuhmarkt in vielfacher Weise problematisiert: in Form einer gewerbepolizeilichen Verordnung oder eines Artikels der Bundesverfassung, in der visuellen Anordnung einer stilisierten Preiskurve beziehungsweise eines normativen Schaubildes, in der Erzählung einer eindringlichen Metapher respektive eines im Zwei-Wochen-Rhythmus in der Branchenzeitung erscheinenden Fortsetzungsromans, im Bild einer sinnlichen Lithographie wie auch einer beissenden Karikatur. Diese Liste ist nicht abgeschlossen, der komplementären Konfigurationen gäbe es noch weitere anzufügen. Das alltägliche Marktverständnis changierte zwischen den Dimensionen konkret/abstrakt, lokal/über-lokal, persönlich/unpersönlich, transparent/intransparent und gerecht/ungerecht. Die für wissenschaftsförmiges Wissen zentrale Unterscheidung in wahr/unwahr war dagegen eher zweitrangig. Allwissend war auf dem schweizerischen Schuhmarkt niemand, die meisten Akteure beklagten Ungewissheit und Nicht-Wissen und nahmen marktrelevante Informationen begierig auf.

Wichtig zu sehen ist, dass das spärlich vorhandene Marktwissen segmentiert und von Herkunft, Ausbildung und Beruf abhängig war. Im vorliegenden Buch war es deshalb unumgänglich, aus dem Heer der «namenlosen» Marktpraktiker aussagekräftige VertreterInnen zu isolieren und auf ihre marktspezifischen Vorstellungen zu befragen. Es ist eindrücklich, wie weit die verschiedenen AkteurInnen voneinander entfernt lagen, etwa Paul Beuttner, gewerbepolitischer Marktkritiker aus dem Thurgau, und die Hausfrau Ida Wenger-Plüss, die sich im Rahmen ihrer eingeschränkten staatsbürgerlichen Rechte für die Weiterführung kommunaler Wochenmärkte einsetzte, oder Hermann R. Stirlin, seines Zeichens Ingenieur und weltmarkterfahrener Lenker der Bally-Holdinggesellschaft.

Zweitens thematisiert *Auf Schritt und Tritt* die marktförmigen Praktiken. Angesichts des Rätselcharakters des Schuhmarkts war die Verhaltensunsicherheit zwangsläufig gross. Um im Alltag dennoch funktionieren und am Marktgeschehen teilnehmen zu können, griffen die Akteure auf behelfsmässige Techniken und dingliche Instrumente zurück. In Anlehnung an die Neue Wirtschaftssoziologie liesse sich von «market devices» sprechen: «[W]hether they might just help (in a minimalist, instrumental version) or force (in a maximalist, determinist version), devices do things.»⁷ In der Theoriesprache der Neuen Institutionenökonomie verursacht die Marktteilnahme Anbahnungs-, Abwicklungs-, Kontroll- und Anpassungskosten;⁸ ein nicht unwesentlicher Anteil an diesen Marktkosten sind auf die Entwicklung, Erprobung und Benutzung der «market devices» zurückzuführen. Entsprechende auf dem schweizerischen Schuhmarkt zum Einsatz gebrachte Hilfsmittel waren auf der einen Seite unscheinbar und kostengünstig: Der von kantonalen Schuhmachermeister-Verbänden herausgegebene Preistarif, der in den Werkstätten der Schuhmacher gut sichtbar aushing, sollte dem «Markten» mit den KonsumentInnen um einen angemessenen Reparaturpreis enge Grenzen setzen. Das mit historischen Konsumdaten angefüllte Rechnungsbuch bot der Hausfrau Orientierung bei der Aufstellung des monatlichen Konsumbudgets. Auf der anderen Seite wurden im Verlauf dieses Buches auch «market devices» vorgestellt, die beträchtliche Vorbereitungs- und Eingewöhnungszeiten erforderten: Das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement entwickelte einen Volksschuh in der Absicht, schuhmarktimmante Übertreibungen aufzuspüren und anzuklagen. Vor dem Hintergrund eines ingenieurwissenschaftlich-technokratischen Welt-

bildes erhofften sich die Bally-Manager mit der Inbetriebnahme eines «Hollerith-Büros» die Prozessierung marktrelevanter Informationen inmitten der Datenflut. Dass die letztgenannten Instrumente ebenso kostspielig wie anspruchsvoll waren, sagt noch nichts darüber aus, ob sie marktkonforme Handlungen ermöglichten, geschweige denn erleichterten. Während sich einige Hilfsmittel im Alltag bewährten und zur Gewohnheit wurden, fielen andere durch und wurden vergessen. Des Weiteren plausibilisiert die vorliegende Untersuchung, dass die Akteure kurzfristigen Gruppen- oder Koalitionsbildungen gegenüber aufgeschlossen waren. Auf sich alleine gestellt, war es kaum möglich, die eigenen Interessen im Spiel von Angebot und Nachfrage nach Schuhen durchzusetzen. Die Erneuerungsbewegung Neue Schweiz ebenso wie die Schweizerische Label-Organisation oder die Kontrollstelle der Aktion zum Schutze der schweizerischen Schuhwirtschaft versprachen sich von kooperativen Praktiken Durchschlagskraft.

Eine dritte Achse durch das Buch bildet die Unerfahrbarkeit der Märkte. Vor einer jeden Interaktion hatten sich die Akteure die unsichtbaren Marktprozesse ebenso wie die unmittelbar weder zähl- noch erkennbaren Marktverteilungen zu vergegenwärtigen. Die Vorkommnisse auf dem schweizerischen Schuhmarkt waren nicht nur deutungsbedürftig, sondern auch deutungs-fähig und erforderten Techniken des Vermessens, Erzählens und Visualisierens. In der Analyse stechen die Freiheitsgrade und die grosse Spannbreite der marktspezifischen Interpretationsangebote ins Auge, wobei zwei Muster benannt sein sollen. Zum einen gab es seit den 1920er-Jahren einen Trend zur Quantifizierung. Das alltägliche Vertrauen in die Statistik nahm zu, auch auf dem Schuhmarkt wurde dem «Zahlenfetischismus» gehuldigt, woraufhin privat- und verbandswirtschaftliche sowie staatliche Akteure statistisches Material zu erheben und auszuwerten begannen. Preisinformationen stellten die höchste Form dar; sie synthetisierten sämtliche Marktsignale und abstrahierten zugleich von singulären Erscheinungen. Im Untersuchungszeitraum wurden sie in Wirtschaftskurven (Abbildung 17, S. 95), Diagrammen (Abbildung 21, S. 116) oder Tabellen ausgespielt. Anzumerken bleibt, dass sich allen Bemühungen um die statistische Ausleuchtung zum Trotz keine Transparenz einstellte. Weder lagen die statistischen Informationen rechtzeitig vor, noch waren sie uneingeschränkt zugänglich, wie etwa das Beispiel der Schuhproduktionsstatistik deutlich macht.

Zum anderen ist eine Tendenz zur Personalisierung – oder anders ausgedrückt: zur Exemplifizierung und Emotionalisierung – zu beobachten. In wortreichen Schilderungen versuchten die Akteure – einerlei ob sie sich in Bern im Amtsgericht oder Bundesratszimmer befanden – die komplexen Strukturen und interdependenten Prozessen fassbar zu machen. Dergestalt wurde dem Marktgeschehen ein menschliches Antlitz verliehen und den Akteuren archetypische Rollen zugewiesen; lernbegierige Novizinnen (die Hauswirtschaftslehrtöchter Gritli), tragische Helden (der Holzschuhmacher Werthmüller) und bedrohliche Übeltäter (das tschechoslowakische Grossunternehmen Bata) sind einschlägige Beispiele. Auch visuell wurde das Marktgeschehen in Richtung dubioser Gestalten (Abbildung 2, S. 13), pflichtbewusster Funktionsträger (Abbildung 59, S. 338) oder übermächtiger Unternehmen (Abbildung 24, S. 132) aufgelöst. Mit dem Stilmittel der Karikatur wurde gegen die unterschiedlichsten Spielarten von Marktverflechtung und Marktkonzentration polemisiert; im Fall des schweizerischen Schuhmarkts waren es vor allem Zeichnungen im humoristischen Wochenblatt *Nebelspalter* und Abbildungen genossenschaftlich-sozialdemokratischer Provenienz, die das Marktgeschehen thematisierten. In Anschluss an die Forschung zur Bilderwelt der Wirtschaft liesse sich konstatieren, «der ökonomische Bildgebrauch sei kämpferisch – es geht um einen mit Bildern geführten Kampf um die Anerkennung handlungsrelevanter Vorstellungen, Bedeutungen, Regeln, Sehnsüchte, wenn man so will: den Kampf um Imaginationen im wörtlichen Sinne».⁹ Der Einsatz von Schaubildern zu didaktischen Zwecken (Abbildung 40, S. 229) war dagegen unbedeutend.

Gegliedert habe ich das Buch in Anlehnung an ein Kaleidoskop – durch Drehen gerät der Untersuchungsgegenstand in Bewegung. Freilich wandelte sich die soziale Marktstruktur auch aus sich selber heraus und entwickelte sich zwischen 1918 und 1948 diskontinuierlich. Tagtäglich trafen die Schuhmacher, -fabrikanten, -händler, -konsumentInnen, Parlament- und Behördenmitglieder marktrelevante Entscheidungen. Auf der Suche nach Wettbewerbsvorteilen oder im Bestreben der Risikodiversifizierung variierten sie ihre Handlungsmuster, experimentierten mit Werkstoffen und Fertigungsverfahren oder beschritten neue Wege in der Produktbewerbung. Die Summe von Tausenden von inkrementellen Änderungen setze den Schuhmarkt in toto in Bewegung.¹⁰ Ein Steuerungszentrum gab es nicht, grundsätzlich konnten Impulse jederzeit

und von überall erfolgen. Dass die Bally-Schuhfabriken den Import von amerikanischen Werkzeugmaschinen verstetigten oder die schuhwirtschaftlichen Verbände Fachzeitschriften ins Leben riefen, veränderte das Geschehen auf dem Schuhmarkt nachhaltig; dass sich die Hug & Co Schuhfabrik das Geschäftsmodell des Mitkonkurrenten Bata zu eigen machte oder Gottlieb Duttweiler den Label-Gedanken mit eigenen Empfehlungsschildern unterstützte, befeuerte diese Entwicklungen; dass der organisierte Schuhhändler dem «verhüllten Filialsystem» der Fabrikunternehmen auf gesetzlichem Wege Einhalt zu gebieten suchte, der Beamte der kriegswirtschaftlichen Schuhkontrollstelle die Nachfrage mit Rationierungspunkten begrenzen wollte, blockierte den Wandel des Schuhmarkts nicht, es modifizierte ihn. Zu diesen empirischen Beobachtungen passt das von der Neuen Wirtschaftssoziologie vorgeschlagene Modell des dynamischen Ungleichgewichts von Märkten, das sich in den Worten Jens Beckerts wie folgt ausnimmt: «In kapitalistischen Ökonomien trifft die Kreativität des Handelns auf Motivlagen von Akteuren und auf institutionelle Strukturen, die dazu führen, dass Ungewissheit immer wieder aufs Neue produziert wird, und zwar paradoxerweise gerade im Versuch der Bewältigung dieser Ungewissheit. Aus abweichendem Handeln entstehen sowohl die Gewinnchancen, die Anreiz dafür sind, für den Markt zu produzieren, als auch die Destabilisierungen, die andere Akteure zur Anpassung zwingen und die durch die sozialstrukturelle, institutionelle und kulturelle Einbettung von Märkten reduziert werden müssen.»¹¹ Die Umgestaltung des schweizerischen Schuhmarkts trieb demnach nicht ein einzelner Allwissender, sondern ein von Ungewissheit gepeinigtes Kollektiv voran.

Am besten lässt sich die Permanenz des marktimmanenten Wandels am Beispiel der (Schuh-)Mode verdeutlichen. Angeleitet von einer vestimentären Umdeutung zu Beginn der 1920er-Jahre wanderte der Rocksaum das Frauenbein hinauf und kam unterhalb des Knies zu liegen. Dadurch erlangte der Frauenschuh mehr Sichtbarkeit. Seiner materiellen Gestaltung und semantischen Modellierung wurde Aufmerksamkeit zuteil – und zwar von Seiten des Orthopädienschuhmachers, der pathologische Bein- und Fussformen in Übereinstimmung mit der Mode zu beschuhen hatte, ebenso wie von Seiten des Schuhhauses zum Pflug in Basel, das für seine modeinteressierte Kundschaft Schuhschauen veranstaltete. Mit einem Wort avancierte die «Moderichtigkeit»

zum entscheidenden Bewertungs- und Koordinationskriterium: Fussbekleidung fand nur Absatz, wenn sie gleichzeitig preiswert und moderichtig war. Auf dem Internationalen Kongress der Schuhwirtschaft, der im August 1939 in Zürich Halt machte, berieten die Länderdelegierten über die Herausforderungen und Probleme der Branche. Dem Grusswort der Gastgeber ist zu entnehmen: «Wenn wir auf unser Problem in der Schuhwirtschaft hinweisen, dann gehört – ausser Industrie, Handel und Gewerbe – noch einer Vierten [Kraft] ein Mitspracherecht, und das ist der Mode. Sie ist es, die uns einerseits in die grosse Variation der Artikel hineinführt, – die uns Kopfzerbrechen macht – sie ist es andererseits, die den Bedarf und Umsatz steigert und dadurch Arbeit schafft.»¹² In der Zwischenkriegszeit mutierte der schweizerische Schuhmarkt zu einem Modemarkt, woraufhin die Ungewissheit betreffend das Marktgeschehen und die Notwendigkeit zur Flexibilisierung des Produktions- und Distributionsapparats allenthalben zunahmen. Es ist kein Zufall, dass «Frau Mode» die Zeitgenossen beschäftigte und einen bemerkenswerten, dem Reden über den Markt nicht unähnlichen metaphorischen Reichtum hervorbrachte.

An aussermarktlichen Wandlungsimpulsen mangelte es dem schweizerischen Schuhmarkt im Untersuchungszeitraum ebenso wenig. An erster Stelle sind die Erschütterungen und Verwerfungen zu nennen, die im Gefolge der Weltkriege und der Weltwirtschaftskrise auftraten. Am ehesten können sie als zeitliche Eck- und Wendepunkte gelten, die für alle Akteure relevant waren. Mochten ihre Epizentren auch tausende Kilometer entfernt liegen, ihre Ausläufer erfassten die Schweiz gleichwohl. Das titelgebende Adjektiv «schweizerisch» bezieht sich lediglich auf den Ort des empirisch untersuchten Marktgeschehens, einen «Sonderfall» Schweiz schliesst es nicht mit ein. Im Gegenteil: Die auf dem hiesigen Schuhmarkt aktiven Akteure waren nolens volens in ein internationales Geflecht von Beschaffungs- und Absatzmärkten eingebunden. Der Wirtschaftsnationalismus der 1930er-Jahre, der sich in Zollschränken und Importquoten manifestierte, bremste zwar die transnationale Zirkulation der Material-, Waren-, Finanz- und Wissensströme, brachte sie aber nicht zum Erliegen. Wie die Untersuchung an vielen Stellen aufzeigt, waren die Akteure der Schuhwirtschaft bestrebt, mit den internationalen Vorreitern Schritt zu halten – «think global, act local» liesse sich die Maxime umreissen. Auf dem schweizerischen Schuhmarkt übten die Vereinigten Staaten von Amerika

(United Shoe Machinery Corporation, Taylor Society, Office Management, New York City Consumers' League usw.), Deutschland (Verein für Socialpolitik, Gesellschaft für Konsumforschung, usw.) und Österreich (Wirtschaftspsychologische Forschungsstelle Wien usw.) eine Vorbildfunktion aus. Ausserdem hatten internationale Vereinigungen in der Zwischenkriegszeit ihren Sitz in der Schweiz; von der geografischen Zentralität und politischen Stabilität profitierten das in Genf ansässige International Management Institute ebenso wie das Bureau Internationale pour la Défense du Cuir et de la Chaussure, das Mitte der 1930er-Jahre in Zürich residierte.

Im Zusammenhang mit historischem Wandel ist mir die Feststellung wichtig, dass Verschiebungen im Markt nicht einfach die Summe von Material-, Produkt-, Verfahrens- und Absatzinnovationen darstellen. Aus der Chronologie bedeutsamer schuhwirtschaftlicher Neuerungen lässt sich der Wandel des Schuhmarkts nicht eins zu eins ableiten. Wer die «Zeichen der Zeit» als erster erkannte, erzielte nicht zwingend die höchsten Gewinne. Für die Schweiz des 20. Jahrhunderts hat Jakob Tanner eine eigensinnige «Mischung von ‹Verspätung› und ‹Vorausseilen›» beobachtet,¹³ für den Schuhmarkt gilt es ebenfalls retardierende und dynamisierende Zwischenfälle zu benennen. Neben jenen Akteuren, die nach vorne preschten und die Transfers vorantrieben, gab es immer auch solche, die zuwarteten und Anpassungen erst zu einem Zeitpunkt vornahmen, als handlungsleitende Erfahrungen einsehbar und handlungsbeschränkende Eingriffe absehbar waren. Zudem gab es machtvolle Koalitionen, die den Status quo zu bewahren suchten. Das beste Anschauungsmaterial bot diesbezüglich die tschechoslowakische Bata Schuh AG. Das Grossunternehmen, das in jederlei Hinsicht die Moderne verkörperte, kombinierte verschiedene Innovationen miteinander: Werkstoff Gummi, Fliessbandfertigung, mechanische Reparaturwerkstätten, Profit-Center-Prinzip, multimedialer Reklameverbund. Deren kumulativen Effekte riefen bei den anderen Schuhmarktteilnehmern Argwohn und Ablehnung hervor. Wie die Konfrontationen mit der verbandswirtschaftlich organisierten «Schuhfamilie» zeigen, wurden Batas Zielsetzungen als nationalökonomisch unproduktiv und in sozial- wie militärpolitischer Hinsicht als staatsgefährdend eingestuft. Unter Billigung von Bundesrat, Bundesversammlung und Behörden, die sich, um Jakob Tanners Zeit-Gleichnis nochmals aufzunehmen, in der «Taktik des Temporierens»

übten,¹⁴ wurden Batas Bestrebungen zwar nicht vollends gestoppt, aber doch entschleunigt. In historischen Marktuntersuchungen darf die Vorliebe für das Moderne und Dynamisierende das Sensorium für das Vormoderne und Beständige nicht in den Hintergrund treten lassen.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass die marktförmigen Produktions- und Konsumregime alles andere als homogen waren. Die spezifisch neuzeitliche Erfahrung einer simultanen Existenz inhaltlich sich deutlich voneinander abhebender, vermeintlich ungleichen Zeitepochen entstammender Prozesse und Strukturen fassen HistorikerInnen mit der «Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen».¹⁵ Wer sich an den erkenntnistheoretischen Prämissen dieser Formel stört, bevorzugt die Rede von «pluralen Gleichzeitigkeiten».¹⁶ Ungeachtet der unterschiedlichen Etikettierungen bleibt die Zielsetzung dieselbe: In den Mittelpunkt werden historische Überlagerungen und Gegenläufigkeiten zum kalendarisch identischen oder nahen Zeitpunkt gerückt. Der Walliser Bergbauer hatte bis zum Ausbruch des Zweiten Weltkriegs die Wahl, ob er seinen Holzschuh persönlich beim ambulanten Störschuhmacher oder anonym bei einem in Zürich ansässigen Schuhversandhaus bestellen wollte. Die mit Lederhäuten und Handwerkzeug zugestellten Werkstätten der Massschuhmacher unterschieden sich deutlich von den aufgeräumten Werkhallen der Schuhfabriken, in der die imposanten Werkzeugmaschinen standen. Während sich in den 1930er-Jahren gut betuchte Frauen mit zierlichen Sandalen aus Goldleder von der grauen Masse abzuheben suchten,¹⁷ wandte sich das Gros notleidender Arbeitssuchender an die «Kleiderstuben» der Schweizerischen Winterhilfe. Seit den 1930er-Jahren stand der in der «arbeiterfreundlichen» Löw-Schuhfabrik AG Oberaach gefertigte Label-Schuh in direkter Konkurrenz zum Bata-Gummischuh, der, schenkt man den Branchenzeitschriften Glauben, von «Sklaven des Fliessbandes» hergestellt wurde.

Bis jetzt war in diesem «Rundblick» vor allem von der Vagheit, Wandelbarkeit und Ungleichzeitigkeit des schweizerischen Schuhmarkts die Rede. Ein Stück weit ist dies der Struktur von *Auf Schritt und Tritt* mit ihren multiperspektivischen Betrachtungen und Brechungen geschuldet. Nichtsdestotrotz lassen sich in allen fünf Kapiteln übereinstimmende Muster und Entwicklungen identifizieren, von denen ich abschliessend zwei herausgreifen will. Zum einen sind in den kaleidoskopischen Montagen zahlreiche ausschliessende Praktiken

zu beobachten. Nicht alle, die wollten, konnten am schweizerischen Schuhmarkt teilnehmen, und nicht alle, die darin involviert waren, taten dies aus freien Stücken. Auch war die Kenntnis der wesentlichen Markterscheinungen und -verteilungen kein kollektives Gut. Der Zugang zum Marktgeschehen wie auch zum Marktwissen blieb stets prekär. Die kantonalen Schuhmacherverbände gingen gegen «Schiffbruchexistenzen», das heisst un- beziehungsweise angelernte Flickschuster vor und wollten diese über die Einführung eines Fähigkeitsausweises vom Schuhmarkt verdrängen. Auch die weissen Listen der Label-Organisation basierten auf der Logik von Grenzziehung und Ausschliessung. Die 1934 ausgesprochene Meidung aller mit der Bata Schuh AG in Verbindung stehenden Firmen zählt zu den aufsehenerregendsten Boykottfällen der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte. Solche ausschliessenden Praktiken richteten sich gegen den Geist der in der Verfassung verbürgten Handels- und Gewerbefreiheit. Zudem verträgt sich die Marktexklusion schlecht mit der Bereitschaft der Akteure – die von vielen Studien als Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Märkten benannt wird –, den marktförmigen Tausch unbesehen von Person und Ansehen, allein nach Massgabe von Qualität, Preis und Kondition einzugehen. Bei Bally wurden Vorkehrungen getroffen, damit kein Unbefugter Einblick in das statistische Marktwissen nehmen konnte. Und selbst die Gesellschaft für Marktforschung setzte auf Exklusivität und Abschottung, indem sie in ihrer organisatorischen Kernzelle, der Erfa-Gruppe, nur je eine Unternehmung pro Branche zuließ. Mit den Grundprinzipien der Wissenschaft (Universalismus, Kommunalismus, Uneigennützigkeit, Skeptizismus) sind solche Begleitumstände der Wissensproduktion nur schwer vereinbar.

Zum anderen zeigt sich, dass wissenschaftlich verifiziertes Wissen über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg in immer stärkerem Ausmass nachgefragt wurde. Die Beteiligung von Experten an betrieblichen, parlamentarischen und verwaltungstechnischen Abläufen ist historiografisch sehr gut dokumentiert; die von Lutz Raphael vorgebrachte These von der «Verwissenschaftlichung des Sozialen», deren Plausibilität zwischenzeitlich von vielen Nachfolgestudien bestätigt wurde, besitzt auch für den schweizerischen Schuhmarkt Erklärungskraft. Einen steilen, in seinem genauen Umfang allerdings noch unbestimmten Anstieg anwendungsorientierten, ökonomischen Wissens postulieren jüngst auch J. Adam Tooze und Ted Fertik für die frühen



Abbildung 64 Die Erinnerung an die Preissteigerung und Unterversorgung während des Ersten Weltkriegs blieb wach. Noch in der Saison 1930/31 lockte ein Grosshändler mit dem Versprechen: «Wir beginnen die Saison mit Vorkriegspreisen».

1920er-Jahre: «If reconstruction in the wake of World War I was an inherently self-reflexive undertaking, knowledge was a strategic field. In the war's wake no discipline was more powerfully influenced by this self-reflexivity than economics. [...] In our current understanding of the economy we are ourselves still enmeshed in the *Wirkungsgeschichte* of this moment.»¹⁸

Die kriegswirtschaftlichen Verwerfungen und ihre bis zum Zweiten Weltkrieg reichenden Nachwehen bilden die Klammer dieses Buches. Da sich das Spiel von Angebot und Nachfrage rasch wieder einpendelte, dauerte es fast 15 Jahre, ehe die schuhwirtschaftlichen Akteure wissenschaftliche Marktexpertise in Anspruch nahmen. Vergessen war die kriegswirtschaftliche Markt-

malaise allerdings nicht, noch 1930/31 warben einzelne Schuhgrosshändler in seitenfüllenden Werbeinseraten mit der Ankündigung: «Wir beginnen die Saison mit Vorkriegspreisen».¹⁹

Seitdem wurden grundlegende Marktpositionierungen und Marktinterventionen nur mehr nach Konsultation nationalökonomischer, betriebswirtschaftlicher oder wirtschaftspsychologischer ExpertInnen vorgenommen: Der Bally-Konzern beauftragte 1933 die Wirtschaftspsychologische Forschungsstelle Wien mit einer Voruntersuchung zur Elastizität der Nachfrage nach Schuhen. Unter dem Eindruck der wirtschaftlichen Krisenkaskade gaben in der Folge auch Kommunen (Statistisches Amt der Stadt Zürich 1934, Bericht zuhanden des Stadtrats von Zürich 1944), Kantone (Gewerbeinspektorat Basel-Stadt in Zusammenarbeit mit Franz A. W. Bayerlein 1936) und Bundesämter (Preisbildungskommission 1946, Fachkommission für das Schuhmachergewerbe 1949) die Produktion von Marktwissen in Auftrag.

Das bei weitem eindrücklichste Beispiel für die Verwissenschaftlichung bilden die 1941 gegründete Gesellschaft für Marktforschung und ihre Schwester aus der Westschweiz, die Groupement romand pour l'étude du marché. In die interdisziplinäre Projektforschung wurden Wissenschaftler und gegenüber wissenschaftlichen Fragestellungen aufgeschlossene Marktpraktiker eingebunden. Zur Klärung der Rätselfigur des Markts schien dem an der Hochschule St. Gallen lehrenden Ökonomen Arthur Lisowsky die Aufbietung aller Wissensbestände dringend geboten: «Der gesamtgeistige Lebensraum steht letzten Endes dahinter, wenn wir von Markt in diesem Sinne sprechen. [...] *Alles* das ist *Markt* und *Marktgeschehen*, demgegenüber die Forschung vor ebenso weitgreifenden und schwierigen wie drängenden Aufgaben steht.»²⁰ Was die Wissenschaftler im Einzelnen motivierte, sich mit dem Schuh- und anverwandten Warenmärkten zu befassen, lässt sich nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen: Die Bekämpfung sozioökonomischer Missstände, die Schärfung des eigenen wissenschaftlichen Profils, das Generieren von Drittmitteln und andere Gründe sind anzuführen. Jedenfalls wurde durch die kollektive Anstrengung innert weniger Jahre eine Ausdifferenzierung und Popularisierung von Marktwissen erzielt.

Ein halbes Jahrhundert später ist das Rätsel des Markts noch immer nicht gelöst. Und zwar nicht nur bezogen auf den schweizerischen Schuhmarkt, der

zusehends vom Siegeszug der Sneakers oder den neuen Verfahren des «computer aided design and manufacturing» aufgemischt wird, sondern auch auf die national entgrenzten Arbeits-, Kapital-, Produkt- und Dienstleistungsmärkte. Diese Vermutung nähren einige in zeithistorischer Absicht unternommene Selbstbeschreibungen. In *Age of Fracture* qualifiziert Daniel T. Rodgers den Markt als «the dominant social metaphor of the age», die seit den ausgehenden 1970er-Jahren an Überzeugungskraft zugelegt habe.²¹ «Under the skin of an old word, something quite new had indeed emerged», streicht der Autor die Wandlungsfähigkeit der Ordnungsvorstellung heraus.²² Wenig später sollte die Marktwirtschaft den Systemwettbewerb mit der Planwirtschaft für sich entscheiden. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion und ihrer sozialistischen Satelliten meinten nicht wenige, dass alle vom Markt abweichenden Koordinationssysteme ausgedient und einen Platz im Museum der Geschichte auf sicher hätten.

Trotz seiner Omnipräsenz und Omnipotenz blieb der Marktmechanismus vielen Menschen fremd. Nicht wenige beschlich ein Gefühl des Unbehagens: «Das Verborgene ängstigt die Menschen, als ob der Markt ein Bösewicht wäre, der sein Geheimnis mit Absicht verbirgt, um andere über's Ohr zu hauen.»²³ In seiner 2006 publizierte Studie *Riskante Moderne* unterstellt Paul Nolte den Deutschen eine beträchtliche Wissenslücke: «Dabei entspricht der Unfähigkeit, Unternehmensentscheidungen oder Marktlogiken im Grossen nachvollziehen zu können, häufig ein mangelnder ökonomischer Sachverstand im Alltag.»²⁴ Viele würden die unwägbareren Marktprozesse scheuen und stattdessen Zuflucht in marktfreien Zonen nehmen, so Noltens Zeitdiagnose. Eine nicht minder grosse Marktignoranz behauptet 2007 auch Wolfgang Reinhard, der Herausgeber des interdisziplinären Sammelbandes *Menschen und Märkte*, macht dafür aber einen anderen Zusammenhang geltend: «Früher glaubten wir an Gott, heute glauben wir an den Markt. Das Vertrauen in die Marktkräfte hat das Vertrauen in die göttliche Vorsehung ersetzt. Religion selbst ist zur Ware geworden, die auf dem Markt für Lebenssinn nach den Regeln von Angebot und Nachfrage gehandelt wird.»²⁵ Indem Menschen das Rätsel des Markts ins Jenseits verlegen, entledigen sie sich der beschwerlichen Aufgabe, eine Antwort im Diesseits zu geben – getreu der Devise, worauf man keinen Einfluss nehmen könne, das brauche man auch nicht bis ins letzte Detail zu verstehen.

Dies gilt jedoch nur für prosperierende Zeiten. Die Kehrseite des unergründlichen Marktmechanismus offenbarte sich 2007/08 in der sogenannten Subprime-Krise. Im Nachgang an die auf dem US-amerikanischen Immobilienmarkt geplatzte Investitionsblase gerieten die hochgradig interdependenten und sich über den ganzen Globus erstreckenden Finanzmärkte ins Schlingern. Da sich Banken und Finanzdienstleister in systemgefährdendem Ausmass misstrauten, versuchten Regierungen und Zentralbanken mit Finanzspritzen und Zahlungsversprechen in Milliardenhöhe das Versagen der Märkte abzuwenden. Mit zwiespältigem Erfolg: Irland, Griechenland und andere Staaten schlitterten an den Rand des Staatsbankrotts, 2011 ging als Jahr der Eurokrise in die Annalen ein. Warum Übertreibungen auf einem vermeintlich überschaubaren Markt einen globalen Dominoeffekt auslösen konnten, warf neue Fragen auf. Während die jahrelang von den Verheissungen des Markts kündenden Ökonomen in Erklärungsnot, ja unter Rechtfertigungsdruck gerieten, begann man sich auf breiter Basis Gedanken über die grundlegenden Chancen und Gefahren marktförmiger Ordnungen zu machen. In den Feuilletons wurden alarmierende Vergleiche mit der Weltwirtschaftskrise der 1930er-Jahre gezogen, Sozialwissenschaftler, Publizisten und Politiker überboten sich mit Marktproblematisierungen jedweder Art. «Was über den sogenannten Finanzmarktkapitalismus und seine Neigung zur Selbstzerstörung derzeit alles geschrieben wird, ist schon selbst in hohem Masse so spekulativ, wie man es den Finanzmarktakteuren unterstellt», stichelt Werner Plumpe.²⁶

Inzwischen ist das Echo der ökonomischen Grundsatzdebatte verklungen, die globale Finanzmarktkrise kann selbst als historisches Ereignis gelten. Den zehnten Jahrestag ihres Ausbruchs nahm der Kultur- und Literaturwissenschaftler Joseph Vogl deshalb zum Anlass, an die allgemeine «Verwunderung über verwunderte Experten» zu erinnern und seine Fundamentalkritik an den prognosefreudigen Wirtschaftswissenschaften zu erneuern.²⁷ Hierbei nahm er auch die anverwandten Disziplinen in die Pflicht, denn «[d]er Markt ist das Ei des Columbus auf dem Gebiet der Sozialtheorie; er steht für eine besondere Ontologie des Sozialen».²⁸

Bei dieser Zeit- und Gesellschaftsdiagnostik lasse ich es hier bewenden. Märkte sind ein Charakteristikum westlicher Gesellschaften, die immer häufiger als Wissensgesellschaften beschrieben werden.²⁹ Was sich jeweils ändert,

ist die Konfiguration, wie Menschen dieses Rätsel zu lösen versuchen. Jede Generation unternimmt diese Anstrengung aufs Neue – ein Umstand, der den Themenkomplex für die historische Analyse ungemein reizvoll macht. HistorikerInnen haben eben erst begonnen, sich mit Marktgeschichten verstanden als «Problemgeschichten» auseinanderzusetzen. Es bleibt zu hoffen, dass noch viele weitere historische Studien folgen werden. Das Aufzeigen der wirkmächtigen Tiefendimensionen und komplexen Wandlungsformen von Märkten ist unverzichtbar – für die wissenschaftliche Diskussion ebenso wie für die gesellschaftspolitische Debatte.

Grosser Schuhmarkt

Anhang



DOSENBACH
Nur Hauptgeschäft Rennweg 56 Zürich

Unpublizierte Quellen

BAL Ballyana Sammlung Industriekultur, Schönenwerd

- Aufzeichnungen von Eduard Bally
- «Geschichte der Firma C. F. Bally AG», 1925 (CD-ROM)
- «Statistische Tabellen», 1925 (CD-ROM)
- Broschüre «Ursachen der Schuhteuerung. Leichtfassliche Darstellung», 1917

BAL Hist Historisches Archiv der Bally-Schuhfabriken AG, Schönenwerd

- o. S. Protokolle über Privatrapporte Bally-Schuhfabriken, 1907–1912
- o. S. Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 1913–1948
- o. S. Schreiben «Betreffend Holding Company» von Iwan Bally an den Verwaltungsrat der C. F. Bally AG, 18.6.1921
- o. S. Vertrag zwischen der Deutschen Hollerith-Maschinen Gesellschaft mbH Berlin und C. F. Bally AG, Schönenwerd, 17.3.1915
- o. S. Unveröffentlichte Broschüre «Der Streik in der Schuhfabrik C. F. Bally Söhne in Schönenwerd im Frühjahr 1907. Anhand der Akten publiziert von der Firma», 1907
- o. S. Dossier «100 Jahre Bally. Chronik des Jubiläumsjahres 1951», 1951
- o. S. Typoskript von Paul Hofer, «Aus vergilbten Tagebuchblättern eines Betriebsleiters», 1969
- o. S. Dossier «Zuzug von Arbeitskräften nach den Bally-Schuhfabriken 1851–1946», 1946
- o. S. Produktions- und Umsatzstatistiken der Bally-Schuhfabriken Schweiz, 1859–1950
- o. S. Bericht an die Direktion der C. F. Bally AG über das Geschäftsjahr ... der Arola-Schuh AG, Zürich, 1927–1950
- o. S. Verkaufskataloge der Frühlings- und Herbstkollektion, 1880–1950
- o. S. Studie «Schuhkauf in Zürich: mit besonderer Berücksichtigung von Bally. Eine Probeerhebung der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien im Auftrage der Arola AG», 1933
- o. S. Typoskript «Wie will der Käufer beraten sein?», 1933
- o. S. Typoskript «Erinnerungen unseres Reklamechefs, Herrn H. Klinger», 1950
- o. S. Broschüre «Sandalgeschichten von Bally», Sommer 1935
- o. S. Broschüre «Bally-Vasano verkauft durch den Bally-Arola Service», 1948
- o. S. Inventar Film 1939–2011, 2011
- o. S. Dossier Eidgenössische Kriegsgewinnsteuer, 1919/20
- o. S. Schreiben «Schutz der Schuhindustrie» vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit an die Bally-Schuhfabriken AG, Schönenwerd, 24.9.1936
- o. S. Dokumentation «Bureau international pour la défense du cuir et de la chaussure (Hg.): III. Internationaler Kongress der Schuhwirtschaft, Budapest 26.–29.7.1938», 1938
- o. S. Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die schweizerische Schuhproduktion 1928–1939, Bern 1940
- o. S. Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die Grössenstruktur der schweizerischen Schuhindustrie, Bern 1959

BAR

E27#1000/721#19272-3*

E3320B#1000/773#88*

E6300B#1969/222#16*

E7170A#1968/243#136*

E7350#1000/1104#181*

E7350#1000/1104#183*

E7350#1000/1104#307*

E7389#1000/1106#1105*

E9500.122#1000/1181#25*

E9500.122#1000/1181#127*

Schweizerisches Bundesarchiv, Bern

Vorschriften, Befehle, Kreisschreiben, Formulare betr. Leder- und Schuhbeschaffung, Fabrikationsvorschriften, Statistik über die Lieferung von Marschschuhen durch Handwerk und Fabrik und über die Einheitspreise, 1904–1958

Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935

Erste Kriegsgewinnsteuer, 1916–1935

Fachkommission für das Schuhmachergewerbe, 1934–1949

Schuhe, Dossier Bally: Berichte, Kalkulationen, Statistiken, Verzeichnisse, 1914–1918

Diverse Protokolle betr. Häute, Felle, Leder, Schuhe und Volksschuhe, Kreisschreiben und Weisungen, 1914–1918

Kommission für wirtschaftliche Fragen, 1914–1918

Enquête über die Aufnahme der ersten Textilrationierung durch die Bevölkerung, 194[1]

Entstehung, Organisation und Aufgabe der PBK, 1926–1944

Preisbildungskommission, Schuhhandel, Untersuchung (Vorakten), 1942–1946

ETHZ AfZ

C 3950

C 9452

NL Hans Sulzer, 24.1.

Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich, Zürich

Statuten der Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre, 1928

Schweizerische Label-Organisation, Broschüre «Was sagt der Käufer vom Label? 100 Auszüge aus Zuschriften aus allen Landesgegenden», 1948

Schreiben von Max Bally an Hans Sulzer, 6.10.1918

ETHZ HSA

HS 0494: 293

Hochschularchiv der ETH Zürich, Zürich

Arnold Heim (1882–1965), Geologe, Forschungsreisender, Manuskripte, Fotografien, Dias, Separatesammlung aus dem Nachlass, Material zum Aufsatz «Schuhe oder Füße? Ein Mahnruf», 1941

Gräb

o. S.

Schuhhaus Gräb, Zürich

Versandkataloge und Dokumentation Reklame, 1900–1950

Migros

G-1504

G-1514

Dokumentation Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich

VOTA, 1941–1962

Label, 1940/41

Sozarch

Ar 201.64

Ar 487

Schweizerisches Sozialarchiv, Zürich

Lederbewirtschaftung, 1942–1946

Winterhilfe Schweiz, 1936–2007

StABE

Bez Bern B 3478, Box W

StArZH

V.B.a.27

V.E.c.44

V.G.c.90.:729

V.G.c.90.:1519–1525

V.L.57.1.1

Staatsarchiv des Kantons Bern, Bern

Ehescheidungen und Vaterschaften, 1912–1916

Stadtarchiv Zürich, Zürich

Statistische Kommission, Protokoll, 1908–1997

Polizeiwesen, Akten betreffend das Marktwesen, 1893–1932

Liegenschaft, Genossenschaft Markthalle Limmatplatz, Gutachten, 1935

Engros-Markthalle, Industriestrasse, Erweiterung, 1920–1945

Schweizerischer Städteverband, Protokolle über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, 1897–1950

SWA

Bv Bb 11

Bv Bb 75

Bv P1

Bv P3

Bv P5

H + I Bb 6

H + I Bb 7

H + I Bb 13

H + I Bb 27a

H + I Bb 40

HS 360

Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel

Schweizerischer Schuhmacher- und Orthopädie-Schuhmachermeister-Verband, 1910–1950

Schweizerischer Schuhhändler-Verband (Sektion Luzern), 1941

Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945

Schweizerische Konsumentenliga, 1934–1936

Schweizerische Label-Organisation, 1934–1968

Schuh-Coop, 1925–1946

Schuhhaus zum Pflug, 1913–1942

Hug und Co AG, Schuhfabrik, 1930–1950

Bata Schuh Aktiengesellschaft (Schuhfabrik), 1929–1940

Schuhfabrik Elgg, 1947–2001

Baselstädtische Erhebungen über die Lage im Schuhmacherhandwerk, in der Schuhfabrikation und im Schuhhandel in den Jahren 1934, 1935 sowie 1937/38

Vo H XII 14a

Häute-, Fell- und Lederindustrie und -Handel, Allgemein und Ausland, Dokumentensammlung, 1914–1950

Institute 194

Gesellschaft für Marktforschung, Schweiz, 1941–1950

Publizierte Quellen

- Amtliches stenographisches Bulletin der Bundesversammlung: Ständerat, 1848–1948.
- BS Bereinigte Sammlung der Bundesgesetze und Verordnungen, 1848–1947.
- Bundesblatt der Schweizerischen Eidgenossenschaft, 1848–1948.
- Der Schuhhandel: obligatorisches Organ des Verbandes schweizerischer Schuhhändler, 1919–1948.
- Die Neue Schweiz: Organ für geistige und wirtschaftliche Erneuerung; offizielles Organ des Bundes «Neue Schweiz», 1933–1937.
- Die Tat: schweizerische unabhängige Tageszeitung, 1935–1948.
- GfM-Schriftenreihe, 1941–1950.
- Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung: unabhängiges Geschäftsblatt der gesamten Meisterschaft aller Handwerke und Gewerbe, 1918–1934.
- Information Arola Hauszeitung, 1932–1948.
- Label-Mitteilungen, 1941–1949.
- Mitteilungen der Bally-Schuhfabriken AG Schönenwerd an ihr Personal, 1941–1948.
- Mitteilungen über Kriegswirtschaft, 1941–1948.
- Nebelspalter: das Humor- und Satire-Magazin, 1918–1948.
- Protokolle über die Verhandlungen des Schweizerischen Bundesrates, 1848–1948.
- Schweizerische Schuh- und Leder-Zeitung: Publikationsorgan für die offiziellen Mitteilungen vom Verband schweizerischer Schuhindustrieller, Verband schweizerischer Gerbereibesitzer, 1934–1948.
- Schweizerische Schuhmacher-Zeitung: obligatorisches Organ des Schweizerischen Schuhmachermeister-Verbandes, 1885–1948.
- Swiss-American Review: offizielles Bulletin der Gesellschaft «Schweizerfreunde der U. S. A.», 1921–1936.
- Alexander Hamilton Institute (Hg.) (1919): Office management. New York.
- Alliance des sociétés féminines suisses (1958): Pauline von Greyerz. In: *Le Mouvement féministe* 46, Nr. 857, S. 14.
- Ammann, J. F.; Bally, C. F.; Anstalt Brüttisellen (Hg.) (1890): *Die Schweizerische Schuhindustrie: ein Beitrag zur Beleuchtung der Zollfrage*. Olten: Michel.
- Ammann, Walter R. (1942): *Vom Schuh und vom Menschen: zur Eröffnung der Schuh-Ausstellung der Bally-Schuhfabriken A. G. im «Felsgarten» Schönenwerd*, Samstag, den 6. Juni 1942. Olten: Dietschi.
- Angehrn, Otto (1950): *Der Einsatz der Marktforschung in der Unternehmung*. In: *Industrielle Organisation* 5, Nr. 2, S. 283–287.
- Angehrn, Otto (1954): *Unternehmer und betriebliche Marktforschung*. Zürich: Polygraphischer Verlag.
- Aschwanden, J. (1944): *Die Entwicklung der Schuhversorgung in den Bergtälern der Innerschweiz*. In: Maissen, Placidus (Hg.), *Querschnitt durch die schweizerische Schuhwirtschaft: 50 Jahre Schweizerischer Schuhhändler-Verband*. Zürich: Ernst Lang, S. 25 f.
- Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) (1930): *Die deutsche Schuhindustrie*. Berlin: Mittler & Sohn.
- Bachmann, Gottlieb (1917): *Schieber und Wucherer*. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 2089; 2091, 6.11.1917.
- Bally Arola Service (Hg.) (1951): *25 Jahre Dienst am Kunden*. Schönenwerd.
- Bally Arola Service (Hg.) (1958): *Entwicklung und Erreichtes: Festschrift zum 25jährigen Geschäfts-jubiläum von Herrn M. W. Wittstock-Bally, 1933–1958*. Schönenwerd.
- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1901): *Fünfundzwanzig Jahre des Hauses C. F. Bally Söhne in Schönenwerd: 1851–1901*. Basel: Kreis.

- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1926): 1851–1926: zur Erinnerung an das 75jährige Bestehen der Bally-Schuhindustrie. Ihren Mitarbeitern gewidmet von der Bally-Schuhfabriken Aktiengesellschaft. Schönenwerd.
- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1942): Soziale Einrichtungen der Bally-Schuhfabriken AG, Schönenwerd. Zürich: Müller, Werder & Co.
- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1951): Hundert Jahre Bally-Schuhe: Bally, 1851–1951. Allen unseren Angestellten und Arbeitern in dankbarer Anerkennung ihrer treuen Mitarbeit und Verdienste gewidmet. Schönenwerd.
- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1957): Bally: seit 1851. Schönenwerd.
- Bally-Schuhfabriken (Hg.) (1976): 125 Jahre Bally 1851–1976. Schönenwerd.
- Bally, Eduard (1876): Ein freies Wort über die Weltausstellung in Philadelphia und die industriellen Verhältnisse in den Vereinigten Staaten von Nordamerika. Aarau: Sauerländer (= ders., Dubied, Édouard [1877]: *L'industrie dans les États-Unis de l'Amérique du Nord: «Garde à vous!» adressé aux industriels suisses à propos de l'Exposition universelle de Philadelphie*. Genève, Neuchâtel. = ders. [1878]: *Industry and manufactures in the United States: look out for yourselves!* Boston).
- Bally, Eduard (1886): Patent und Musterschutz in der Schweiz. Solothurn.
- Bally, Eduard (1911): Die Schönenwerder Schuh-Industrie. Ohne Ort.
- Bally, Iwan (1927): Rationalisierungsbestrebungen in der schweizerischen Industrie. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 63, S. 235–242.
- Bally, Iwan (1928): Wirtschaftsfragen industrieller Unternehmungen. Zürich: Hofer.
- Bally, Iwan (1934): Die schweizerische Schuhindustrie: aus dem Vortrag von I. Bally, gehalten im Schosse der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft am 28. November 1934 im Zunfthaus zur «Zimmerleuten». In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 70, Nr. 4, S. 479–487.
- Bally, Iwan (1953): Von Taylor und Münsterberg zu Suter und Carrard: eine Erinnerung an die Anfänge der wissenschaftlichen Betriebsführung (Scientific Management) und der Psychotechnik der Schweiz. In: Industrielle Organisation 22, Nr. 10, S. 417 f.
- Bata Schuh AG (Hg.) (1934): Beilagen zur Eingabe der Bata Schuh AG, Zürich und Mitunterzeichneten an die Hohe Bundesversammlung betreffend den Bundesratsbeschluss vom 11. Juni 1934 über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie. Zürich.
- Baumgarten-Tramer, Franziska (1932a): Das rationelle Denken der Frau. In: Schweizerischer Frauenkalender 22, S. 111–116.
- Baumgarten-Tramer, Franziska (1932b): Die Stellung der Frau zur Rationalisierung in der Industrie. In: Die Arbeits-Praxis 2, Nr. 4, S. 121–125.
- Baumgarten-Tramer, Franziska (1938): Psychohygiene und Mode. In: Gesundheit und Wohlfahrt 18, S. 627–640.
- Baumgarten-Tramer, Franziska (1940/41): Die psychologische Marktforschung. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 41, S. 342–353; 391–394.
- Bayerlein, Franz A. W. (1936a): Die Gerberei, die Schuhfabrikation, der Schuhhandel und das Schuhmacherhandwerk in der Schweiz: Ausstellung «Der Schuh» im Kunstgewerbemuseum der Stadt Zürich. Zürich: Kunstgewerbemuseum.
- Bayerlein, Franz A. W. (1936b): Baselstädtische Erhebung über die Lage des Schuhmacherhandwerks: Erfahrungen und Ergebnisse. Zürich.
- Bayerlein, Franz A. W. (1939a): Die Preisgestaltung auf dem schweizerischen Schuhwarenmarkt. Rapperswil: Gasser (Separatdruck aus: Schweizerische Schuh- und Leder-Zeitung).
- Bayerlein, Franz A. W. (1939b): Das Ende des Schuhmacherhandwerks? Eine Untersuchung der Lage im schweizerischen Schuhreparatur-Gewerbe unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Basel. Basel: Effingerhof.
- Behrmann, Hermann (1933): 55 Jahre Hug – 1878–1933. Ohne Ort.

- Benjamin, Walter (1969): *Illuminationen: ausgewählte Schriften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (erstmals 1933).
- Bernet, Friedrich (1931a): *Der Austausch betriebswirtschaftlicher Erfahrungen in der schweizerischen Industrie*. Zürich: Emil Rüegg.
- Bernet, Friedrich (1931b): *Die Erfahrungsaustauschgruppen in der deutschsprachigen Schweiz*. In: 2. Internationale Diskussions-Konferenz, Genf, 1.–4. Juli 1931 (Hg.). Genf, S. 1–22.
- Bernet, Friedrich (1939): *Erfa-Gruppen*. In: *Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung* 34, Nr. 6, S. 65–67.
- Bernet, Friedrich (1942⁴): *Wie man einen Artikel schreibt: Winke für wirksamen Ausdruck und gelegentliche Mitarbeit an der Tages- und Fachpresse*. Thalwil: Emil Oesch.
- Bertoldi, Vittorio (1940): *Esigenze linguistiche del mercato*. In: *Vox Romanica* 5, S. 87–105.
- Beuttner, Paul (1928): *Der thurgauische Schuhmachermeister und sein Lebens- und Existenzkampf*. Zürich: Siegfried (Separatdruck aus: *Schweizerische Schuhmacher-Zeitung*).
- Beuttner, Paul (1929a): *Das thurgauische Markt-, Hausier- und Ausverkaufswesen in geschichtlicher Bedeutung*. Weinfelden: Buchdruck Thurgauer Tagblatt.
- Beuttner, Paul (1929b): *Die zukünftigen Existenzmöglichkeiten des selbständigen Schuhhändlerstandes unter besonderer Berücksichtigung der Selbstdetaillierungsfrage*. Zürich.
- Beuttner, Paul (1938): *50 Jahre Verbandsarbeit: Schuhmachermeisterverein Weinfelden und Umgebung, 1888–1938*. Weinfelden.
- Beuttner, Paul (1941): *Die Reorganisation des Schuhhandels im Rahmen der neuen Wirtschaftsordnung*. Weinfelden.
- Beuttner, Paul (1942): *50 Jahre thurgauische Gewerbspolitik: 1892–1942*. Frauenfeld: Huber.
- Beuttner, Paul (1956): *Der Thurgauische Gewerbeverband als Schutz- und Trutzorganisation des selbständigen Handwerker- und Kaufmannsstandes*. Weinfelden.
- Blanc, Charles (1936): *Die wirtschaftliche Lage des Detailhandels und seine Beziehungen zum Grosshandel*. Bern: Schweizerischer Gewerbeverband.
- Blanc, Charles (1939): *Gewerbehandel*. In: *Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft* (Hg.), *Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft*, Bd. 1. Bern: Benteli, S. 522 f.
- Boillat, Fernand (1947a): *Der westschweizerische Käufer*. In: *Wirtschafts-Dienst* 11, Nr. 121; 122; 123, S. 9 f.; 10; 13.
- Boillat, Fernand (1947b): *Der westschweizerische Kunde*. In: *Wirtschafts-Dienst* 11, Nr. 124, S. 15.
- Boillat, Fernand (1947c): *Die westschweizerische Mentalität*. In: *Wirtschafts-Dienst* 11, Nr. 125, S. 9 f.
- Brandenberger, F. (1935): *Die heutige Krise im Infanteriemarsch*. In: *Allgemeine schweizerische Militärzeitung* 81, Nr. 6, S. 313–322.
- Braun, Jos (1929): *Denkschrift anlässlich der Vollendung und Einweihung der Gross-Markthalle Basel*. Basel: Wunderlin.
- Briner, R. (1956): *Die Polemik als Mittel der Auseinandersetzung*. In: *Zentralverband schweizerischer Arbeitgeberorganisationen* (Hg.), *Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung: 1906–1956*. Zürich: Rüegg, S. 34 f.
- Briod, Daniel (1931): *L'analyse du marché, son rôle dans la préparation d'une campagne de publicité*. In: *Schweizerische Handelswissenschaftliche Zeitschrift* 26, Nr. 1, S. 10–21.
- Brogle, Theodor (1942): *Der Weg zum Weltmarkt*. In: Wagner, Julius (Hg.), *25 Jahre Schweizer Mustermesse: ein Jubiläum der Schweizer Arbeit*. Zürich: Verkehrsverlag, S. 207–212.
- Brunner, John (1932): *Studium der Märkte eines geläufigen Erzeugnisses, welches durch Werbung einzuführen ist: Memorandum, eingesandt zum 5. Internationalen Kongress für wissenschaftliche Arbeitsorganisation, Amsterdam, 18.–23. Juli 1932*. Zürich.
- Brunner, John (1981): *40 Jahre GfM: 1941–1981. Die Gründungszeit*. Zürich.
- Brunner, Werner (1941): *Zur Frage der Label-Bewegung in der Schweiz*. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 333, 3.3.1941.

- Büchi, Hermann (1930a): Aus der Heimat des Bally-Schuhs: ein Gang durch die Bally-Schuhfabriken Aktiengesellschaft Schönenwerd (Schweiz). Berlin: Max Schröder (Separatdruck aus: Internationale Industrie-Bibliothek).
- Büchi, Hermann (1930b): 100 Jahre Solothurner Freisinn 1830–1930. Solothurn: Vogt-Schild.
- Büchner, Richard (1932): Verlustquellen in der Unternehmung. In: Schweizerische Handelswissenschaftliche Zeitschrift 26, Nr. 10; 11; 12, S. 229–240; 263–270; 295–299.
- Büchner, Richard (1933): Verlustquellen ausserhalb der Unternehmung. In: Schweizerische Handelswissenschaftliche Zeitschrift 27, Nr. 2; 3, S. 33–39; 64–70.
- Büchner, Richard (1945): Unternehmen und Markt. In: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft 6, Nr. 5, S. 655–665.
- Büchner, Richard (1946): Unternehmung und Markt. Zürich: Schulthess.
- Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) (1934–1945): Verzeichnis schweizerischer Berufsverbände. Bern: Schweizerisches Handelsblatt.
- Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) (1946): Die sozialen Marken Label und Vota. In: Die Volkswirtschaft 19, Nr. 3, S. 102–105.
- Burri, Joseph (1923): Anleitung zur Haushaltsbuchführung nebst Winken für die häusliche Oekonomie: für unselbständig Erwerbende, insbesondere Angestellte und Beamte. Zürich: Schweizerischer Kaufmännischer Verein.
- Commons, John (1909): American shoemakers, 1648–1895: a sketch of industrial evolution. In: The Quarterly Journal of Economics 24, Nr. 1, S. 39–84.
- Coradi-Stahl, Emma (1919): Wie Gritli haushalten lernt: eine Anleitung zur Führung eines bürgerlichen Haushalts. Zürich: Rascher (erstmalig 1902).
- David, Helene (1921): Bedeutung und Probleme des modernen Hausfrauenberufes. In: Zweiter Schweizerischer Kongress für Fraueninteressen (Hg.), Bericht über den zweiten Schweizerischen Kongress für Fraueninteressen, Bern, 2.–6. Oktober 1921. Bern, S. 92–113.
- Devinat, Paul (1979²): Scientific management in Europe. New York: Arno Press (erstmalig 1927).
- Drechsler, Walter (1942): Marktanalyse für jeden: knapp und klar, was man über Marktforschung wissen sollte. Thalwil: Emil Oesch.
- Dürr, Emil (1928): Neuzeitliche Wandlungen in der schweizerischen Politik: eine historisch-politische Betrachtung über die Verwirtschaftlichung der politischen Motive und Parteien. Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Dürr, Emil (1934): Urbanität und Bauerntum in der Schweiz: ihr Verhältnis von 1798 bis heute. Ein Versuch und eine Skizze. Erlenbach: Eugen Rentsch.
- Duttweiler, Gottlieb (1937): Das «Treue-Hand»-System: (erweitertes Label-System). Zürich.
- Duttweiler, Gottlieb (1942): Luxussteuern. Zürich: City.
- Duttweiler, Gottlieb (1955): Eine Brücke in die Zukunft: Jubiläumsschrift des Migros-Genossenschaftsbundes, 1925–1955. Zürich: Migros-Genossenschaftsbund.
- Ebner, Carl (1935): Von Stoffen, Kleidern, Strumpf und Schuh: wie sie beschaffen sind und wie wir sie einkaufen sollen. Zürich: Verlag der Schweizer Warenkunde.
- Eidgenössische Fachkommission für das Schuhmachergewerbe (Hg.) (1949): Schlussbericht der Eidgenössischen Fachkommission für das Schuhmachergewerbe an das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement. Bern.
- Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) (1932): Die Gewerbebetriebe in der Schweiz, Bd. 4. Bern.
- Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) (1934): Schweizerische Aktiengesellschaften 1921 bis 1933. Bern.
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) (1937): Die wirtschaftliche und soziale Lage im schweizerischen Schuhmachergewerbe: Ergebnisse der im Jahre 1935/36 durch die Preiskontrollstelle des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes im Auftrage der Eidgenössischen Fachkommission für das Schuhmachergewerbe durchgeführten Erhebungen. Bern.

- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) (1938): Kartelle und kartellartige Abmachungen in der schweizerischen Wirtschaft (Heft 2); IV. Teil: Herstellung von Lebens- und Genussmitteln (ohne Urproduktion); V. Teil: Bekleidungsgewerbe und Konfektion (unter Einschluss des einschlägigen Handels); VII. Teil: Leder, Kautschuk, Bodenbeläge. Bern.
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) (1943): Beitrag zur Frage des existenzminimalen Bedarfes: Mitteilung der Lohnbegutachtungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes. Bern.
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) (1946): Der Schuhhandel in der Schweiz. Bern (Veröffentlichung der Preisbildungskommission des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes; 26).
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) (1950): Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939/48: Bericht des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes. Bern.
- Ernst, Edmund (1941): Nachschrift der Redaktion. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebsführung, Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 41, S. 394.
- Ernst, Edmund (1942): Vorbemerkung der Redaktion. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebsführung, Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 43, S. 102.
- Federspiel, Georg (1943²): Werbetexte wirksam schreiben: ein nützlicher Führer zum psychologisch richtigen Wort und Stil. Thalwil: Emil Oesch (Erscheinung unbekannt).
- Feierabend, Josef (1946): Schuhmachermeister-Verband Bern und Umgebung, 1871–1945. Bern: Fr. Rickli Söhne.
- Flury, Joseph (1924): Bericht über die 50-jährige Tätigkeit des Schuhmachermeister-Vereins Solothurn & Umgebung, 1874–1924. Solothurn: Rüegger und Flury.
- Freudiger, Hans (1936): Vom Berner Schuhmacher-gewerbe. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 72, Nr. 3, S. 328–354.
- Frisch, Mathias (1903): Die Lage der Schuhmacher in der Schweiz. Zürich: Conzett & Wurz.
- Galloway, Lee (1922): Office management: its principles and practice. Covering organization, arrangement, and operation with special consideration of the employment, training, and payment of office workers. New York: The Ronald Press Company.
- Gasser, Elsa F. (1924): Zürcher Index der Bekleidungskosten. In: Zürcher Statistische Nachrichten 1, Nr. 4, S. 117–129.
- Gasser, Elsa F. (1932): Die schweizerischen Lebenskosten in internationaler Beleuchtung. In: Die Arbeits-Praxis 2, Nr. 1, S. 5–14.
- Gasser, Elsa F. (1938): Verbands- und Sekretärwirtschaft. In: Die Schweiz: ein nationales Jahrbuch 9, S. 88–96.
- Gerberei Olten AG (Hg.) (1920): Die ersten 25 Jahre der Gerberei Olten AG, Olten Schweiz. Zürich: Orell Füssli.
- Giovanoli, Fritz (1931): Die Verwaltungsrats-Beziehungen in schweizerischen Aktiengesellschaften. In: Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz 23, Nr. 8; 9, S. 276–288.
- Gmür, Harry (1934): Die wirtschaftliche Lage des Schuhmacherhandwerks in Zürich. In: Zürcher Statistische Nachrichten 11, Nr. 3, S. 169–198.
- Grabowsky, Adolf (1945): Zeit und Zukunft: Röpkes Gesellschaftskritik. In: Rote Revue 24, Nr. 16, S. 537–553.
- Grandke, Hans (1897): Die vom Verein für Socialpolitik veranstalteten Untersuchungen über die Lage des Handwerks in Deutschland mit besonderer Rücksicht auf seine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der Grossindustrie: zusammenfassende Darstellung. Leipzig.
- Greyerz, Pauline von (1945): Vierzig Jahre soziale Käuferliga der Schweiz. Bern: Soziale Käuferliga Schweiz.
- Greyerz, Pauline von (1946): Vom gegenwärtigen Stand der Labelbewegung. In: Der neue Bund 12, Nr. 2, S. 25–28.
- Grimm, Bruno (1937): Steiniger Solothurner Boden. In: Rote Revue 16, Nr. 12, S. 382–391.
- Grimm, Werner A. (1941): Strukturelle Veränderungen in der schweizerischen Schuhwirtschaft 1919–1939. Zürich: E. Lang.

- Gröbli, Gertrud (1947): Probleme der Hausfrau. Basel: V. S. K.
- Groupement romand pour l'étude du marché (Hg.) (1944): Principes de l'étude du marché appliqués aux entreprises commerciales et industrielles. Lausanne: Office suisse d'expansion commerciale.
- Groupement romand pour l'étude du marché (Hg.) (1948³): Principes de l'étude du marché appliqués aux entreprises commerciales et industrielles. Lausanne: Office suisse d'expansion commerciale (erstmalig 1944).
- Gründling, Roman (1936): Marktanalyse. Solothurn: Vogt-Schild.
- Gürtler, Hans (1931): Der Einfluss der Handelspolitik auf die Schweizer Inlandindustrie und deren Entwicklung seit Anfang der 1890er Jahre. Liestal: Lüdin.
- Guggenbühl, Helen (1942): Haushalten in der Kriegszeit. Zürich: Schweizer Spiegel.
- Gutersohn, Alfred (1946a): Gewerbestand und Preispolitik. In: Gewerbliches Jahrbuch 4, S. 80–93.
- Gutersohn, Alfred (1946b): Die Grenzen der staatlichen Preiskontrolle. In: Gewerbliches Jahrbuch 4, S. 94–123.
- Gutersohn, Alfred (1949): Gruppeninteresse und Allgemeinwohl. In: Debes, Robert (Hg.), Individuum und Gemeinschaft: Festschrift zur Fünfzigjahrfeier der Handels-Hochschule St. Gallen 1949. St. Gallen: Fehr, S. 201–230.
- Haagmann, P. (1943): Produktive und destruktive Waren. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 44, Nr. 6, S. 264–267.
- Haeberle (1926): Über die Einführung wissenschaftlicher Betriebsführung in der Industrie von Markenartikeln. In: Industrielle Psychotechnik 3, Nr. 3, S. 94–96.
- Hamburger (1926): Leitgedanke der Organisation der Schuhfabrik Bata, Zlín, Tschechoslowakei. In: Industrielle Psychotechnik 3, Nr. 3, S. 91–94.
- Hammerstein, Gerhard (1934): Das Schuhfilialsystem unter Berücksichtigung Deutscher und Schweizer Verhältnisse. Dresden: Risse.
- Hausammann, Walter (1943): Der Blick in die Nachkriegszeit: ein Beitrag zur Exportmarktforschung. Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Vereins.
- Heim, Arnold (1941): Schuhe oder Füsse? Ein Mahnruf. In: Die Alpen 17, Nr. 1; 4, S. 1–4; 54 f.
- Heim, Arnold (1942): Weltbild eines Naturforschers: mein Bekenntnis. Bern: Huber.
- Heuler, K. M. (1927): Zeitstudien beim Schuhverkauf. In: Industrielle Psychotechnik 4, Nr. 1, S. 1–6.
- Hillmann, H. C. (1939): Size of firms in the boot and shoe industry. In: The Economic Journal 49, Nr. 194, S. 276–293.
- Hilty, Carl (1890): Freiheit. In: Politisches Jahrbuch der Schweizerischen Eidgenossenschaft 5, S. 1–256.
- Hofmann, Rudolf; Demenga, Wilhelm; Bally, Eduard (1883): Die Schuhmacherei der Schweiz: Fachbericht erstattet im Auftrage des hohen Eidgenössischen Departements für Handel und Landwirthschaft bei Anlass der schweizerischen Landes-Ausstellung in Zürich 1883. Aarau: Stierli.
- Huber, Heinrich (1930): Kritik der Studie des Internationalen Arbeitsamtes über das Unternehmen Baťa. Zürich: von Ostheim.
- Hug, Walther (1938): Die Preiskontrolle in der Schweiz. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 4, Nr. 3, S. 355–378.
- Hunzinger, Christian (1940): Die Entwicklung der schweizerischen Schuhwirtschaft 1914/40 und deren mögliche Auswirkung im Lichte genossenschaftlicher Grundsätze betrachtet. Zürich.
- Hunzinger, Christian (1941): Über die Lage und die zunehmenden Schwierigkeiten in der Schuhwirtschaft und die dadurch notwendig gewordenen behördlichen Massnahmen. Basel.
- Hurter, Edwin (1946): Die Bewilligungspflicht als Mittel der Wirtschaftspolitik. Zürich: Juris.
- Internationales Arbeitsamt Genf (Hg.) (1930): Die Arbeitsbedingungen in einem rationalisierten Betrieb: das System Bata und seine sozialen Auswirkungen. Berlin: Internationales Arbeitsamt Genf, Zweigamt Berlin.

- Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) (1927): Vorbericht über die Terminologie der Rationalisierung (IMI/TC17). Genf.
- Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) (1930): Generalbericht über die vom Institut übernommenen Arbeiten für den Völkerbund 1929. Genf.
- Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) (1931): 2. Internationale Diskussions-Konferenz, Genf, 1.–4. Juli 1931. Genf.
- J. Lüthi & Co (Hg.) (1931): Annonce «Jlco immer voran». In: Zürcher Illustrierte 7, Nr. 20.
- Jenny, Oskar H. (1944): Eine Haushaltsrechnung über vierzig Jahre. In: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft 4, Nr. 3, S. 519–550.
- Justiz, Alfred (1947): Besprechung «Der Schuhhandel in der Schweiz, Bern 1946». In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 83, S. 183.
- Kaufmann, Max (1952): Fünfundzwanzig Jahre Preisbildungskommission. In: Die Volkswirtschaft 25, Nr. 6, S. 248 f.
- Kaufmann, Peter (1941/42): Der Unternehmer und seine Umwelt. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 42, Nr. 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8, S. 72–80; 107–112; 151–156; 205–211; 247–251; 299–304; 351–364.
- Kaufmann, Peter (1942): Marktforschung als Unternehmernaufgabe. In: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft 3, Nr. 4, S. 281–297.
- Kaufmann, Peter (1955): Marktforschung. In: Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft (Hg.), Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 2. Bern: Benteli, S. 164–167.
- Kaufmann, Peter (1961): Bericht des Präsidenten über die Tätigkeit der Gesellschaft in den ersten zwanzig Jahren ihres Bestehens (Berichterstattung zur 20. Generalversammlung). Zürich.
- Kaufmann, Peter (Hg.) (1944): Forschen und Führen im Betrieb: Gespräche mit Max Schiesser, Alfred von Zeerleder, Iwan Bally und E. Hans Mahler. Thalwil: Emil Oesch.
- Kinzelbach, Walter (1950): Probleme der Materialkalkulation in der Schuhindustrie. In: Industrielle Organisation 19, Nr. 4, S. 167–174.
- Klaus, Fred J. (1985): Das Bally-Lehrstück: ein Insider-Bericht. Zürich: Orell Füssli.
- Kneeland, Natalie (1927): Psychologisch falsche und richtige Ladenverkaufsgespräche: 135 Fälle aus dem Einzelhandel. Stuttgart: Verlag für Wirtschaft und Verkehr.
- Köng, Werner (1935): Die Aera Schulthess im schweizerischen Kapitalismus. In: Rote Revue 14, Nr. 10, S. 329–335.
- Konsumgenossenschaftlicher Frauenbund der Schweiz (Hg.) (1945): Wenn alle Hausfrauen wollten! Basel: Konsumgenossenschaftlicher Frauenbund der Schweiz.
- Krebs, Werner (1896): Fachberichte aus dem Gebiete der schweizerischen Gewerbe in den Jahren 1890–1895: nebst einem ergänzenden Bericht über die allgemeine Lage und Entwicklung des schweizerischen Kleingewerbes im gleichen Zeitraume. Bern: Michel & Bächler.
- Krebs, Werner (1898): Die Veranstaltung einer schweizerischen Gewerbestatistik. In: Zeitschrift für Schweizerische Statistik 34, S. 145–159.
- Krebs, Werner (1904): Über die Vornahme einer schweizerischen Gewerbeerhebung. In: Zeitschrift für Schweizerische Statistik 40, S. 280–291.
- Küng, Emil (1939): Über Wirkungen und Grenzen staatlicher Interventionen. In: Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft 75, Nr. 1, S. 89–101.
- Küng, Emil (1941): Der Interventionismus: volkswirtschaftliche Theorie der staatlichen Wirtschaftspolitik. Bern: Grunau.
- Küng, Emil (1942): In welcher Weise dient die Marktforschung dem Berufsverband. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 43, Nr. 3, S. 102–106.
- Kunze, Hugo (1939): Die Maschinen zur Schuhfabrikation. Heidelberg: Hüthig.
- Landmann, Robert (1934³): Monte Verità: die Geschichte eines Berges. Ascona: Pancaldi (erstmalig 1930).
- Lattmann, Ernst (1946²): Forschen: Marktforschung und Betriebsforschung. Erforschen von Produkt, Betrieb, Markt, Leistung, Werbung, Verkauf und Mitbewerber. Zürich: Gropengiesser (Erstausgabe unbekannt).

- Laur, Ernst; Vial, Marie; Schlupe-Gruber, Martha (1951): Kleiden und Wohnen im Bauernhaus. Bern: Verbandsdruckerei.
- Lazarsfeld, Paul F. (1934): The psychological aspect of market research. In: Harvard Business Review 13, Nr. 1, S. 54–71.
- Lebensmittelverein Zürich (Hg.) (1938): Entstehung und Entwicklung des Lebensmittelvereins Zürich – 1878–1938. Zürich.
- Leffingwell, William H. (1929): Office management: principles and practice. New York: McGraw-Hill.
- Leporin, Valerie (1915): Marktplätze. In: Die Schweiz: schweizerische illustrierte Zeitschrift 19, S. 363–370.
- Lie, Lucyll (1929): Geschmack, den wir mit Füßen treten. In: Weltmode: Schweizerische Modenzeitschrift 1, Nr. 1, S. 7.
- Lisowsky, Arthur (1938): Marktbegriff und Marktforschung. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 32, Nr. 2, S. 33–43.
- Lisowsky, Arthur (1939): Zur Frage der Lebensnähe des Handelsschul-Unterrichts. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 33, Nr. 2, S. 39–45.
- Märtens, Otto (1896): Die Lage der Schuhmacher in der Schweiz. Basel: Vereinsbuchdruckerei.
- Maissen, Placidus (1940): Der Schuh: Leitfaden für den Schuhverkauf unter besonderer Berücksichtigung der höheren Fachprüfungen im Detailhandel sowie der Mindestanforderungen an das Verkaufspersonal. Zürich: von Ostheim.
- Maissen, Placidus (1953): Der Schuh: Fachbuch für die Schuhbranche. Zürich: Verlag des Schweizerischen Schuhhändler-Verbands.
- Maissen, Placidus (Hg.) (1944): Querschnitt durch die schweizerische Schuhwirtschaft: 50 Jahre Schweizerischer Schuhhändler-Verband. Zürich: Ernst Lang.
- Mangold, Fritz (1939): Marktanalyse. In: Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft (Hg.), Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 2. Bern: Benteli, S. 151.
- Marbach, Fritz (1948): Luxus und Luxussteuer. Bern: Francke.
- Mark, Wilhelm (1950): Die schweizerische Leder- und Schuhwirtschaft, 1940–1947: auf Grund des Schlussberichtes der Sektion für Schuhe, Leder und Kautschuk des Kriegs-Industrie- und Arbeits-Amtes. Zürich.
- Maurer, Adolf (1959): Die Sonne scheint auch in der Stadt: Jugenderinnerungen eines Zürchers. Basel: Reinhardt.
- Meili, Heinrich (1925): Lehrbuch der Schuhmacherei: Leitfaden für die Berufslehre, zugleich Lehrmittel für den Unterricht an Schuhmacher-Fachklassen der Gewerblichen Fortbildungsschulen. Zürich: Schweizerischer Schuhmachermeister-Verband.
- Meili, Heinrich (1930): Mass- und orthopädische Schuhmacherei. Zürich: Dr. Siegfried.
- Meili, Heinrich (1943): Erweiterung militärischer Fusshygiene durch gezieltes Fusstraining. In: Allgemeine schweizerische Militärzeitung 89, Nr. 12, S. 649–656.
- Merkur (1940/41): Was erwartet die wirtschaftliche Praxis von der Wissenschaft? In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 41, S. 353 f.
- Merz, Julie (1919): Die schweizerischen Hausfrauen und die Berufsorganisation. In: Jahrbuch der Schweizerfrauen 5, S. 33–39.
- Miller, Oscar (1927): Der Boykott nach schweizerischem Recht. In: Zeitschrift für Schweizerisches Recht 46, S. 173a–217a.
- Mühlemann, Hans (1920): Sektion Lederindustrie: die Lederversorgung des Landes während des Weltkrieges. In: Schweizerische Abteilung für industrielle Kriegswirtschaft (Hg.), Die Abteilung für industrielle Kriegswirtschaft des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes, 1917–1919, Bd. 1. Bern: F. Wyss, S. 185–200.
- Müller, Henri (1944): Der Schuhsektor in der Kriegswirtschaft 1914/18 und heute. In: Maissen, Placidus (Hg.), Querschnitt durch die schweizerische Schuhwirtschaft: 50 Jahre Schweizerischer Schuhhändler-Verband. Zürich: Ernst Lang, S. 67–71.

- Müller, Henri (1950): Sektion für Schuhe, Leder und Kautschuk. In: Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.), Die schweizerische Kriegswirtschaft 1939/48: Bericht des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes. Bern: Eidgenössische Zentralstelle für Kriegswirtschaft, S. 658–675.
- Naegeli, Walter (1943): Was Ihr eigener Pressedienst vermag: wie sich Firmen, Verbände, Vereine und Behörden die Mithilfe der Presse sichern. Thalwil: Emil Oesch.
- Ohne Autor (1907): Unser Büchertisch. In: Schweizerische Lehrerinnenzeitung 11, Nr. 4, S. 93–99.
- Ohne Autor (1917a): Les va-nu-pieds. In: Le petit Suisse 3, Nr. 6, S. 105.
- Ohne Autor (1917b): Paper shoes for Germans. In: The New York Times, 30.7.2017.
- Ohne Autor (1923): Der Fall Schulthess. In: Neue Wege 17, Nr. 8, S. 382–287.
- Ohne Autor (1924): Der grösste Schuhtrust der Welt. In: Arbeiterwille: Organ des arbeitenden Volkes für Steiermark und Kärnten 35, Nr. 280.
- Ohne Autor (1931a): Einleitender Bericht «Für und wider die Rationalisierung». In: 2. Internationale Diskussions-Konferenz, Genf, 1.–4. Juli 1931 (Hg.). Genf, S. 1–14.
- Ohne Autor (1931b): Von der Bally-Generalversammlung. In: Finanz-Revue, 22.7.1931.
- Ohne Autor (1931c): Zur Zürcher Wochenmarkt-Frage. In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 1610, 25.8.1931.
- Ohne Autor (1933⁵): Plakat. In: Der Grosse Brockhaus: Handbuch des Wissens in zwanzig Bänden, Bd. 14: Osu–Por. Leipzig: Brockhaus, S. 612 (erstmal 1808).
- Ohne Autor (1934): Schuster bleib bei deinem Leisten? In: Zürcher Illustrierte 10, Nr. 16, S. 492 f.
- Ohne Autor (1937a): Mode in Gold. In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 135, 24.1.1937.
- Ohne Autor (1937b): Besprechung «Die wirtschaftliche und soziale Lage im schweizerischen Schuhmacher-gewerbe, Bern 1937». In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 73, S. 300–302.
- Ohne Autor (1942a): Grundlagen und Formkräfte der Labelfunktion. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 42, Nr. 6, S. 263–281.
- Ohne Autor (1942b): Instruktionkurse für Marktberater und Preiskontrollorgane in Bern. In: Die Berner Woche 32, Nr. 28, S. 683.
- Ohne Autor (1947): Wie man das Schaufenster zur Höchstwirkung bringt. In: Wirtschafts-Dienst 12, Nr. 137, S. 26–28.
- Ohne Autor (1948): «Was sagt der Käufer vom Label?» In: Schweizerische Lehrerinnenzeitung 53, Nr. 5, S. 93–99.
- P. M. (1923): Organisation und Ausdehnung schweizerischer Grossbetriebe. In: Gewerkschaftliche Rundschau für die Schweiz 15, Nr. 5; 6, S. 48 f.; 58 f.
- Peter, Otto (1945): Das Vota-System und seine Bedeutung für die schweizerische Wirtschafts- und Sozialpolitik. Ohne Ort.
- Pfyffer von Altshofen, Siegfried (1920): Mit der «Swiss Mission» in Amerika: Tagebuch. Zürich: Polygraphisches Institut.
- Philipp, Rudolph (1928): Der unbekannte Diktator Thomas Bata. Berlin: Stern.
- Philipp, Rudolph (1936): Stiefel der Diktatur. Zürich: Resoverlag.
- Pollux (1944): Trusts in der Schweiz? Die schweizerische Politik im Schlepptau der Hochfinanz. Zürich: Verein für wirtschaftliche Studien.
- Pritzker, Jakob (1927): Winke für den Wareneinkauf im einfachen Haushalt. Basel: Buchhandlung des Verbands schweizerischer Konsumvereine.
- Real, Paul (1928): Probleme der Verkaufsstatistik eines Fabrikbetriebes der Massenproduktion. In: Mötteli, Hans; Bütikofer, Ernst; ders. (Hg.), Industrielle Betriebswirtschaft. Zürich: Kaufmännischer Verein, S. 105–122.
- Real, Paul (1931): Diskussionsvotum. In: Betriebswissenschaftliches Institut ETH Zürich (Hg.), Das Wesen der Budgetkontrolle: Referat und Diskussionsreden der Konferenz des Betriebswissenschaftlichen Institutes vom 29. Oktober 1931. Zürich, S. 27–32.
- Real, Paul (1943a): Das Problem der Dezentralisation in der Industrie. In: Schweizerische Bauzeitung 121; 122, Nr. 3, S. 28 f.

- Real, Paul (1943b): Betriebswissenschaft im Dienste der volkswirtschaftlichen Produktions- und Verteilungsprobleme. In: Industrielle Organisation 12, Nr. 1, S. 6–9.
- Real, Paul (1944): Zum Problem der Vollbeschäftigung: Vortrag gehalten im Rotary Club Zürich am 4. August 1944. St. Gallen: Tschudy.
- Real, Theodor (1920): Die sozialen Einrichtungen der Firma C. F. Bally. In: Jahrbuch der Schweizerischen Gesellschaft für Schulgesundheitspflege 21, S. 11–25.
- Reichardt, Paul (1950): Gedenkfeier anlässlich der Bestattung von Grete Trapp (1877–1950). Zürich.
- Reichlin, August (1932): Der schweizerische Zolltarif und seine Schutzwirkung: das Mass des Zollschutzes bei den verschiedenen Wirtschaftszweigen. Zürich.
- Reinhart, Josef (1934): Der Fabrikant. Aarau: Sauerländer.
- Roediger, Walter (1925): Das Schuhgewerbe in der Schweiz: ein Beitrag zur Untersuchung der Lage des Kleinbetriebes. Bern: Paul Haupt.
- Röpke, Wilhelm (1942): Schweizerische Wirtschaftsfragen: das Problem der Dezentralisation in der Volkswirtschaft. In: Schweizerische Bauzeitung 120, Nr. 12, S. 133–138.
- Rüst, Ernst (1921): Warenkunde und Industrielehre: zum Gebrauch an höheren Handelsschulen und zur Selbsteinführung in die wichtigsten Industrien und ihre Erzeugnisse. Zürich: Rascher.
- Sachs, Hans (1917): Otto Baumberger. In: Das Plakat 8, Nr. 4, S. 184–194.
- Saitzew, Manuel (1944): Die Zweckmässigkeit einer Grossmarkthalle für Obst und Gemüse in Zürich: Gutachten erstattet dem Stadtrat von Zürich. Zürich: Schulthess.
- Samuelson, Paul A. (1948): Economics: an introductory analysis. New York: McGraw-Hill.
- Scalabrin, Clauspeter (Hg.) (2009): Pionier und Pfaffenschreck: die Memoiren des Carl Franz Bally. Baden: hier + jetzt.
- Schelling, F. (1945): Aufgaben eines Organisationsbüros. In: Industrielle Organisation 14, Nr. 3, S. 69–72.
- Schenkel, Hans (1939): Interessenvereinigung, wirtschaftliche. In: Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft (Hg.), Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft, Bd. 1. Bern: Benteli, S. 615–619.
- Scherrer, Martha (1919): Das Hollerithsystem in schweizerischen Grossbetrieben. St. Gallen: Fehr.
- Schertenleib, Charles (1945): Traité théorique et pratique de l'étude du marché. Lausanne: Rouge.
- Schindler-Huber, Dietrich (1935): Diktatur für oder gegen die Konsumenten? In: Neue Zürcher Zeitung, Nr. 2038, 22.11.1935.
- Schmid, Walter (1939): Die wirtschaftliche Entwicklung der C. F. Bally AG und der Bally-Schuhfabriken AG in Schoenenwerd mit besonderer Berücksichtigung des Exportproblems. Schönenwerd.
- Schmidt, Peter H. (1912): Die schweizerischen Industrien im internationalen Konkurrenzkampfe. Zürich: Orell Füssli.
- Schönbein, Alfred (1944): Preisüberwachung in der Schweiz. In: Maissen, Placidus (Hg.), Querschnitt durch die schweizerische Schuhwirtschaft: 50 Jahre Schweizerischer Schuhhändler-Verband. Zürich: Ernst Lang, S. 48–50.
- Schopfer, Heidi (1946): Welche Schicht der Bevölkerung leidet unverschuldet Not? Welches sind die Gründe der Notlagen? Welche Mittel und Wege können gefunden werden, um ihr abzuhelpen? Überblick zur Rundfrage der Schweizerischen Winterhilfe vom Sommer 1946. Zürich.
- Schulthess, Gustav von (1919): Die Erfahrungen des Städteverbandes während der Kriegszeit und Probleme der Zukunft: Referat. Basel: Schweizerischer Städteverband.
- Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz: Referat am Städtetag 1931 in Baden. Baden: Schweizerischer Städteverband.
- Schwarz, Arnold (1924): Der Niedergang des Handwerks in der Schweiz. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 60, S. 383–388.

- Schwarz, Arnold (1925): Versuch einer Rangordnung der schweizerischen Fabrikindustrien. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 61, S. 266–294.
- Schwarz, Arnold (1926): Zahlenfetischismus. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 62, S. 299–322.
- Schwarz, Arnold (1930): Die Zahl in der Zeitung. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 66, Nr. 1, S. 136–147.
- Schwarz, Arnold (1936): Bedeutung und Erfassung der industriellen Produktion in der Schweiz. In: Zeitschrift für schweizerische Statistik und Volkswirtschaft 72, S. 147–157; 180–189.
- Schweizerische Winterhilfe (Hg.) (1942): Fünf Jahre Schweizerische Winterhilfe: Rückblick 1936/37–1940/41 mit Nachtrag 1941/42 und Ausblick. Zürich: Berichthaus.
- Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Hg.) (1942): Auslandsmarktforschung: Lage im Frühjahr 1942. Lausanne.
- Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Hg.) (1943): Siebzehnter Jahresbericht der schweizerischen Zentrale für Handelsförderung Zürich und Lausanne. Zürich: E. Nägeli.
- Schwing, Hans (1944): Was hat die Wissenschaft dem Mann der Praxis zu bieten? Thalwil: Emil Oesch.
- Sekretariat der sozialdemokratischen Partei der Schweiz (Hg.) (1919): Kriegsseggen und Konjunkturgewinne: einige Zahlen zur Illustration der Not der besitzenden Klassen in der Schweiz während der Kriegszeit. Bern.
- Sender, Karl (1921): Amerikanische Bureau-Organisation: Reisebericht I., Swiss Mission. Zürich: Bollmann.
- Simeon, Lucius (1945): Pollux, der Faustkämpfer: Antwort an einen Demagogen. Buochs: Das Aufgebot.
- Spoerry, Heinrich (1949): Der Unternehmer in der heutigen Wirtschaft. Zürich: Frey.
- Staub, Hans (1934a): Ich setze Prominente ins beste Licht. In: Schweizer Spiegel 8, Nr. 5, S. 6–16.
- Staub, Hans (1934b): Schule auf dem Markt. In: Zürcher Illustrierte 10, Nr. 28, S. 892.
- Staudinger, Dora (1929): Die Frau als Konsumentin. In: Aktionskomitee der Petition betreffend die Einführung des Frauenstimmrechtes in der Schweiz (Hg.), Zu der Frage der Einführung des Frauenstimm- und -wahlrechtes in der Schweiz. Bern: Büchler, S. 37f.
- Steinmann, Arthur (1939): Kritisches zum Label-System. In: Schweizerische Arbeitgeber-Zeitung 34, Nr. 35; 36, S. 489–491; 506–507.
- Steinmann, Jörg (1944): Wo lohnt sich die Anwendung der Lochkarten-Abrechnung? In: Industrielle Organisation 13, Nr. 1, S. 16–20.
- Stirlin, Hermann R. (1939): Lage und Problem der Schuhindustrie. In: Industrielle Organisation 8, Nr. 2, S. 37–41.
- Stirlin, Hermann R. (1943): Zu den Problemen der Schuhindustrie – und der Industrie im allgemeinen. In: Industrielle Organisation 12, Nr. 3, S. 76–81.
- Stirlin, Hermann R. (1950): Économie libre ou économie dirigée? In: Revue économique et sociale 8, Nr. 3, S. 161–168.
- Stirlin, Hermann R. (1954): L'orientation des États-Unis vers les besoins des masses, ses conséquences d'ordre matériel et moral. In: Revue économique et sociale 12, Nr. 3, S. 165–173.
- Sturzenegger, Otto (1937): Landwirtschaftliche Marktprobleme in einer schweizerischen Grossstadt (Zürich). In: Laur, Ernst (Hg.), Forschungen auf dem Gebiete der Wirtschaftswissenschaften des Landbaus: Festgabe für Ing. agr. Dr. phil. und Dr. h. c. Ernst Laur zum Rücktritt als Professor für Betriebslehre an der landwirtschaftlichen Abteilung der Eidgenössischen Technischen Hochschule. Dargebracht von auf dem Gebiete der Wirtschaftswissenschaft des Landbaus tätigen Schülern. Brugg: Effingerhof, S. 485–508.
- Sulser, Wilhelm (1952): Von den Schutzpatronen der Schuhmacher. In: Oltner Neujaarsblätter 10, S. 44–50.
- Sulser, Wilhelm (1966a): Bally Ausstellung Felsgarten: Führer durch das Schuhmuseum der Bally-Schuhfabriken AG. Schönenwerd: Bally Schuhmuseum (erstmalig 1948).
- Sulser, Wilhelm (1966b): Graphik rund um den Schuh. Schönenwerd: Bally Schuhmuseum.

- Sulser, Wilhelm (1969): Schuh und Humor. Schönenwerd: Bally Schuhmuseum.
- Sulzer, Klaus (1953): Auslandsmarktforschung. Lausanne: Schweizerische Zentrale für Handelsförderung.
- Töndury, Hans (1933): Wesen und Aufgabe der modernen Betriebswirtschaftslehre: erweiterte Antrittsvorlesung. Bern: Paul Haupt.
- Toggweiler, Jakob (1926): Die Holding Company in der Schweiz. Zürich: Girsberger.
- Tschirren, Jürg (1952): Mechanisierung und Rationalisierung im Verwaltungsbereiche der Unternehmung. Bern: Paul Haupt.
- Tweedy, Raymond L. (1926): The Manufacturers' Research Association. In: Bulletin of the Taylor Society 11, Nr. 5, S. 275–281.
- United States Tariff Commission (Hg.) (1932): Boots and shoes: report to the President on the differences in costs of production of boots and shoes in the United States and in the principal competing country, as ascertained pursuant to the provisions of section 336 of title III of the tariff act of 1930. Washington, D. C.
- Verband der Bekleidungs-, Leder- und Ausrüstungsarbeiter der Schweiz (Hg.) (1953): 10 Jahre Tätigkeit in der Region Olten: 1943–1953. Olten.
- Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre (Hg.) (1932): Preis- und Lohnabbau: Referate und Protokoll der Verhandlungen der Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre, 30. Oktober 1931. Zürich.
- Wackernagel, Rudolf (1911): Das Schweizerische Wirtschaftsarchiv in Basel. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 5, S. 45–54.
- Wanner, Karl (1928): Das deutsche Schuhgewerbe und seine Entwicklung zur Rationalisierung. Böblingen.
- Wartmann, Ernst O. (1945): Probleme des Detailhandels in der Nachkriegszeit: Vortrag. Ohne Ort.
- Weckerle, F. (1911): Einiges über Erziehung und Unterricht in der Handelsschule nach dem Erfahrungsprinzip. In: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen 5, Nr. 1, S. 30–35.
- Weidmann, Ernst; Mangold, Fritz (1931): Ueber die Marktanalyse: Aufgaben und Hilfsmittel der Marktanalyse. Zürich (Sonderdruck aus: Taschenkalender für Kaufleute).
- Wells, H. G. (1907): This misery of boots. London: The Fabian Society.
- Wild, Helen (1918): Die Frau im schweizerischen Wirtschaftsleben. In: Jahrbuch der Schweizerfrauen 4, S. 33–55.
- Winder, Ludwig (1931): Dr. Muff: Roman. Berlin: B. Cassirer.
- Wolff, Hellmuth (1908): Die soziale Käuferliga: zur Einführung in ihre Aufgaben. Zürich: Rascher.
- Zahner, Paul (1922): Die Leder- und Schuhversorgung der Schweiz von 1914–1920: Darstellung und Kritik. Zürich: Oelschläger.
- Zeisl, Hans (1933): Konsumentenpsychologie. In: Der Oesterreichische Volkswirt 25, Nr. 41, S. 988 f.
- Zentralsekretariat der Schweizerischen Winterhilfe (Hg.) (1946): Welche Kategorien der Bevölkerung leiden unverschuldet Not? – Welches sind die Gründe der Notlage? – Welche Mittel und Wege können gefunden werden, um ihr abzuhelpen? Bericht über die Umfrage vom Spätsommer 1946. Zürich.
- Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) (1949): Die Kriegswirtschaft der Stadt Zürich, 1939–1948: Tätigkeitsbericht der Zentralstelle für Kriegswirtschaft. Zürich: Berichthaus.

Forschungsstand

Um ein Panorama des schweizerischen Schuhmarkts zu ermöglichen, bewegt sich *Auf Schritt und Tritt* an der Schnittstelle dreier Forschungsfelder. Das sind zum Ersten die Marktgeschichten, zum Zweiten das Feld der Neuen Wirtschaftssoziologie und zum Dritten die kulturanalytische Beschäftigung mit Schuhen.

Erstens hat die qualitativ ausgerichtete Historiografie¹ Finanz-, Arbeits- und Warenmärkte – im Folgenden werden nur Studien zu Warenmärkten referiert – lange Zeit nicht als Untersuchungsgegenstand eigenen Rechts taxiert. Im Kontext des Kalten Kriegs und seiner ideologischen Stellvertretergefechte war ihre Historisierung wenn auch nicht unmöglich, so doch schwierig: «It seems that because markets are so politically controversial, and because the sources of information about them are so diverse, modern academics have been deterred from attempting to review the field.»² Zieht man die unmittelbar nach dem Millennium vorgelegten Einführungen in die «moderne» Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte heran – ein Etikett, das sich auf die Chronologie wie die Methodik des Fachs bezieht –, werden Märkte nicht als eigenständiges Teilgebiet behandelt; bestenfalls schaffen sie es im Zug von Ausführungen zu Marketing- und Arbeitsmarktaktivitäten in den Rang eines (Zwischen-)Titels.³ Die wenigen sich mit Märkten auseinandersetzenden WirtschaftshistorikerInnen schreiben in kritischer Absicht gegen die zeitliche, soziale und räumliche Verflachung von Marktgeschehen an. Diese Studien verbinden die weit verstreuten Fallbeispiele zu einer «longue durée», geben den anonym-abstrakten Marktkräften Gestalt als Gewerbetreibende, Kaufleute und Konsumenten und zeigen im Ländervergleich differente Entwicklungslinien auf.⁴ Als gesichert gelten darf, dass die Bestimmung eines Nullpunkts oder revolutionären Umbruchs in die Sackgasse führt.⁵ Plausibel scheint dagegen, dass sich Märkte langsam und in nicht linearer Weise entwickelten; dass institutionelle Arrangements formeller wie informeller Art diese Entwicklung prägten; dass Konsumentenbewegungen das Wachstum von Märkten beeinflussten; dass

der zwischen benachbarten Marktzentren herrschende Wettbewerb Impulse in Richtung Infrastruktur und Technik freisetzte; und dass informelle Märkte im Handel eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten.⁶ Eine Ausnahme von der Regel der forschungspolitischen Vernachlässigung bilden ausseralltägliche Marktgeschichten. Allen voran haben die labilen, am Rand der Legalität angesiedelten und auf informelle Koordinationsmechanismen abstützenden Schwarzmärkte die Aufmerksamkeit der Geschichtswissenschaft auf sich gezogen. In seiner 2008 veröffentlichten Studie *Stadt der Schieber* entwickelt Malte Zierenberg die These, dass der Berliner Schwarzmarkt der Jahre 1939 bis 1950 eine «radikale Markterfahrung» bedeutet und beim wirtschaftlichen Wiederaufbau die Verantwortungsträger beider deutscher Staaten beeinflusst habe.⁷

Dass Marktgeschichten eher stiefmütterlich behandelt wurden, hat neben politischen auch hausgemachte Gründe. Wie Paul Nolte in zwei Berichten zur US-amerikanischen Forschungsdebatte der 1990er-Jahre kritisiert, weisen allzu viele Beiträge konzeptionelle Unschärfen auf und unterlassen das Explizieren des verwendeten Marktbegriffs.⁸ Die um Klärung bemühten Studien konzentrieren sich eindimensional auf rechtlich-institutionelle Arrangements von Marktordnungen und fragen nach den Rückwirkungen auf die einzelwirtschaftliche Innovations- respektive volkswirtschaftliche Leistungsfähigkeit. Tagungsbände wie *Regulierte Märkte* bieten vielerlei Betrachtungen zu Zünften, Syndikaten und Kartellen, deren Zweck darin bestand, das Marktgeschehen zu ordnen und gegenüber unerwünschten Dritten abzuschliessen.⁹ Eine Leistungsschau marktwirtschaftlicher Ökonomien und alternativer Ordnungssysteme im Verlauf des 20. Jahrhunderts nimmt Ivan T. Berend vor. Er streicht die überragende Bedeutung der Jahre während und nach dem Ersten Weltkrieg heraus, als in Europa unter dem Vorzeichen von Nationalismus, Krisenbewältigung und Kriegswirtschaft verschiedene ordnungspolitische Modelle praktiziert wurden: «Das System des regulierten Marktes war so der Ausgangs-

punkt für zahlreiche Markt- wie auch Nicht-Marktsysteme, die sich im Verlauf des Jahrhunderts herausbilden sollten.»¹⁰ Allein auf einer ordnungspolitischen Grundlage ist es möglich, Periodisierungsmodelle für einzelne Länder zu entwerfen. Die Herausgeber des Sammelbands *Transitions historiques et construction des marchés* schlagen für den schweizerischen Wirtschaftsraum eine Dreiteilung in «libéralisme», «consensualisme» und «normalisation» vor. Diesem Modell zufolge wurde die frühe Marktordnung vom Typ «Manchester» (1848–1880) von interventionistischen und in der Zwischenkriegszeit dann verstärkt protektionistischen Bestrebungen (1880–1960) abgelöst. In der Folge (1960–1990) begann sich das schweizerische Ordnungsmodell dem westeuropäischen Muster anzugleichen.¹¹ Festzuhalten bleibt, dass der schweizerische Binnenmarkt vergleichsweise wenig Beachtung fand.¹²

Eine forschungspolitische Aufwertung erfuhren Marktgeschichten im Gefolge der Jahre 2007/08. Mit den im US-Immobilienmarkt ihren Ausgang nehmenden und den internationalen Banken- und Finanzmarkt in Mitleidenschaft ziehenden Verwerfungen brach sich ein neues Interesse Bahn. Im Sinn einer Problemgeschichte der Gegenwart gingen HistorikerInnen vermehrt dazu über, den Voraussetzungsreichtum und die Störanfälligkeit von Märkten zu ergründen.¹³ Angeführt werden kann etwa Sebastian Teupe, der sich in seiner vergleichend angelegten Dissertation mit der Preispolitik, dem Wettbewerb und Handel im bundesdeutschen und amerikanischen Markt für Fernsehgeräte beschäftigt. Entlang der Distributionskette nimmt er die Gross-, Zwischen- und Einzelhändler mit ihren rechtschaffenden und regelverletzenden Praktiken unter die Lupe. Seine zentrale Erkenntnis: «Nicht (der Markt) löste die Probleme der Anonymität und gegensätzlichen Interessen, sondern die Akteure lösten diese Probleme und schufen dadurch den Markt für Fernsehgeräte.»¹⁴ Wie Marktakteure dabei vorgingen und ihre situationsgebundenen Wahrnehmungsroutinen und zeitspezifischen Deutungsmuster ausgestaltet waren, darauf geben Untersuchungen Antworten, die mit Marktkultur überschrieben werden können.¹⁵ Jakob Tanner thematisiert Märkte in mehreren Beiträgen als undurchsichtige, bis-

weilen auch imaginäre Objekte; wie er überzeugend nachweist, müssen Märkte stets gelesen, gedeutet, übersetzt und visualisiert werden. Mitunter entzündeten sich an ihnen auch Debatten um die Moral von wirtschaftlichen Ordnungsvorstellungen.¹⁶

Solcherlei kulturanalytisch informierte Marktperspektivierungen münden im Sammelband *Auf der Suche nach der Ökonomie* in die Forderung, sich «aus dem Gravitationsfeld der ökonomischen Theorie zu lösen» und die vermeintlichen ökonomischen Entitäten konsequent auf ihre gesellschaftlichen Verflechtungen und kulturellen Verzahnungen hin zu beforschen.¹⁷ Konkret gehe es darum, die strukturellen Verquickungen zwischen marktendogener und marktexogener Sphäre – worunter Kategorien wie Familie, Netzwerk, Vertrauen, Werte und Moral fallen – ins Zentrum zu rücken. Während Monika Dommanns Aufsatz «Markttabu»¹⁸ die gesellschaftlichen Grenzsetzungen, welche Dienstleistungen marktförmig getauscht werden dürfen und welche nicht, durchmisst – im weitesten Sinn also eine Geschichte des Markts «ex negativo» vorlegt –, behandelt ein 2015 in den *Zeithistorischen Forschungen* erschienenes Schwerpunktheft in entgegengesetzter Richtung die Entgrenzung des Markts. Vermarktlichung respektive «marketization» werden diese in das Feld der Politik und der Gesellschaft eindringenden Prozesse genannt.¹⁹ An das in vielen neuzeitlichen Studien ausgeblendete materielle Fundament räumlich fixierter und zeitlich begrenzter Märkte (Strassen-, Wochen- und Jahrmärkte) erinnert ein Sonderheft der Zeitschrift *Urban History*.²⁰

Des Weiteren tauchen Marktgeschichten in einem Forschungsfeld auf, das ebenfalls um 2007/08 herum wiederbelebt wurde und auf das grosse Ganze zielt: die Geschichte des Kapitalismus.²¹ Ursprünglich von Kritikern in politreformerischer Absicht geprägt, widmen sich HistorikerInnen der Entstehung und Struktur des Kapitalismus und machen die im globalen Massstab zu beobachtende Varianz mit Zusätzen wie «Agrar-», «Industrie-», «Kriegs-», «Familien-», «Finanz-» und weiteren Kapitalismen kenntlich. Die Studien operieren in luftigen Höhen und sind einem ambitionierten methodischen Anspruch verpflichtet: «Integrating economic, labor, and business history into a larger history of capi-

talism promised to open vital questions about the connections between economic change, the evolution of firms, and the agency and shifting nature of labor. While at its most superficial simply a rebranding campaign, at its best it marks the exiting dawn of a genuinely fresh approach.»²² Ob die von Sven Beckert in Aussicht gestellten aufregenden Erklärungen und Erzählungen tatsächlich eingelöst werden können, wird sich in den kommenden Jahren weisen. Wiewohl eine konsensfähige Arbeitsdefinition des kapitalistischen Wirtschafts- und Sozialsystems auf sich warten lässt, taucht der Markt in den Definitionsversuchen an vorderster Front auf. Am plastischsten hat Fernand Braudel die analytischen Berührungspunkte zwischen materiellem Leben, Markt und Kapitalismus herausgearbeitet. In seiner späten Studie *Die Dynamik des Kapitalismus* führt er dazu aus: «Die Marktwirtschaft hat ihre Netze über das alltägliche materielle Leben in seiner Gesamtheit ausgebreitet und dieses Netzwerk aufrechterhalten. Über der eigentlichen Marktwirtschaft hat sich dann gewöhnlich der Kapitalismus entfaltet. Man könnte sagen, dass sich die Ökonomie der gesamten Welt wie eine Abfolge von Höhenunterschieden auf einer Reliefkarte darstellen lässt.»²³

Zweitens sollten HistorikerInnen, die nach theoretisch reflektierten Fragestellungen und einer forschungspolitisch hergeleiteten Relevanztopografie von Marktgeschichten verlangen, über den disziplinären Rand hinausschielern. In der Wirtschaftssoziologie werden sie auf ein lebendiges Forschungsfeld stossen: Zu den alten Fachvertretern, die den Markt im Rahmen ihrer Allgemeinen Soziologien behandelten, werden Max Weber, Werner Sombart, Émile Durkheim, Ferdinand Tönnies, Georg Simmel, Joseph A. Schumpeter und andere mehr gezählt; von den neuen Wirtschaftssoziologen haben sich allen voran Harrison C. White und Jens Beckert Verdienste um die Theoretisierung von Märkten erworben. Seit gut drei Jahrzehnten untersuchen SoziologInnen den Markt, in Abgrenzung von Hierarchie und Netzwerk, als den zentralen Koordinationsmechanismus moderner Ökonomien. Statt sich an Grosstheorien oder Idealbildern abzuarbeiten, konzentrieren sie sich auf empirisch beobachtbares Markthandeln und die sich

daraus ergebenden Marktverteilungen. Auch bekunden sie Interesse an historischen Tiefendimensionen und dem Formenwandel von Märkten;²⁴ in der kaum überschaubaren Vielfalt eine idealtypische Einheit auszumachen, trägt zum Reiz des Untersuchungsgegenstands bei.²⁵ Dabei fällt die wirtschaftssoziologische Kritik an den ökonomischen Modellen der (Neo-)Klassik grundlegend aus: Auf der einen Seite werden diverse theoretische Annahmen und Restriktionen bemängelt. In Anbetracht der guten Handbücher sollen hier stichwortartig nur die Modellierung des Homo oeconomicus, die Vollständigkeit der Informationen, die Vollkommenheit des Wettbewerbs oder die Effizienz des Marktgleichgewichts angeschnitten werden.²⁶ Auf der anderen Seite beanstandet die Neue Wirtschaftssoziologie das Überbetonen der individuellen Entscheidungsfreiheit der Marktakteure bei gleichzeitigem Ausblenden sozialer Bedingtheiten und Beschränkungen. In der empirischen Realität zu beobachtende Marktprozesse würden zu einem wesentlichen und dementsprechend auch untersuchungswürdigen Teil durch Normen, Identitäten, Institutionen, Macht, Zwang oder gar Gewalt beeinflusst.

Der Marktdefinitionen gibt es bekanntlich viele. In der Neuen Wirtschaftssoziologie ist, wenn ich richtig sehe, die Auffassung mehrheitsfähig, wonach ein Markt «eine soziale Struktur für den Austausch von Rechten, in der Angebote bewertet und mit Preisen versehen werden und miteinander konkurrieren», meint.²⁷ Vom geschichtswissenschaftlichen Standpunkt ist auch die Prämisse anschlussfähig, dass die Entstehung und Stabilisierung von Märkten ungemein voraussetzungsvoll ist und für jeden, der daran teilnehmen will, Kontingenz bereithält. In dieser Lesart sind Märkte mit «prekären Arenen sozialen Handelns» gleichzusetzen.²⁸ Axiomatisch ist die Annahme, dass Akteure Markthandlungen stets unter der Bedingung von Unsicherheit vornehmen und in soziale Beziehungen eingebettet sind. Nicht nur relational gedachte Preisbewegungen, sondern auch Identitätsentwürfe und Rollenerwartungen veranlassen Individuen und Organisationen zu spezifischen Markthandlungen. Noch in den Anfängen steckt die empirische Beschäftigung mit der marktimmanenten Ungewissheit und den Prozessen der individuellen Wis-

sensgenerierung.²⁹ Hoch im Kurs der deutschsprachigen Forschung stehen Märkte als soziale Interaktionsprozesse und Strukturen.³⁰ Drei Forschungsbereiche werden daraus abgeleitet: ein Wertproblem (Klassifikationen, Geschmack), ein Problem des Wettbewerbs (Strategien, Regulierungen) und ein Kooperationsproblem (Erwartungen, Vertrauen),³¹ wobei einzelne AutorInnen Letzteres durch das Problem der Marktteilnehmerschaft (Legitimation) ersetzt sehen wollen.³² Als richtungsweisend erachte ich die Beiträge von Patrik Aspers, dem der Spagat zwischen Exemplifizierung und Generalisierung gelingt. Seine wichtigste Fallstudie *Orderly Fashion* hat den sich über den ganzen Globus erstreckenden Textil- und Bekleidungsmarkt zum Gegenstand, wobei er der Frage nachgeht, wie Mode als Wertmassstab durchgesetzt und stabilisiert werden kann.³³ 2015 hat der in Schweden tätige Forscher sodann eine gut lesbare Überblicksdarstellung zur Soziologie des Markts vorgelegt und je sieben Ausgangs- und Anschlussfragen formuliert.³⁴ Hinsichtlich der alltäglichen Waren und pragmatischen Dinge bildet der von Michel Callon mit herausgegebene Sammelband *Market Devices* einen wichtigen Referenzpunkt. Vor dem Hintergrund des »pragmatic turn« werden darin die unscheinbaren, für die Konstruktion und Aufrechterhaltung von Märkten gleichsam unverzichtbaren Instrumente zur Untersuchung angeregt. Die behandelten Beispiele erstrecken sich vom Handelsprotokoll über den Merchandising-Artikel bis hin zum Pricing-Modell und sind für viele weitere marktrelevante Fragen produktiv.³⁵

Mit materieller Kultur setzen sich drittens mehrere kulturwissenschaftliche Disziplinen auseinander. Die VertreterInnen der »Material Cultures Studies« schauen auf die Objekte mitsamt ihrer materiellen Beschaffenheit und komplexen Fertigungspraktiken, versuchen gleichzeitig aber auch durch sie hindurchzusehen, um die darin verdinglichten sozialen Verflechtungen und kulturellen Muster freizulegen. Fussbekleidung verstanden als Kulturgut besitzt eine reichhaltige Forschungsgeschichte.³⁶ In Schuhen sind immer auch Wissensformen und Praktiken verdinglicht, denen sich Zeitschriftenausgaben und Sammelbände aus den unterschiedlichsten Blickrichtungen annähern. Eine diszipli-

nenübergreifende Aussprache wurde letztmals im November 2014 an einer Konferenz in Zürich abgehalten; die überarbeiteten Referatsmanuskripte gaben Katharina Tietze und Anna-Brigitte Schlittler in einem Band mit dem Titel *Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung* heraus.³⁷ So umfassend das Tableau dieser Schuhgeschichten auf den ersten Blick erscheinen mag, so asymmetrisch nimmt sich das Forschungsinteresse bei einem zweiten Blick aus. Plausibel ist, dass die schuhspezifischen Chiffren des Alltags in der Regel zu wenig Fremdheit beinhalten, um eine wissenschaftliche Beforschung zu rechtfertigen.³⁸ Attraktiv waren und sind Untersuchungen zu exzentrischem Schuhdesign und auktorialen Gestaltungspraktiken, der »Fetisch Schuh« strahlt eine geradezu magische Anziehungskraft aus. Über den industriell hergestellten, via Markt zu seinen KonsumentInnen gelangenden und im Alltag getragenen Schuh ist dagegen sehr wenig bekannt,³⁹ erst recht in der Schweiz. In mehreren Beiträgen zu dem in der Tschechoslowakei gegründeten und in der Schweiz Tochterfirmen unterhaltenden Bata-Konzern trägt Tobias Ehrenbold produktspezifische Innovationen (Bata Plimsoll) zusammen.⁴⁰ Den teilweise auch aus der Schweiz stammenden Promotoren des hygienischen Schuhs spürt Nike U. Breyer in Publikations- und Ausstellungsprojekten nach.⁴¹

Zum Abschluss des »Material-Cultures«-Forschungsstandes gilt es zwei vorzügliche historiografische Monografien vorzustellen. Die zentrale These einer von Giorgio Riello im Jahr 2006 vorgelegten Dissertation lautet, dass nachfrageseitig induzierte Veränderungen wie Bevölkerungswachstum, Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur oder Kaufkraftsteigerung das Alltagsding verändert haben.⁴² Im Grossbritannien des langen 18. Jahrhunderts stieg die Komplexität und Mannigfaltigkeit des Schuhs markant an. Riellos In-Bezug-Setzung dieser Konsumtreiber bildet ein willkommenes Korrektiv gegen die in vielen Studien vorherrschende Tendenz, die Gestaltungsfreiheit der Schuhdesigner und -techniker zu verabsolutieren. Unter dem Titel *Der Schuh im Nationalsozialismus* hat Anne Sudrow sodann die Umgestaltung materieller Alltagskultur in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts untersucht.⁴³ Ihre Studie

bewegt sich an den Grenzen von Technik-, Wirtschafts- und Konsumgeschichte, ist einem produkthistorischen Methodenzugriff verpflichtet und gründet auf einem ungemein materialreichen, in Deutschland, Grossbritannien und den USA zusammengetragenen Quellenkorpus. Eindrücklich an ihrer Rekonstruktion ist, wie es dem NS-Regime gelang, seine autarkiepolitischen, rassistischen und genozidalen Ziele in die schon zuvor angelaufenen Prozesse der Rationalisierung, Verwissenschaftlichung und Materialsostituierung einzuspeisen. Es besteht kein Zweifel, dass der moderne Schuh von dieser radikalen und menschenverachtenden Transformationsarbeit durchdrungen ist.

Forschungsliteratur

- Abegg, Philipp; Bürgin, Georges; Rutishauser, Samuel (u. a.) (2005): Industrieensembles und Parkanlage «Bally» in Schönenwerd, Kanton Solothurn. Bern: Gesellschaft für Schweizerische Kunstgeschichte.
- Ahrens, Ralf; Böick, Marcus; Lehn, Marcel vom (2015): Vermarktlichung: zeithistorische Perspektiven auf ein umkämpftes Feld. In: *Zeithistorische Forschungen* 12, Nr. 3, S. 393–402.
- Ambrosius, Gerold; Petzina, Dietmar; Plumpe, Werner (Hg.) (2006²): *Moderne Wirtschaftsgeschichte: eine Einführung für Historiker und Ökonomen*. München: Oldenbourg (erstmalig 1996).
- Andritzky, Michael (Hg.) (1988): *Zum Beispiel Schuhe: vom blossen Fuss zum Stöckelschuh – eine Kulturgeschichte der Fussbekleidung*. Giessen: Anabas.
- Angst, Kenneth (1992): *Von der alten zur neuen Gewerbepolitik: liberal-korporative Neuorientierung des schweizerischen Gewerbeverbandes (1930–1942)*. Zürich.
- Architekturmuseum Basel (Hg.) (1992): *Die Bata-Kolonie in Möhlin: Ausstellung Architekturmuseum Basel 3.10.–22.11.1992*. Basel: Architekturmuseum.
- Arlt, Judith (2009): *Die Fölmli: eine Schuhmacherfamilie. Oberengstringen: Claudia Wartmann Natürlich*.
- Arni, Caroline (2003): *Amor und die Schuhfabriken: Erzählung der Ehekrise, Erzählung des «Ich»*. In: *L'homme* 14, Nr. 2, S. 225–243.
- Arni, Marco (2010): *Es drückt der Schuh: die Fussbekleidungsfrage in der Schweizer Armee 1850–1918*. Bern: Bibliothek am Guisanplatz.
- Aspers, Patrik (2010): *Orderly fashion: a sociology of markets*. Princeton: Princeton University Press.
- Aspers, Patrik (2015): *Märkte*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bähler, Anne (1996): *Die Veränderung des Arbeitsplatzes Haushalt durch das Eindringen der Haushaltstechnik, 1930–1980*. In: Pfister, Ulrich; Studer, Brigitte; Tanner, Jakob (Hg.), *Arbeit im Wandel: Deutung, Organisation und Herrschaft vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Zürich: Chronos, S. 171–192.
- Bärlocher, Willy (1965): *100 Jahre Schuhhaus Dosenbach – 1865–1965*. Zürich: C. Dosenbach und Cie.
- Balder, Uwe (2017): *Uniformen statt Ulster: Textileinzelhandel im Ersten Weltkrieg*. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 62, Nr. 1, S. 57–85.
- Baumann Püntener, Karin (1993): *Arbeitswelt, Arbeitsorganisation und regionaler Arbeitsmarkt: die Bally Schuhfabriken 1870–1910 in Schönenwerd*. Zürich.
- Baumann Püntener, Karin (1996): *Wider die Fluktuation: die Strategie des Unternehmens Bally zur Bildung einer Stammarbeiterschaft*. In: Pfister, Ulrich; Studer, Brigitte; Tanner, Jakob (Hg.), *Arbeit im Wandel: Deutung, Organisation und Herrschaft vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Zürich: Chronos, S. 223–232.
- Baumann, Jörg (2016): «Finke Fränzi», Pionierin im Schuhhandel: Franziska Dosenbach gründete das einst bekannte Schuhhaus 1865 an der Marktgasse. In: *Bremgarter Neujahrsblätter*, S. 29–38.
- Beckert, Jens (2007): *Die soziale Ordnung von Märkten*. In: ders., Diaz-Bone, Rainer; Ganssmann, Heiner (Hg.), *Märkte als soziale Strukturen*. Frankfurt am Main: Campus, S. 43–62.
- Beckert, Jens (2013): *Imagined futures: fictional expectations in the economy*. In: *Theory and Society* 42, Nr. 3, S. 219–240.
- Beckert, Jens (2014): *Capitalist dynamics: fictional expectations and the openness of the future*. In: *MPIfG Discussion Paper* 14, Nr. 7, S. 1–18.
- Beckert, Jens; Diaz-Bone, Rainer; Ganssmann, Heiner (Hg.) (2007): *Märkte als soziale Strukturen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Beckert, Sven (2011): *History of American capitalism*. In: Foner, Eric; McGirr, Lisa (Hg.), *American history now*. Philadelphia: Temple University Press, S. 314–335.
- Behrens, Nicola; König, Mario; Maissen, Anna P. (2005): «Ein Strich an Stelle einer Zahl...». Hg. vom Präsidialdepartement der Stadt Zürich. Zürich.

- Benetka, Gerhard (1995): *Psychologie in Wien: Sozial- und Theoriegeschichte des Wiener Psychologischen Instituts 1922–1938*. Wien: WUV.
- Benstock, Shari; Ferriss, Suzanne (Hg.) (2001): *Footnotes on shoes*. New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press.
- Berend, Ivan T. (2007): *Markt und Wirtschaft: ökonomische Ordnungen und wirtschaftliche Entwicklung in Europa seit dem 18. Jahrhundert*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Berg, Nicolas (Hg.) (2011): *Kapitalismusdebatten um 1900 – über antisemitisierende Semantiken des Jüdischen*. Leipzig: Universitätsverlag.
- Berger, Johannes (2001): *Der diskrete Charme des Marktes*. In: Mayer, Karl Ulrich (Hg.), *Die beste aller Welten? Marktliberalismus versus Wohlfahrtsstaat. Eine Kontroverse*. Frankfurt am Main: Campus, S. 13–34.
- Berger, Ulrike (2004): *Organisierte Interessen im Gespräch: die politische Kommunikation der Wirtschaft*. Frankfurt am Main: Campus.
- Berghoff, Hartmut (2004): *Moderne Unternehmensgeschichte: eine themen- und theorieorientierte Einführung*. Paderborn (u. a.): Schöningh.
- Berghoff, Hartmut (Hg.) (2007): *Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik*. Frankfurt am Main: Campus.
- Berghoff, Hartmut; Scranton, Philip; Spiekermann, Uwe (2012): *The origins of marketing and market research: information, institutions, and markets*. In: dies. (Hg.), *The rise of marketing and market research*. New York: Palgrave Macmillan, S. 1–26.
- Berghoff, Hartmut; Scranton, Philip; Spiekermann, Uwe (Hg.) (2012): *The rise of marketing and market research*. New York: Palgrave Macmillan.
- Berrisch, Lisa (1984): *Rationalisierung der Hausarbeit in der Zwischenkriegszeit*. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 34, Nr. 3, S. 385–397.
- Berti, Lapo (1985): *Die lange Geschichte der Nischen: informelle Ökonomie, Marktwirtschaft und Kapitalismus*. In: *Freibeuter* 24, S. 19–29.
- Bevir, Mark; Trentmann, Frank (Hg.) (2004): *Markets in historical contexts: ideas and politics in the modern world*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Bittner, Regina; Hackenbroich, Wilfried (2012): *Architektur aus der Schuhbox: Bafas internationale Fabrikstädte*. Leipzig: Spector.
- Blackbourn, David (1985): *Economic crisis and the petite bourgeoisie in Europe during the nineteenth and twentieth centuries*. In: *Social History* 10, Nr. 1, S. 95–104.
- Blackbourn, David (1989): *Handwerker im Kaiserreich: Gewinner oder Verlierer?* In: Wengenroth, Ulrich (Hg.), *Prekäre Selbständigkeit: zur Standortbestimmung von Handwerk, Hausindustrie und Klein-gewerbe im Industrialisierungsprozess*. Stuttgart: Franz Steiner, S. 7–21.
- Blackwell, Mark (2007): *The secret life of things: animals, objects, and it-narratives in eighteenth-century England*. Lewisburg: Bucknell University Press.
- Blobaum, Robert (2013): *Going barefoot in Warsaw during the First World War*. In: *East European Politics and Societies and Cultures* 27, Nr. 2, S. 187–204.
- Bochsler, Regula (2014): *Der Migros-Gründer und seine volkswirtschaftliche Beraterin*. In: Joris, Elisabeth; Meier, Bruno; Widmer, Martin (Hg.), *Historische Begegnungen: biografische Essays zur Schweizer Geschichte*. Baden: hier + jetzt, S. 236–259.
- Böick, Marcus (2015): *«Das ist nun mal der freie Markt»: Konzeptionen des Marktes beim Wirtschaftsumbau in Ostdeutschland nach 1989*. In: *Zeithistorische Forschungen* 12, Nr. 3, S. 448–473.
- Boettke, Peter J. (2002): *Information and knowledge: Austrian economics in search of its uniqueness*. In: *The Review of Austrian Economics* 15, Nr. 4, S. 263–274.
- Bonhage, Barbara; Gautschi, Peter; Hodel, Jan (u. a.) (2006): *Hinschauen und nachfragen: die Schweiz und die Zeit des Nationalsozialismus im Licht aktueller Fragen*. Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich.
- Bonss, Wolfgang (1982): *Die Einübung des Tatsachenblicks: zur Struktur und Veränderung empirischer Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Borscheid, Peter; Wischermann, Clemens (Hg.) (1995): *Bilderwelt des Alltags: Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts. Festschrift für Hans Jürgen Teuteberg*. Stuttgart: Franz Steiner.

- Bos, Marguérite; Vincenz, Bettina; Wirz, Tanja (2004): Erfahrung: alles nur Diskurs? Auseinandersetzung mit einer Debatte um einen vielschichtigen Begriff. In: dies. (Hg.), *Erfahrung: alles nur Diskurs? Zur Verwendung des Erfahrungsbegriffes in der Geschlechtergeschichte*. Beiträge zur 11. Schweizerischen HistorikerInnentagung 2002. Zürich: Chronos, S. 9–21.
- Boyer, Christoph (1991): Das deutsche Reich und die Tschechoslowakei im Zeichen der Weltwirtschaftskrise. In: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 39, Nr. 4, S. 551–587.
- Brändle, Fabian (2007): Grossstadtkinder: Erinnerungen von Stadtzürcherinnen und Stadtzürchern, 1930 bis 1960. In: *Zürcher Taschenbuch* 127, S. 349–382.
- Brändle, Fabian (2015): Jahrmarkttaumel: Konsumsozialisation in schweizerischen und süddeutschen Selbstzeugnissen, 1900–1960. In: Wüst, Wolfgang (Hg.), *Regionale Konsumgeschichte: vom Mittelalter bis zur Moderne*. Referate der Tagung vom 26. bis 28. Februar 2014 im Bildungszentrum Kloster Banz. Erlangen: Zentralinstitut für Regionenforschung, S. 231–238.
- Brändli, Sibylle (2000): *Der Supermarkt im Kopf: Konsumkultur und Wohlstand in der Schweiz nach 1945*. Wien: Böhlau.
- Braudel, Fernand (1997³): *Die Dynamik des Kapitalismus*. Stuttgart: Klett-Cotta (erstmalig 1986).
- Breyer, Nike U. (2012): «Es gibt keinen gesunden Menschenfuss, der vorn in einer Spitze ausläuft» (Knud Ahlborn): Wandervögel, Jugendbewegung und Schuhreform. In: *Medizin, Gesellschaft und Geschichte* 30, S. 85–110.
- Breyer, Nike U. (2015): *Schritt für Schritt: die Geburt des modernen Schuhs*. 6. Januar bis 27. März 2015. Bern: Bibliothek am Guisanplatz.
- Breyer, Nike U. (2016): «Tragen Sie nur gute Lederschuhe, die der Form der Füsse entsprechen»: zwei Schweizer Initiativen zur Förderung der Fussgesundheit. In: Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.), *Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung*. Bielefeld: transcript, S. 157–172.
- Bruce, Kyle (2015): Activist manager: the enduring contribution of Henry S. Dennison to management and organization studies. In: *Journal of Management History* 21, Nr. 2, S. 143–171.
- Brückweh, Kerstin (2011): Perspectives for a history of market research, consumer movements, and the political public sphere. In: dies. (Hg.), *The voice of the citizen consumer: a history of market research, consumer movements, and the political public sphere*. Oxford: Oxford University Press, S. 3–26.
- Buchholz, Todd G. (1999): *New ideas from dead economists: an introduction to modern economic thought*. London: Penguin Books.
- Burghartz, Susanna (2006²): Historische Anthropologie/ Mikrogeschichte. In: Eibach, Joachim; Lotte, Günther (Hg.), *Kompass der Geschichtswissenschaft: ein Handbuch*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 206–218 (erstmalig 2002).
- Bürgi, Markus; König, Mario (2009): *Harry Gmür – Bürger, Kommunist, Journalist: Biographie, Reportagen, politische Kommentare*. Zürich: Chronos.
- Burgin, Angus (2012): *The great persuasion: reinventing free markets since the Depression*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burke, Peter (2005): *Was ist Kulturgeschichte? Aus dem Englischen von Michael Bischoff*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Burmeister, Karl Heinz (1998): *100 Jahre HSG: Geschichte der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften*. Bern: Stämpfli.
- Burren, Susanne (2010): *Die Wissenskultur der Betriebswirtschaftslehre: Aufstieg und Dilemma einer hybriden Disziplin*. Bielefeld: transcript.
- Burri, Monika (2012): *Bodywear: Geschichte der Trikotkleidung, 1850–2000*. Zürich: Chronos.
- Busset, Thomas; Le Dinh, Diana (2001): *Les enquêtes sociales et l'émergence de l'expertise statistique au 19^e siècle en Suisse*. In: *Traverse* 8, Nr. 2, S. 57–70.
- Callon, Michel (Hg.) (1998): *The laws of the market*. Oxford: Blackwell.
- Casson, Mark (Hg.) (2011): *Markets and market institutions: their origin and evolution*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Casson, Mark; Lee, John S. (2011): The origin and development of markets: a business history perspective. In: *Business History Review* 85, Nr. 1, S. 9–37.
- Cayet, Thomas (2010): The ILO and the IMI: a strategy of influence on the edges of the League of Nations, 1925–1934. In: Van Daele, Jasmien; Rodriguez Garcia, Magaly; van Goethem, Geert (u. a.) (Hg.), *ILO histories: essays on the International Labour Organization and its impact on the world during the twentieth century*. Bern: Peter Lang, S. 251–270.
- Chandler Jr., Alfred D. (2002¹⁶): *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press (erstmalig 1977).
- Chatriot, Alain; Chessel, Marie-Emmanuelle; Hilton, Matthew (2004): Introduction. In: dies. (Hg.), *Au nom du consommateur: consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX^e siècle*. Paris: Éd. La Découverte, S. 7–25.
- Chessel, Marie-Emmanuelle (2004): Consommation, action sociale et engagement public fin de siècle, des États-Unis à la France. In: Chatriot, Alain, dies., Hilton, Matthew (Hg.), *Au nom du consommateur: consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX^e siècle*. Paris: Éd. La Découverte, S. 247–261.
- Clasen, Claus-Peter (2014): Die politische und soziale Welt der Augsburger Schuhmacher am Ende des 19. Jahrhunderts. In: *Jahrbuch für Forschungen zur Geschichte der Arbeiterbewegung*, Nr. 1, S. 114–137.
- Clift, Edward M. (Hg.) (2008): *How language is used to do business: essays on the rhetoric of economics*. Lewiston: Edwin Mellen.
- Conrad, Christoph (2004a): «How much, schatzi?»: vom Ort des Wirtschaftens in der new cultural history. In: Berghoff, Hartmut; Vogel, Jakob (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte: Dimensionen eines Perspektivenwechsels*. Frankfurt am Main: Campus, S. 43–67.
- Conrad, Christoph (2004b): Observer les consommateurs: études de marché et histoire de la consommation en Allemagne, des années 1930 aux années 1960. In: *Le mouvement social*, Nr. 206, S. 17–39.
- Cottier, Maurice (2011): *Geschichte der wirtschaftlichen Landesversorgung: seit Gründung des Bundesstaates*. Bern: Bundesamt für Wirtschaftliche Landesversorgung.
- Cottier, Maurice (2016): Vom Wirtschaftsliberalismus zum Staatsinterventionismus: der Erste Weltkrieg als Scharnier der schweizerischen Wirtschaftspolitik. In: Krämer, Daniel; Pfister, Christian; Segesser, Daniel Marc (Hg.), «Woche für Woche neue Preisaufschläge»: Nahrungsmittel-, Energie- und Ressourcenkonflikte in der Schweiz des Ersten Weltkrieges. Basel: Schwabe, S. 173–189.
- Crosthwaite, Paul; Knight, Peter; Marsh, Nicky (2012): Imagining the market: a visual history. In: *Public Culture* 24, Nr. 3, S. 601–622.
- Däniken, Otto von (1974): *Schönenwerd: Dorfgeschichte*. Olten: Walter.
- Daniel, Ute (2004): Alte und neue Kulturgeschichte. In: Schulz, Günther; Buchheim, Christoph; Fouquet, Gerhard (u. a.) (Hg.), *Sozial- und Wirtschaftsgeschichte: Arbeitsgebiete – Probleme – Perspektiven*. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Stuttgart: Franz Steiner, S. 345–358.
- Daub, Edelgard (1996): *Franziska Baumgarten: eine Frau zwischen akademischer und praktischer Psychologie*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- David, Thomas (1995): Un indice de la production industrielle de la Suisse durant l'entre-deux-guerres. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 45, Nr. 1, S. 109–130.
- David, Thomas; Ginalschi, Stéphanie; Mach, André (u. a.) (2009): Networks of coordination: Swiss business associations as an intermediary between business, politics and administration during the 20th century. In: *Business and Politics* 11, Nr. 4, S. 1–40.
- Degen, Bernard (2005): Consumerism in capitalism: the Swiss consumers' co-operatives and politics. In: Verbruggen, Paule; Soubry, Ludwine (Hg.), *Consumerism versus capitalism: co-operatives seen from an international comparative perspective*. Ghent, 16.–18. October 2003. Ghent: Amsab-Institute of Social History, S. 243–259.

- Degenhardt, Alois (1997): Die Amriswiler Schuhindustrie: ein Rückblick. In: Thurgauer Jahrbuch 72, S. 39–47.
- Dejung, Christof (2014): Einbettung. In: ders., Dommann, Monika; Speich Chassé, Daniel (Hg.), Auf der Suche nach der Ökonomie: historische Annäherungen. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 47–71.
- Dejung, Christof; Dommann, Monika; Speich Chassé, Daniel (2011): Wissen und Wirtschaften (Editorial). In: WerkstattGeschichte 58, Nr. 2, S. 3–7.
- Dejung, Christof; Dommann, Monika; Speich Chassé, Daniel (2014): Einleitung: vom Suchen und Finden. In: dies. (Hg.), Auf der Suche nach der Ökonomie: historische Annäherungen. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 1–15.
- Dejung, Christof; Dommann, Monika; Speich Chassé, Daniel (Hg.) (2014): Auf der Suche nach der Ökonomie: historische Annäherungen. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Dejung, Christof; Gull, Thomas; Wirz, Tanja (2002): Landgeist und Judenstempel: Erinnerungen einer Generation 1930–1945. Zürich: Limmat.
- Desrosières, Alain (2008a): Pour une sociologie historique de la quantification: l'argument statistique I. Paris: Presses de l'école des Mines de Paris.
- Desrosières, Alain (2008b): Gouverner par les nombres: l'argument statistique II. Paris: Presses de l'école des Mines de Paris.
- Diaz-Bone, Rainer (Hg.) (2009): Diskurs und Ökonomie: diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen. Wiesbaden: VS.
- Dommann, Monika (2003): Durchsicht, Einsicht, Vorsicht: eine Geschichte der Röntgenstrahlen, 1896–1963. Zürich: Chronos.
- Dommann, Monika (2014): Markttabu. In: Dejung, Christof; dies.; Speich Chassé, Daniel (Hg.), Auf der Suche nach der Ökonomie: historische Annäherungen. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 183–205.
- Dommann, Monika; Speich Chassé, Daniel; Suter, Mischa (2014): Einleitung: Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken. In: Berichte zur Wissenschaftsgeschichte 37, Nr. 2, S. 107–111.
- Donzé, Pierre-Yves; Fior, Michel (2009): Introduction: construction des marchés et mutations historiques. In: dies. (Hg.), Transitions historiques et construction des marchés: mutations et contre-mutations dans l'économie suisse aux XIX^e et XX^e siècles. Neuchâtel: Éditions Alphil, S. 7–22.
- Donzé, Pierre-Yves; Fior, Michel (Hg.) (2009): Transitions historiques et construction des marchés: mutations et contre-mutations dans l'économie suisse aux XIX^e et XX^e siècles. Neuchâtel: Éditions Alphil.
- Droux, Joëlle (2004): Rationnement et consommation en Suisse (1939–1945). In: Chatriot, Alain; Chessel, Marie-Emmanuelle; Hilton, Matthew (Hg.), Au nom du consommateur: consommation et politique en Europe et aux États-Unis au XX^e siècle. Paris: Éd. La Découverte, S. 63–79.
- Dubler, Anne-Marie (1992): Die Welt des Handwerks: ein historischer Rückblick auf das Handwerk in der Schweiz. In: Hugger, Paul (Hg.), Handbuch der schweizerischen Volkskultur. Zürich: Offizin, S. 1039–1052.
- Dubler, Anne-Marie (1993): Handwerksgeschichte im Forschungsprogramm der deutschsprachigen Schweiz. In: dies. (Hg.), Handwerksgeschichte: Referate, gehalten am Schweizer Historikertag 1992. Basel: Schwabe, S. 9–17.
- Duffin, Jacalyn; Hayter, Charles R. R. (2000): Baring the sole: the rise and fall of the shoe-fitting fluoroscope. In: ISIS 91, Nr. 2, S. 260–282.
- Ehmer, Josef; Reith, Reinhold (2004): Märkte im vorindustriellen Europa. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 44, Nr. 2, S. 9–24.
- Ehrenbold, Tobias (2012): Bata – Schuhe für die Welt, Geschichten aus der Schweiz. Baden: hier + jetzt.
- Ehrenbold, Tobias (2016): Sportlich, gummibesohlt und patriotisch: die ersten *Sneakers* aus der Schweiz. In: Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.), Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung. Bielefeld: transcript, S. 127–136.

- Eichenberger, Pierre; Mach, André (2011): Organized capital and coordinated market economy: Swiss business interest associations between socio-economic regulation and political influence. In: Trampusch, Christine; Mach, André (Hg.), *Switzerland in Europe: continuity and change in the Swiss political economy*. London: Routledge, S. 63–81.
- Eigenmann, Anina (2016): Mit Lobby-Arbeit zum Erfolg? Chancen und Grenzen einer Handlungsstrategie für die «Soziale Käuferliga der Schweiz». In: Hürlimann, Gisela; Rathmann-Lutz; Anja, Mach, André (u. a.) (Hg.), *Lobbying: die Vorräume der Macht – les antichambres du pouvoir*. Zürich: Chronos, S. 155–168.
- Eigenmann, Anina (2017): Die Soziale Käuferliga der Schweiz – eine philanthropische Akteurin? In: Heiniger, Alix; Matter, Sonja; Ginalschi, Stéphanie (Hg.), *Die Schweiz und die Philanthropie: Reform, soziale Vulnerabilität und Macht (1850–1930)*. Basel: Schwabe, S. 65–80.
- Eisenberg, Christiane (2011): Embedding markets in temporal structures: a challenge to economic sociology and history. In: *Historical Social Research* 36, Nr. 3, S. 55–78.
- Engel, Alexander (2012): Die Transformation von Märkten und die Entstehung moderner Unternehmen. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 53, Nr. 2, S. 93–111.
- Engels, Anita (2009): Die soziale Konstitution von Märkten. In: Beckert, Jens, Deutschmann, Christoph (Hg.), *Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS, S. 67–86.
- Enz, H.; Zeltner, R. (1959): Hermann Büchi: 1888–1959. In: *Jahrbuch für solothurnische Geschichte* 32, S. V–X.
- Farge, Arlette (2011): *Der Geschmack des Archivs*. Göttingen: Wallstein.
- Fasel, Andreas (2015): Effizienz im Hauswirtschaftsbetrieb: Versachlichung und Emotionalisierung der Hausarbeit in den langen 1950er-Jahren. In: Tanner, Jakob; Bernet, Brigitta (Hg.), *Ausser Betrieb: Metamorphosen der Arbeit in der Schweiz*. Zürich: Limmat, S. 258–275.
- Faulstich, Werner (2012): *Die Mediengeschichte des 20. Jahrhunderts*. Paderborn: Fink.
- Feinstein, Charles H.; Temin, Peter; Toniolo, Gianni (1997): *The European economy between the wars*. Oxford: Oxford University Press.
- Flint, Christopher (1998): Speaking objects: the circulation of stories in eighteenth-century prose fiction. In: *Publications of the Modern Language Association of America* 113, Nr. 2, S. 212–226.
- Fontaine, Laurence (2008): Introduction. In: dies. (Hg.), *Alternative exchanges: second-hand circulations from the sixteenth century to the present*. New York: Berghahn, S. 1–12.
- Fontaine, Laurence (2014): *Le marché: histoire et usages d'une conquête sociale*. Paris: Gallimard.
- Frei, Alban (2010): Ein «Dokument des geistigen Selbstbehauptungswillens der Schweiz»: der Atlas der schweizerischen Volkskunde und die Nationalisierung der Volkskunde in der Schweiz. In: Schürch, Franziska; Eggmann, Sabine; Risi, Marius (Hg.), *Vereintes Wissen: die Volkskunde und ihre gesellschaftliche Verankerung. Ein Buch zum 100. Geburtstag der Sektion Basel der Schweizerischen Gesellschaft für Volkskunde*. Münster: Waxmann, S. 133–145.
- Frey, Gustav A. (1956): *Die schweizerische Schuhindustrie*. Zürich: Wirtschaftsförderung.
- Fritzschke, Bruno (1998): Stadt und Land im 19. und 20. Jahrhundert. In: Pfister, Ulrich; Witthöft, Bettina (Hg.), *Stadt und Land in der Schweizer Geschichte: Abhängigkeiten – Spannungen – Komplementaritäten*. Basel: Schwabe, S. 89–109.
- Fritzschke, Bruno (2000): Stadt – Raum – Geschlecht: Entwurf einer Fragestellung. In: Imboden, Monika; Meister, Franziska; Kurz, Daniel (Hg.), *Stadt – Raum – Geschlecht: Beiträge zur Erforschung urbaner Lebensräume im 19. und 20. Jahrhundert*. Zürich: Chronos, S. 19–27.
- Fullerton, Ronald A. (1990): The art of marketing research: selections from Paul F. Lazarsfeld's «Shoe Buying in Zurich» (1933). In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 18, Nr. 4, S. 319–328.

- Gadebusch Bondio, Mariacarla (2010): Warum eine Medizin- und Kulturgeschichte der Hand? Einleitende Gedanken. In: dies. (Hg.), *Die Hand: Elemente einer Medizin- und Kulturgeschichte*, Berlin: Lit, S. IX–XVIII.
- Gadient, Andrea R. (1991): *Bata in der Schweiz: die Gründung und Entwicklung der Bata Schuh Aktiengesellschaft in der Schweiz 1928 bis 1936*. Zürich.
- Gassert, Philipp (1999): Amerikanismus, Antiamerikanismus, Amerikanisierung: neue Literatur zur Sozial-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte des amerikanischen Einflusses in Deutschland und Europa. In: *Archiv für Sozialgeschichte* 39, S. 531–561.
- Gasteiger, Nepomuk (2010): *Der Konsument: Verbraucherbilder in Werbung, Konsumkritik und Verbraucherschutz 1945–1989*. Frankfurt am Main: Campus.
- Gatti, Alain (2004): *Chausser les hommes qui vont pieds nus: Bata-Hellocourt, 1931–2001. Enquête sur la mémoire industrielle et sociale*. Metz: Éditions Serpenoise.
- Gehlen, Boris (2010): Prolegomena zu einer kritischen Verbandsgeschichte. In: *Akkumulation* 29, S. 6–16.
- Geiger, Paul; Weiss, Richard; Escher, Walter (u. a.) (1962a): *Atlas der schweizerischen Volkskunde: Kommentar. Teil 1, Halbband 1*. Basel: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde.
- Geiger, Paul; Weiss, Richard; Escher, Walter (1962b): *Atlas der schweizerischen Volkskunde: Kartenmaterial. Teil 1, Halbband 1, Karten 1–64*. Basel: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde.
- Georges, Dirk (1993): *Handwerk und Interessenpolitik 1810/11–1993: von der Zunft zur modernen Verbandsorganisation*. Bern: Peter Lang.
- Gerslova, Jana (2009): Bata, ein Schuster, der die Welt eroberte – und Sport. In: Denzel, Markus A.; Wagner-Braun, Margarete (Hg.), *Wirtschaftlicher und sportlicher Wettbewerb: Festschrift für Rainer Gömmel zum 65. Geburtstag*. Stuttgart: Franz Steiner, S. 129–142.
- Graber, Rolf (2003): *Zeit des Teilens: Volksbewegungen und Volksunruhen auf der Zürcher Landschaft 1794–1804*. Zürich: Chronos.
- Grimm, Jacob; Grimm, Wilhelm (1854–1971): Markt, m. mercatus, nundinae, forum. In: *Deutsches Wörterbuch in 16 Bänden, Bd. 12*. Leipzig: S. Hirzel, Sp. 1644–1650.
- Grimm, Werner A. (1958): Der Schweizerische Schuhmachermeister-Verband. In: *Gewerbliche Rundschau* 3, Nr. 4, S. 147–151.
- Gruner, Erich (1964): 100 Jahre Wirtschaftspolitik: Etappen des Interventionismus in der Schweiz. In: *Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft* 2, Nr. 1; 2, S. 35–70.
- Gruner, Erich (1973): Junge Schweizer erleben den Zweiten Weltkrieg. In: *Berner Zeitschrift für Geschichte und Heimatkunde* 35, Nr. 4, S. 129–176.
- Gugerli, David; Kupper, Patrick; Speich Chassé, Daniel (2005): *Die Zukunftsmaschine: Konjunkturen der ETH Zürich 1855–2005*. Zürich: Chronos.
- Gutersohn, Alfred (1977²): *Das Gewerbe in der freien Marktwirtschaft, Bd. 1*. Berlin: Duncker und Humblot (erstmalig 1954).
- Gutjahr, Gert (1983²): *Taschenbuch der Marktpsychologie: Verbraucher und Produkt*. Heidelberg: Sauer (erstmalig 1972).
- Haas, Stefan (1995): Die neue Welt der Bilder: Werbung und visuelle Kultur der Moderne. In: Borscheid, Peter; Wischermann, Clemens (Hg.), *Bilderwelt des Alltags: Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts. Festschrift für Hans Jürgen Teuteberg*. Stuttgart: Franz Steiner, S. 64–77.
- Haas, Stefan (2013): Die kommunikationstheoretische Wende und die Geschichtswissenschaft. In: Schulz, Andreas; Wirsching, Andreas (Hg.), *Parlamentarische Kulturen vom Mittelalter bis in die Moderne: Reden, Räume, Bilder*. Düsseldorf: Droste, S. 29–43.
- Hafner, Wolfgang (2011): Die Krise und ihre Bewältigung: jüngste Wirtschaftsgeschichte des Kantons Solothurn, dargestellt anhand von Interviews. In: *Jahrbuch für solothurnische Geschichte* 84, S. 9–209.
- Hardmeier, Sibylle (1997): Frühe Frauenstimmrechtsbewegung in der Schweiz (1890–1930): Argumente, Strategien, Netzwerk und Gegenbewegung. Zürich: Chronos.

- Haskell, Thomas L.; Teichgraeber, Richard F. III (Hg.) (1996): *The culture of the market: historical essays*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Haupt, Heinz-Gerhard (2011): Suggestions for further research. In: Brückweh, Kerstin (Hg.), *The voice of the citizen consumer: a history of market research, consumer movements, and the political public sphere*. Oxford: Oxford University Press, S. 273–279.
- Hauser, Albert (1989): *Das Neue kommt: Schweizer Alltag im 19. Jahrhundert*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Hauser, Kurt (1984): Die Schuhmacherwerkstatt im Schlössli. In: Aarauer Neujahrsblätter 58, S. 50–52.
- Hayek, Friedrich A. von; Vanberg, Viktor (2007): *Wirtschaftstheorie und Wissen: Aufsätze zur Erkenntnis- und Wissenschaftslehre*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Heim, Peter (1993): Unruhe im Reich der Schuhkönige: der Kampf um die gewerkschaftliche Anerkennung in der Schuhindustrie der Region Aarau/Olten. In: *Jahrbuch für solothurnische Geschichte* 66, S. 275–385.
- Heim, Peter (2000): *Königreich Bally: Fabrikherren und Arbeiter in Schönenwerd*. Baden: hier + jetzt.
- Heim, Peter (2006/2009): Der Aufstieg der Oltner Schuhindustrie: 1860–1920. In: *Oltner Neujahrsblätter* 64/67, S. 30–34; 32–39.
- Heimerdinger, Timo (2006): Alltagsanleitungen? Ratgeberliteratur als Quelle für die volkscundliche Forschung. In: *Rheinisch-westfälische Zeitschrift für Volkskunde* 51, S. 57–72.
- Heimerdinger, Timo (2008): Der gelebte Konjunktiv: zur Pragmatik von Ratgeberliteratur in alltagskundlicher Perspektive. In: Hahnemann, Andy; Oels, David (Hg.), *Sachbuch und populäres Wissen im 20. Jahrhundert*. Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 97–108.
- Heller, Martin (Hg.) (1988): *Otto Baumberger, 1889–1961: Museum für Gestaltung Zürich, 26. Mai bis 17. Juli 1988, Gewerbemuseum Basel/Museum für Gestaltung, 6. August bis 9. Oktober 1988, Deutsches Plakat-Museum Essen, 20. November 1988 bis 22. Januar 1989*. Zürich: Schule für Gestaltung.
- Helmstetter, Rudolf (1999): Guter Rat ist (un)modern: die Ratlosigkeit der Moderne und ihre Ratgeber. In: Graevenitz, Gerhart von (Hg.), *Konzepte der Moderne*. Stuttgart, Weimar: Metzler, S. 147–172.
- Hess, Leopold (1953): 75 Jahre Schuh Hug. Ohne Ort.
- Hesse, Jan-Otmar (2008): Markt. In: Jäger, Friedrich (Hg.), *Enzyklopädie der Neuzeit*, Bd. 8, Stuttgart: Metzler, Sp. 40–47.
- Hesse, Jan-Otmar; Köster, Roman; Plumpe, Werner (2014): *Die Grosse Depression: die Weltwirtschaftskrise 1929–1939*. Frankfurt am Main: Campus.
- Hilger, Susanne (2012): Amerikanisierung der europäischen Wirtschaft nach 1880. In: *Europäische Geschichte Online (EGO)*, hg. vom Leibniz-Institut für Europäische Geschichte (IEG), Mainz 2012-03-08. URL: <http://www.ieg-ego.eu/hilgers-2012-de>
- Hirschman, Albert O. (1992): *Rival views of market society and other recent essays*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hobsbawm, Eric J.; Scott, Joan W. (1980): Political shoemakers. In: *Past and Present* 89, Nr. 1, S. 86–114.
- Hockerts, Hans Günter (1993): *Zeitgeschichte in Deutschland: Begriff, Methoden, Themenfelder*. In: *Historisches Jahrbuch* 113, S. 98–127.
- Holenstein, Thomas (1995): Paul Beuttner (1899–1977): Sekretär des Thurgauischen Gewerbeverbandes. In: *Thurgauer Beiträge zur Geschichte* 132, S. 35–39.
- Holliger, Carl M. (1974): *Die Reichen und die Superreichen in der Schweiz*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Holtwick, Bernd (1999): «Handwerk», «artisanat», «small business»: zur Formierung des selbständigen Kleinbürgertums im internationalen Vergleich. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 40, Nr. 1, S. 163–182.
- Honegger, Claudia; Jost, Hans Ulrich; Burren, Susanne (u. a.) (2007): *Konkurrierende Deutungen des Sozialen: Geschichts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Spannungsfeld von Politik und Wissenschaft*. Zürich: Chronos.

- Honeyman, Katrina; Godley, Andrew (2003): Introduction: doing business with fashion. In: *Textile History* 34, Nr. 2, S. 101–106.
- Hotz-Hart, Beat (1979): Politik zwischen Staat und Wirtschaft: verbandsmässige Bearbeitung wirtschaftspolitischer Probleme und die daraus resultierenden Konsequenzen für die Aktivitäten des Staates im Falle der Schweiz. Zürich: Rüegger.
- Huber, Werner (Hg.) (2015): *Bahnhofstrasse Zürich: Geschichte – Gebäude – Geschäfte*. Zürich: Hochparterre.
- Hürlimann, Gisela; Rathmann-Lutz, Anja; Mach, André (u. a.) (Hg.) (2016): *Lobbying: die Vorräume der Macht – les antichambres du pouvoir*. Zürich: Chronos.
- Hug, Peter; Kloter, Martin (1999): Der «Bilateralismus» in seinem multilateralen Kontext: die Aussenpolitik der Schweiz zur Sicherung ihres Aussenhandels und Zahlungsverkehrs 1920/30–1958/60. In: dies. (Hg.), *Aufstieg und Niedergang des Bilateralismus: schweizerische Aussen- und Aussenwirtschaftspolitik, 1930–1960. Rahmenbedingungen, Entscheidungsstrukturen, Fallstudien*. Zürich: Chronos, S. 13–139.
- Hugger, Paul (1964): *Beim Holzschuhmacher*. Basel: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde.
- Hugger, Paul (2003²): *Die Barfüssler: eine Jugend in St. Gallen, 1939–1945*. Zürich: Limmat (erstmalig 2002).
- Humair, Cédric; Guex, Sébastien; Mach, André (u. a.) (2012/13): Les organisations patronales suisses entre coordination économique et influence politique: bilan historiographique et pistes de recherche. In: *Vingtième Siècle* 115, Nr. 3, S. 115–127.
- Immoos, Maurus (2013): «Das Volk will den Hüter der Gesundheit»: bakteriologische und hygienische Diskurse in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts am Beispiel des ETH-Professors Wilhelm von Gonzenbach (1880–1955). Zürich.
- Iseli, Christian (1984): *Die Ge-Heimarbeiterschaft: Heimarbeit und Heimarbeitende in der Schweiz. Aspekte einer vorindustriellen Arbeitsform in der Industriegesellschaft des 20. Jahrhunderts*. Bern: Schweizerische Zentralstelle für Heimarbeit.
- James, Harold (Hg.) (2002): *The interwar depression in an international context*. München: Oldenbourg.
- Jaun, Rudolf (1981): Die Gründung des Betriebswissenschaftlichen Instituts an der ETH Zürich. In: *Management-Zeitschrift io*, Nr. 6, S. 301–309.
- Jaun, Rudolf (1986): *Management und Arbeiterschaft: Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873–1959*. Zürich: Chronos.
- Jeacle, Ingrid; Parker, Lee (2013): The «problem» of the office: scientific management, governmentality and the strategy of efficiency. In: *Business History* 55, Nr. 7, S. 1074–1099.
- Jemelka, Martin; Ševeček, Ondřej (2013): The utopian industrial city: the case of Bata City Zlín (Republic of Czechoslovakia). In: Zimmermann, Clemens (Hg.), *Industrial cities: history and future*. Frankfurt am Main: Campus, S. 235–262.
- Jeřábek, Hynek (2001): Paul Lazarsfeld – the founder of modern empirical sociology: a research biography. In: *International Journal of Public Opinion Research* 13, Nr. 3, S. 229–244.
- John, Richard R. (1997): Elaborations, revisions, dissents: Alfred D. Chandler Jr.'s «The Visible Hand» after twenty years. In: *Business History Review* 71, Nr. 2, S. 151–200.
- Joris, Elisabeth (1990): Die Schweizer Hausfrau: Genese eines Mythos. In: Brändli, Sebastian; Gugerli, David; Jaun, Rudolf, (u. a.) (Hg.), *Schweiz im Wandel: Studien zur neueren Gesellschaftsgeschichte. Festschrift für Rudolf Braun zum 60. Geburtstag*. Basel: Helbing Lichtenhahn, S. 99–116.
- Joris, Elisabeth (2011): Geschlechtergeschichte: von der Spurensuche zur thematisch ausdifferenzierten Analyse gesellschaftlicher Verhältnisse. In: *Traverse* 18, Nr. 1, S. 238–269.
- Joris, Elisabeth; Witzig, Heidi (1992): *Brave Frauen, aufmüpfige Weiber: wie sich die Industrialisierung auf Alltag und Lebenszusammenhänge von Frauen auswirkte (1820–1940)*. Zürich: Chronos.

- Jost, Hans Ulrich (1995): Von Zahlen und Macht: Statistiker, Statistik und politische Autoritäten in der Schweiz, 18. bis 20. Jahrhundert. Studie aus Anlass des Jubiläums 75 Jahre VSSA. Bern: Verband schweizerischer statistischer Ämter.
- Jost, Hans Ulrich (1998): Politik und Wirtschaft im Krieg: die Schweiz 1938–1948. Zürich: Chronos.
- Jost, Hans Ulrich; Malaguerra, Carlo (2016): Von Zahlen, Politik und Macht: Geschichte der schweizerischen Statistik. Zürich: Chronos.
- Junker, Beat; Gilg, Peter; Reich, Richard (Hg.) (1975): Geschichte und politische Wissenschaft: Festschrift für Erich Gruner zum 60. Geburtstag. Bern: Francke.
- Katsenelinboigen, A. (1977): Coloured markets in the Soviet Union. In: *Soviet Studies* 29, Nr. 1, S. 62–85.
- Kaufhold, Karl Heinrich (1979): Das Handwerk zwischen Anpassung und Verdrängung. In: Pohl, Hans (Hg.), *Sozialgeschichtliche Probleme in der Zeit der Hochindustrialisierung (1870–1914)*. Paderborn: Schöningh, S. 103–141.
- Kaysen, Carl (1956): *United States v. United Shoe Machinery Corporation*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Kenndey, Gavin (2009): Adam Smith and the invisible hand: from metaphor to myth. In: *Econ Journal Watch* 6, Nr. 2, S. 239–263.
- Klamer, Arjo; Leonard, Thomas C. (1994): So what's an economic metaphor? In: Mirowski, Philip (Hg.), *Natural images in economic thought: «markets read in tooth and claw»*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, S. 20–51.
- Klingan, Katrin (Hg.) (2009): *A utopia of modernity: Zlín. Revisiting Baťa's functional city*. Berlin: Jovis.
- Knight, Peter (2012): Reading the market: abstraction, personification and the financial column of town topics magazine. In: *Journal of American Studies* 46, Nr. 4, S. 1055–1075.
- Kocka, Jürgen (2010): History, the social sciences and potentials for cooperation: with particular attention to economic history. In: *InterDisciplines* 1, Nr. 1, S. 43–63.
- Kocka, Jürgen (2013): *Geschichte des Kapitalismus*. München: Beck.
- Kocka, Jürgen; Linden, Marcel van der (Hg.) (2016): *Capitalism: the reemergence of a historical concept*. London: Bloomsbury Academic.
- Köhler, Benedikt (2008): Amtliche Statistik, Sichtbarkeit und die Herstellung von Verfügbarkeit. In: *Berliner Journal für Soziologie* 18, Nr. 1, S. 73–98.
- Koellreuter, Isabel (2005): «Ist Verkaufen eigentlich ein Beruf?»: der Weg zur Berufsausbildung für Verkäuferinnen in der Schweiz. In: *Traverse* 12, Nr. 3, S. 95–109.
- Kölz, Alfred (2004): *Neuere schweizerische Verfassungsgeschichte*. Bern: Stämpfli.
- König, Gudrun M. (2003): Auf dem Rücken der Dinge: materielle Kultur und Kulturwissenschaft. In: Maase, Kaspar (Hg.), *Unterwelten der Kultur: Themen und Theorien der volkswissenschaftlichen Kulturwissenschaft*. Köln: Böhlau, S. 95–118.
- König, Gudrun M. (2009): *Konsumkultur: inszenierte Warenwelt um 1900*. Wien: Böhlau.
- König, Gudrun M. (Hg.) (2005): *Alltagsdinge: Erkundungen der materiellen Kultur*. Tübingen: Tübinger Vereinigung für Volkskunde.
- König, Gudrun M.; Papierz, Zuzanna (2012): Plädoyer für eine qualitative Dinganalyse. In: Hess, Sabine; Moser, Johannes; Schwertl, Maria (Hg.), *Europäisch-ethnologisches Forschen: neue Methoden und Konzepte*. Berlin: Reimer, S. 283–307.
- König, Johann-Günther (2013): *Zu Fuss: eine Geschichte des Gehens*. Stuttgart: Reclam.
- König, Mario (2007): «Berufliche Selbstgesetzgebung»: liberal-korporative und protektionistische Muster gewerblicher Interessenpolitik in der Schweiz. In: Prinz, Michael (Hg.), *Gesellschaftlicher Wandel im Jahrhundert der Politik: Nordwestdeutschland im internationalen Vergleich 1920–1960*. Paderborn: Ferdinand Schöningh, S. 109–121.
- König, Wolfgang (2004): Volkswagen, Volksempfänger, Volksgemeinschaft: «Volkserzeugnisse» im Dritten Reich. Vom Scheitern einer nationalsozialistischen Konsumgesellschaft. Paderborn: Schöningh.

- Köster, Roman (2011): Die Wissenschaft der Aussen-seiter: die Krise der Nationalökonomie in der Weimarer Republik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Koller, Christian (2003): Sozialismus in einer Stadt? Vor 75 Jahren entstand das rote Zürich. In: Rote Revue 81, Nr. 2, S. 40–44.
- Koller, Christian (2007): Demonstrating in Zurich between 1830 and 1940: from bourgeois protest to proletarian street politics. In: Reiss, Matthias (Hg.), *The street as stage: protest marches and public rallies since the nineteenth century*. Oxford: Oxford University Press, S. 193–211.
- Koselleck, Reinhart (2006): Begriffsgeschichten: Studien zur Semantik und Pragmatik der politischen und sozialen Sprache. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kraemer, Klaus; Nessel, Sebastian (2011): Abwanderung von Märkten: Konsumentenpraxis und der Wandel des Musikmarktes. In: *Leviathan* 39, Nr. 4, S. 541–565.
- Kraft, Kerstin (2016): Alltags(schuh)moden der 1930er und 1940er Jahre. In: Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.), *Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung*. Bielefeld: transcript, S. 93–110.
- Krajewski, Markus (2002): Zettelwirtschaft: die Geburt der Kartei aus dem Geiste der Bibliothek. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Krajewski, Markus (2007): In Formation: Aufstieg und Fall der Tabelle als Paradigma der Datenverarbeitung. In: *Nach Feierabend* 3, S. 37–55.
- Kreis, Georg (2004): Zwischen Mangel und Überfluss: das Versorgungsproblem der Jahre 1939–1942 aus der Sicht des «Nebelspalter». In: ders. (Hg.), *Erinnern und Verarbeiten: zur Schweiz in den Jahren 1933–1945*. Basel: Schwabe, S. 119–140.
- Kübler, Markus (1986): Berufsbildung in der Schweiz: 100 Jahre Bundessubventionen (1884–1984). Bern: BIGA.
- Kühlschelm, Oliver (2012): Why to shop patriotically: buy domestic / buy national campaigns in Austria and Switzerland during the interwar period. In: Decorzant, Yann; Heiniger, Alix; Reubi, Serge (u. a.) (Hg.), *Le Made in Switzerland: mythes, fonctions et réalités*. Basel: Schwabe, S. 109–135.
- Kury, Patrick (2003): Über Fremde reden: Überfremdungsdiskurs und Ausgrenzung in der Schweiz 1900–1945. Zürich: Chronos.
- Kurz, Daniel (2008): Die Disziplinierung der Stadt: moderner Städtebau in Zürich 1900 bis 1940. Zürich: gta.
- Kurz, Heinz D. (2013): Geschichte des ökonomischen Denkens. München: Beck.
- Lakoff, George; Johnson, Mark (1998): *Leben in Metaphern: Konstruktion und Gebrauch von Sprachbildern*. Übersetzt aus dem Englischen von Astrid Hildenbrand. Heidelberg: Carl-Auer (erstmalig 1980).
- Landwehr, Achim (2010): Abschliessende Betrachtungen: Kreuzungen, Wiederholungen, Irritationen, Konflikte. In: ders. (Hg.), *Diskursiver Wandel*. Wiesbaden: VS, S. 377–384.
- Landwehr, Achim (2012): Von der «Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen». In: *Historische Zeitschrift* 295, Nr. 1, S. 1–34.
- Le Bot, Florent (2005): La «Famille» du cuir contre Bata: malthusianisme, corporatisme, xénophobie et antisémitisme dans le monde de la chaussure en France, 1930–1950. In: *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 52, Nr. 4, S. 131–151.
- Le Bot, Florent (2007): La fabrique réactionnaire: antisémitisme, spoliations et corporatisme dans le cuir (1930–1950). Paris: Presses de Sciences Po.
- Lehar, Bohumil (1963): The economic expansion of the Bata concern in Czechoslovakia and abroad, 1929–1938. In: *Historica* 5, S. 147–188.
- Leimgruber, Matthieu (2001): *Taylorisme et management en Suisse romande, 1917–1950*. Lausanne: Antipodes.
- Lenger, Friedrich (1988): *Sozialgeschichte der deutschen Handwerker seit 1800*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Lenger, Friedrich (1998): Die Gewerbege-
schichte der Historischen Schule: einige
zentrale Konzepte und ihr sozialpolitischer Kontext.
In: ders. (Hg.), *Handwerk, Hausindustrie und
die historische Schule der Nationalökonomie: wissenschafts- und gewerbege-
schichtliche Perspektiven*. Bielefeld: Verlag für Regionalgeschichte,
S. 9–18.
- Lenger, Friedrich (2007): Qualitätssicherung und
Marktzugangsbeschränkungen: das deutsche
Handwerk in der Neueren Geschichte. In:
Schetter, Hans Helmut (Hg.), *Kein industrielles
Bauen ohne Handwerk: Vorträge gehalten am
9. März 2007 in Stuttgart, Veranstaltung der
Stiftung Bauwesen*. Stuttgart: Stiftung Bauwesen,
S. 15–27.
- Lenger, Friedrich (2016): Die neue Kapitalismus-
geschichte: ein Forschungsbericht als Einleitung.
In: *Archiv für Sozialgeschichte* 56, S. 3–37.
- Lenger, Friedrich (Hg.) (1998): *Handwerk, Haus-
industrie und die historische Schule der
Nationalökonomie: wissenschafts- und gewerbe-
geschichtliche Perspektiven*. Bielefeld: Verlag
für Regionalgeschichte.
- Linder, Marc; Saltzman, Charles L. (1998): A history of
medical scientists on high heels. In: *International
Journal of Health Services* 28, Nr. 2, S. 201–225.
- Litterer, Joseph A. (1961): Systematic management:
the search for order and integration. In:
The Business History Review 35, Nr. 4, S. 461–476.
- Lüdtke, Alf (2003): Alltagsgeschichte – ein Bericht
von unterwegs. In: *Historische Anthropologie* 11,
Nr. 3, S. 278–295.
- Lüdtke, Alf (2010): Alltagsgeschichte. In: Jordan,
Stefan (Hg.), *Lexikon Geschichtswissenschaft:
hundert Grundbegriffe*. Stuttgart: Reclam, S. 21–24.
- Lüpold, Martin (2008): *Der Ausbau der «Festung
Schweiz»: Aktienrecht und Corporate Governance
in der Schweiz, 1881–1961*. Zürich.
- Mach, André; David, Thomas; Ginalska, Stéphanie
(u. a.) (2016): *Les élites économiques suisses au XX^e
siècle*. Neuchâtel: Éditions Alphil.
- Magnaguagno, Guido (1984): Bilder aus den guten
alten, schlechten Zeiten. In: Staub, Hans, ders. (Hg.),
Hans Staub: *Schweizer Alltag. Eine Photochronik
1930–1945*. Erscheint zur Ausstellung «Hans Staub»
im Kunsthaus Zürich, 18. Aug.–7. Okt. 1984. Bern:
Benteli, S. 6–32.
- Maissen, Anna P.; Beck, Karin; Werner, André (u. a.)
(2018): *Emil Acklin – Fotografie als Klassenkampf:
der fotografische Nachlass von Emil Acklin
(1889–1976)*. Hg. vom Präsidialdepartement der
Stadt Zürich. Zürich.
- Mankiw, N. Gregory (2004³): *Grundzüge der Volkswirt-
schaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (erstmalig
1999).
- Maurer, Andrea (Hg.) (2017): *Handbuch der Wirt-
schaftssoziologie*. Wiesbaden: VS.
- Maurizio, S. (1972): *Schweizerischer Städteverband:
1897–1972*. Bern.
- McCloskey, Deirdre N. (1990): Storytelling in econo-
mics. In: Nash, Christopher (Hg.), *Narrative in
culture: the uses of storytelling in the sciences, phi-
losophy, and literature*. London: Routledge, S. 5–22.
- McCloskey, Deirdre N. (2008): How to buy, sell, make,
manage, produce, transact, consume, with words.
In: Clift, Edward M. (Hg.), *How language is used
to do business: essays on the rhetoric of economics*.
Lewiston: Edwin Mellen, S. V–XXXVII.
- McCloskey, Deirdre N. (2009): Ökonomen leben in
Metaphern. In: Diaz-Bone, Rainer (Hg.), *Diskurs
und Ökonomie: diskursanalytische Perspektiven
auf Märkte und Organisationen*. Wiesbaden:
VS, S. 109–125.
- Medick, Hans (1996): *Weben und Überleben in Laichin-
gen 1650–1900: Lokalgeschichte als Allgemeine
Geschichte*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Meier, Heinz K. (1970): *Friendship under stress:
U.S. – Swiss relations, 1900–1950*. Bern: Peter Lang.
- Meier, Maria (2018): *Die Lebensmittelversorgung
im Krieg und ihre Bedeutung für den Landesstreik:
das Beispiel Basel*. In: Rossfeld, Roman; Koller,
Christian; Studer, Brigitte (Hg.), *Der Landesstreik:
die Schweiz im November 1918*. Baden: hier + jetzt,
S. 34–60.

- Meier, Martin; Frech, Stefan; Gees, Thomas (u. a.) (2002): Schweizerische Aussenwirtschaftspolitik 1930–1948: Strukturen – Verhandlungen – Funktionen. Zürich: Chronos.
- Meier, Thomas (1986): Handwerk, Hauswerk, Heimarbeit: nicht-agrarische Tätigkeiten und Erwerbsformen in einem traditionellen Ackerbaugebiet des 18. Jahrhunderts (Zürcher Unterland). Zürich: Chronos.
- Mentges, Gabriele (2015): Die Angst der Forscher vor der Mode: oder das Dilemma einer Modeforschung im deutschsprachigen Raum. In: König, Gudrun M.; Mentges, Gabriele; Müller, Michael R. (Hg.), Die Wissenschaften der Mode. Bielefeld: transcript, S. 27–47.
- Mesmer, Beatrix (1980): Wirtschaftsbarometer und Unternehmerfreiheit: eine Fallstudie zum Einfluss der Wirtschaftsverbände auf die schweizerische Völkerbundpolitik. In: Altermatt, Urs; Garamvölgyi, Judit (Hg.), Innen- und Aussenpolitik: Primat oder Interdependenz? Festschrift zum 60. Geburtstag von Walther Hofer. Bern: Paul Haupt, S. 315–330.
- Mesmer, Beatrix (1988): Ausgeklammert – Eingeklammert. Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Mesmer, Beatrix (2007): Staatsbürgerinnen ohne Stimmrecht: die Politik der schweizerischen Frauenverbände 1914–1971. Zürich: Chronos.
- Messerli, Jakob (1996): Psychotechnische Rationalisierung: zur Verwissenschaftlichung von Arbeit in der Schweiz im frühen 20. Jahrhundert. In: Pfister, Ulrich; Studer, Brigitte; Tanner, Jakob (Hg.), Arbeit im Wandel: Deutung, Organisation und Herrschaft vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Zürich: Chronos, S. 233–258.
- Metzler, Gabriele; van Laak, Dirk (2006): Die Konkretion der Utopie: historische Quellen der Planungsutopien der 1920er Jahre. In: Heinemann, Isabel; Wagner, Patrick (Hg.), Wissenschaft, Planung, Vertreibung: Neuordnungskonzepte und Umsiedlungspolitik im 20. Jahrhundert. Stuttgart: Franz Steiner, S. 23–43.
- Meyer, Karl (1968): Verbände und Demokratie in der Schweiz. Olten: Dietschi.
- Mikl-Horke, Gertraude (2017): Die österreichische Schule der Nationalökonomie und die Wirtschaftssoziologie. In: Kraemer, Klaus; Brugger, Florian (Hg.), Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: Springer VS, S. 135–143.
- Milgate, Murray; Stimson, Shannon C. (2009): After Adam Smith: a century of transformation in politics and political economy. Princeton, N. J.: Princeton University Press.
- Mingione, Enzo (1991): Fragmented societies: a sociology of economic life beyond the market paradigm. Oxford: Blackwell.
- Miranda, José A. (2004): American machinery and European footwear: technology transfer and international trade, 1860–1939. In: Business History 46, Nr. 2, S. 195–218.
- Mirowski, Philip (1989): More heat than light: economics as social physics. Physics as nature's economics. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Mirowski, Philip (1994): Doing what comes naturally: four metanarratives on what metaphors are for. In: ders. (Hg.), Natural images in economic thought: «markets read in tooth and claw». Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, S. 3–19.
- Mohrmann, Ulf (2008): Schuhnot in der Nachkriegszeit. In: Roder, Hartmut (Hg.), Schuhtick: von kalten Füßen und heissen Sohlen. Mainz am Rhein: von Zabern, S. 81–88.
- Moser, Hans (1963): Wilhelm Vershofens Beitrag zu einer Theorie des Verbraucherverhaltens. Berlin: Duncker und Humblot.
- Müller, Margrit; Schmidt, Heinrich R.; Tissot, Laurent (Hg.) (2011): Regulierte Märkte: Zünfte und Kartelle. Zürich: Chronos.
- Müller, Margrit; Tissot, Laurent (2014): Lernprozesse in Krisenphasen: der Beitrag der Unternehmensgeschichte zur Konjunkturforschung (Einleitung). In: dies. (Hg.), Unternehmen in den Wirtschaftskrisen des 20. Jahrhunderts. Neuchâtel: Éditions Alphil, S. 11–41.

- Müller, Philipp (2010): *La Suisse en crise (1929–1936): les politiques monétaire, financière, économique et sociale de la Confédération Helvétique*. Lausanne: Antipodes.
- Mundt, Barbara (1989³): *Metropolen machen Mode: Haute Couture der Zwanziger Jahre*. Bestandskatalog von Mode der 20er Jahre im Kunstgewerbemuseum Berlin, Staatliche Museen Preussischer Kulturbesitz. Berlin: Reimer (erstmal 1977).
- Muniesa, Fabian; Millo, Yuval; Callon, Michel (2007): *An introduction to market devices*. In: dies. (Hg.), *Market devices*. Malden, MA: Blackwell, S. 1–12.
- Mützel, Sophie (2007): *Marktkonstitution durch narrativen Wettbewerb*. In: *Berliner Journal für Soziologie* 17, Nr. 4, S. 451–464.
- Nahshon, Edna (Hg.) (2008): *Jews and shoes*. Oxford: Berg.
- Nathaus, Klaus; Gilgen, David (2011): *Analysing the change of markets, fields and market societies: an introduction*. In: *Historical Social Research* 36, Nr. 3, S. 7–16.
- Neal, Larry (2014): *Introduction*. In: ders., Williams, Jeffrey G. (Hg.), *The Cambridge history of capitalism*, Bd. 1. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, S. 1–23.
- Nerdinger, Winfried (Hg.) (2009): *Zlín: Modellstadt der Moderne*. Berlin: Jovis.
- Nienhaus, Ursula (1996): *Rationalisierung und «Amerikanismus» in Büros der zwanziger Jahre: ausgewählte Beispiele*. In: Lüdtkke, Alf; Marssolek, Inge; Saldern, Adelheid von (Hg.), *Amerikanisierung: Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts*. Stuttgart: Franz Steiner, S. 67–77.
- Nolan, Mary (1990): *«Housework made easy»: the taylorized housewife in Weimar Germany's rationalized economy*. In: *Feminist Studies* 16, Nr. 3, S. 549–577.
- Nolte, Paul (1994): *Der Durchbruch der amerikanischen Marktgesellschaft: Wirtschaft, Politik und Kultur in der frühen Republik (1790–1850)*. In: *Historische Zeitschrift* 259, Nr. 3, S. 695–716.
- Nolte, Paul (1997): *Der Markt und seine Kultur: ein neues Paradigma der amerikanischen Geschichte?* In: *Historische Zeitschrift* 264, Nr. 2, S. 329–360.
- Nolte, Paul (2006): *Riskante Moderne: die Deutschen und der neue Kapitalismus*. München: Beck.
- Nolte, Paul (2010): *Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen*. In: Jordan, Stefan (Hg.), *Lexikon Geschichtswissenschaft: hundert Grundbegriffe*. Stuttgart: Reclam, S. 134–137.
- Nosedá, Irma (1988): *Plakate sind Plakate*. In: Heller, Martin (Hg.), *Otto Baumberger, 1889–1961: Museum für Gestaltung Zürich, 26. Mai bis 17. Juli 1988, Gewerbemuseum Basel / Museum für Gestaltung, 6. August bis 9. Oktober 1988, Deutsches Plakat-Museum Essen, 20. November 1988 bis 22. Januar 1989*. Zürich: Schule für Gestaltung, S. 107–115.
- Oberer, Thomas (1990): *Armbrust und Schweizerwoche – Symbole der nationalen Warenpropaganda*. In: Eder Matt, Katharina; Gantner Theo; Wunderlin, Dominik (Hg.), *Typisch? Objekte als regionale und nationale Zeichen*. Basel: Schweizerisches Museum für Volkskunde, S. 45–53.
- Ortlepp, Anke; Ribbat, Christoph (Hg.) (2010): *Mit den Dingen leben: zur Geschichte der Alltagsgegenstände*. Stuttgart: Franz Steiner.
- Pahlow, Louis (2014): *Unternehmensgeschichte: Methoden und Perspektiven*. In: *Zeitschrift für neuere Rechtsgeschichte* 36, Nr. 1; 2, S. 83–102.
- Perrow, Charles (1981): *Markets, hierarchies and hegemony*. In: Van de Ven, Andrew; Joyce, William F. (Hg.), *Perspectives on organization design and behavior*. New York: John Wiley & Sons, S. 371–386.
- Peter, Nina; Knoop, Christine; Wedemeyer, Catarina von (u. a.) (2012): *Sprachbilder der Krise: Metaphern im medialen und politischen Diskurs*. In: Peltzer, Anja; Lämmle, Kathrin; Wagenknecht, Andreas (Hg.), *Krise, Cash & Kommunikation: die Finanzkrise in den Medien*. Konstanz: UVK, S. 49–69.
- Petzold, Hartmut (1992): *Moderne Rechenkünstler: die Industrialisierung der Rechentechnik in Deutschland*. München: Beck.

- Pfeifer, Regula (1993): Frauen und Protest: Marktdemonstrationen in der deutschen Schweiz im Kriegsjahr 1916. In: Tanner, Albert; Head-König, Anne-Lise (Hg.), *Frauen in der Stadt*. Zürich: Chronos, S. 93–109.
- Pfister, Ulrich (2000): Vom Kiepenkerl zu Karstadt: Einzelhandel und Warenkultur im 19. und frühen 20. Jahrhundert. In: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 87, Nr. 1, S. 38–66.
- Pierenkemper, Toni (1988): Das Rechnungsbuch der Hausfrau – und was wir daraus lernen können: zur Verwendbarkeit privater Haushaltsrechnungen in der historischen Wirtschafts- und Sozialforschung. In: *Geschichte und Gesellschaft* 14, Nr. 1, S. 38–63.
- Pierenkemper, Toni (1991): Haushaltsrechnungen in der historischen Wirtschafts- und Sozialforschung: ein Überblick. In: ders. (Hg.), *Zur Ökonomik des privaten Haushalts: Haushaltsrechnungen als Quelle historischer Wirtschafts- und Sozialforschung*. Frankfurt am Main: Campus, S. 13–33.
- Pierenkemper, Toni (2012): Geschichte des modernen ökonomischen Denkens: grosse Ökonomen und ihre Ideen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pleinen, Jenny; Raphael, Lutz (2014): Zeithistoriker in den Archiven der Sozialwissenschaften: Erkenntnispotenziale und Relevanzgewinne für die Disziplin. In: *Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte* 62, Nr. 2, S. 173–195.
- Plumpe, Werner (2009): Ökonomisches Denken und wirtschaftliche Entwicklung: zum Zusammenhang von Wirtschaftsgeschichte und historischer Semantik der Ökonomie. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 50, Nr. 1, S. 27–52.
- Plumpe, Werner (2012): Ökonomiekolumne: die Konjunkturen der Kapitalismuskritik. In: *Merkur* 66, Nr. 6, S. 523–530.
- Plumpe, Werner (2014): Unternehmer – Fakten und Fiktionen. In: ders. (Hg.), *Unternehmer – Fakten und Fiktionen: historisch-biografische Studien*. München: De Gruyter Oldenburg, S. 1–26.
- Polanyi, Karl (1978): *The Great Transformation: politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp (erstmalig 1944).
- Polese, Francesca; Blaszczyk, Regina Lee (2012): *Fashion forward: the business history of fashion*. In: *Business History* 54, Nr. 1, S. 6–9.
- Radeff, Anne (1993): *Femmes au marché (Suisse occidentale, fin 18^e–début 20^e siècle)*. In: Tanner, Albert; Head-König, Anne-Lise (Hg.), *Frauen in der Stadt*. Zürich: Chronos, S. 61–72.
- Radeff, Anne; Pauchard, Monique; Freymond, Monique (1992): *Foires et marchés de Suisse romande: images de l'histoire des oublié(e)s*. Yens-sur-Morges: Éditions Cabédita.
- Raphael, Lutz (1996): Die Verwissenschaftlichung des Sozialen als methodische und konzeptionelle Herausforderung für eine Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts. In: *Geschichte und Gesellschaft* 22, Nr. 2, S. 165–193.
- Reckwitz, Andreas (2003): Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. In: *Zeitschrift für Soziologie* 32, Nr. 4, S. 282–301.
- Reinhard, Wolfgang (2007): *Historische Wirtschaftsanthropologie: Einführung*. In: ders., Stagl, Justin (Hg.), *Menschen und Märkte: Studien zur historischen Wirtschaftsanthropologie*. Wien: Böhlau, S. 3–11.
- Reiss, Winfried (2007⁶): *Mikroökonomische Theorie: historisch fundierte Einführung*. München: Oldenbourg (erstmalig 1990).
- Reith, Reinhold (2004): Abschied vom «Prinzip der Nahrung»? Wissenschaftshistorische Reflexionen zur Anthropologie des Marktes. In: Brandt, Robert; Bucher, Thomas (Hg.), *Nahrung, Markt oder Gemeinnutz: Werner Sombart und das vorindustrielle Handwerk*. Bielefeld: Verlag für Regionalgeschichte, S. 37–66.
- Reith, Reinhold (2012): Rationalisierung im Handwerk: ein Widerspruch? In: *LWL-Freilichtmuseum Hagen* (Hg.), *Rationalisierung in Handwerksberufen: Beiträge des XXX. Gesprächskreises für Technikgeschichte vom 2. bis 4. Juni 2011 im LWL-Freilichtmuseum Hagen, Westfälisches Landesmuseum für Handwerk und Technik*. Hagen: LWL-Freilichtmuseum, S. 8–25.
- Richter, Bettina (Hg.) (2008): *Otto Baumberger*. Baden: Lars Müller Publishers.

- Richter, Rudolf; Furubotn, Eirik G. (2010⁴): *Neue Institutionenökonomik: eine Einführung und kritische Würdigung*. Tübingen: Mohr Siebeck (erstmal 1996).
- Riello, Giorgio (2006): *A foot in the past: consumers, producers and footwear in the long eighteenth century*. Oxford: Oxford University Press.
- Riello, Giorgio; McNeil, Peter (Hg.) (2006): *Shoes: a history from sandals to sneakers*. Oxford: Berg.
- Ringier, Markus (1951): Zur Entwicklung der Landschaft um Schönenwerd. In: *Geographica Helvetica* 6, S. 65–109.
- Robinson, Dwight E. (1961): The economics of fashion demand. In: *The Quarterly Journal of Economics* 75, Nr. 3, S. 376–398.
- Robinson, Dwight E. (1963): The importance of fashions in taste to business history: an introductory essay. In: *Business History Review* 37, Nr. 1; 2, S. 5–36.
- Roder, Hartmut (Hg.) (2008): *Schuh tick: von kalten Füßen und heißen Sohlen*. Mainz am Rhein: von Zabern.
- Rodgers, Daniel T. (2011): *Age of fracture*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rossfeld, Roman (2007a): Schweizer Schokolade: industrielle Produktion und kulturelle Konstruktion eines nationalen Symbols 1860–1920. Baden: hier + jetzt.
- Rossfeld, Roman (2007b): Markenherrschaft und Reklameschwung: die schweizerische Schokoladeindustrie zwischen Produktions- und Marketingorientierung, 1860–1914. In: Berghoff, Hartmut (Hg.), *Marketinggeschichte: die Genese einer modernen Sozialtechnik*. Frankfurt am Main: Campus, S. 87–119.
- Rossfeld, Roman (2010): Handwerk, Gewerbe und Industrie: die schweizerische Binnenwirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert. In: *Traverse* 17, Nr. 1, S. 75–102.
- Rossfeld, Roman (2014a): «Rechte hat nur, wer Kraft hat»: Anmerkungen zur Schweizer Wirtschaft im Ersten Weltkrieg. In: ders.; Buomberger, Thomas; Kury, Patrick (Hg.), 14/18: die Schweiz und der Grosse Krieg. Baden: hier + jetzt, S. 142–169.
- Rossfeld, Roman (2014b): «Kundschaft ist kein Erbgut»: Handelsreisende im Spiegel der modernen Ratgeberliteratur, 1880 bis 1960. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 59, Nr. 2, S. 154–179.
- Rossfeld, Roman (2016): «Fieberkurven» und «Finanzspritzen»: Plädoyer für eine Kultur- und Wissensgeschichte wirtschaftlicher Krisen im 19. und 20. Jahrhundert. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 57, Nr. 2, S. 305–332.
- Rossfeld, Roman; Straumann, Tobias (2008): Zwischen den Fronten oder an allen Fronten? Eine Einführung. In: dies. (Hg.), *Der vergessene Wirtschaftskrieg: Schweizer Unternehmen im Ersten Weltkrieg*. Zürich: Chronos, S. 11–62.
- Rossfeld, Roman; Straumann, Tobias (Hg.) (2008): *Der vergessene Wirtschaftskrieg: Schweizer Unternehmen im Ersten Weltkrieg*. Zürich: Chronos.
- Rüeggsegger, Ruedi (1986): *Die Geschichte der angewandten Psychologie, 1900–1940: ein internationaler Vergleich am Beispiel der Entwicklung in Zürich*. Bern, Stuttgart, Toronto: Hans Huber.
- Ruppert, Wolfgang (1993): Zur Geschichte der industriellen Massenkultur: Überlegungen zur Begründung eines Forschungsansatzes. In: ders. (Hg.), *Chiffren des Alltags: Erkundungen zur Geschichte der industriellen Massenkultur*. Marburg: Jonas, S. 9–22.
- Sachse, Carola (1990): Anfänge der Rationalisierung der Hausarbeit in der Weimarer Republik. In: Orland, Barbara (Hg.), *Haushaltsträume: ein Jahrhundert Technisierung und Rationalisierung im Haushalt*. Begleitbuch zur gleichnamigen Ausstellung. Königstein im Taunus: Karl Robert Langewiesche Nachfolger Hans Köster, S. 49–61.
- Saldern, Adelheid von (2012): «Alles ist möglich»: Fordismus – ein visionäres Ordnungsmodell des 20. Jahrhunderts. In: Raphael, Lutz (Hg.), *Theorien und Experimente der Moderne: Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert*. Köln: Böhlau, S. 155–192.
- Samuels, Warren J. (2011): *Erasing the invisible hand: essays on an elusive and misused concept in economics*. New York: Cambridge University Press.

- Sarasin, Philipp (2011): Was ist Wissensgeschichte?
In: Internationales Archiv für Sozialgeschichte der deutschen Literatur 36, Nr. 1, S. 159–172.
- Schib, Karl (1959): Geschichte des Dorfes Möhlin.
Thayngen: Karl Augustin.
- Schiedt, Hans-Ulrich (2004): Der Ausbau der Hauptstrassen in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts.
In: Wege und Geschichte 3, S. 12–25.
- Schlittler, Anna-Brigitte (2016): «Bally-Schuhe sind tonangebende Modeschöpfungen»: Schuh-Design im Zweiten Weltkrieg. In: dies.; Tietze, Katharina (Hg.), Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung. Bielefeld: transcript, S. 73–91.
- Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.) (2016): Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung. Bielefeld: transcript.
- Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina; Wild, Roman (2016): Einleitung. In: Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.), Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung. Bielefeld: transcript, S. 9–19.
- Schmid, Hanspeter (1983): Wirtschaft, Staat und Macht: die Politik der schweizerischen Exportindustrie im Zeichen von Staats- und Wirtschaftskrise (1918–1929). Zürich: Limmat.
- Schmid, Regula (2017): Bosco: Fritz Boscovits und der Nebelspalter. Baden: hier + jetzt.
- Schmoeckel, Mathias; Maetschke, Matthias (2008): Rechtsgeschichte der Wirtschaft: seit dem 19. Jahrhundert. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Schmoll, Friedemann (2009): Die Vermessung der Kultur: der «Atlas der deutschen Volkskunde» und die Deutsche Forschungsgemeinschaft, 1928–1980. Stuttgart: Franz Steiner.
- Schneider, Oliver (2018): Partizipation statt Revolution: der Landesstreik, die Arbeiterbewegung und das Vollmachtenregime des Bundesrats. In: Rossfeld, Roman; Koller, Christian; Studer, Brigitte (Hg.), Der Landesstreik: die Schweiz im November 1918. Baden: hier + jetzt, S. 110–126.
- Schneider, Peter M. (1949): Die soziale Marke: ein Instrument der Gewerkschafts-, Wirtschafts- und Sozialpolitik. Fulda: Parzeller & Co.
- Schnierer, Thomas (1995): Modewandel und Gesellschaft: die Dynamik von «in» und «out». Opladen: Leske + Budrich.
- Schröder, Wilhelm Heinz (1978): Arbeitergeschichte und Arbeiterbewegung: Industriearbeit und Organisationsverhalten im 19. und frühen 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main: Campus.
- Schröter, Harm G. (2004): Zur Geschichte der Marktforschung in Europa im 20. Jahrhundert. In: Walter, Rolf (Hg.), Geschichte des Konsums: Erträge der 20. Arbeitstagung der Gesellschaft für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 23.–26. April 2003 in Greifswald. Stuttgart: Franz Steiner, S. 319–341.
- Schröter, Harm G. (2008a): Winners and losers: eine kurze Geschichte der Amerikanisierung. München: Beck.
- Schröter, Harm G. (2008b): Economic culture and its transfer: an overview of the Americanisation of the European economy, 1900–2005. In: European Review of History 15, Nr. 4, S. 331–344.
- Schröter, Harm G. (2011): Das Kartellverbot und andere Ungereimtheiten: neue Ansätze in der internationalen Kartellforschung. In: Müller, Margrit; Schmidt, Heinrich R.; Tissot, Laurent (Hg.), Regulierte Märkte: Zünfte und Kartelle. Zürich: Chronos, S. 199–211.
- Schürpf, Markus; Steiger, Ricabeth; Müller, Fabian (u.a.) (Hg.) (2015): Arbeit: Fotografien aus der Schweiz 1860–2015. Zürich: Limmat.
- Schulz, Kristina (2011): Tendenzen der historischen Erforschung sozialer Bewegungen in der Schweiz. In: Traverse 18, Nr. 1, S. 173–191.
- Schwarz, Ulrich (2012): Politisieren, Vermarkten, Anpassen: Formationen des Agrarmedien diskurses im Österreichischen Bauernbündler 1950–1981. In: Historische Anthropologie 20, Nr. 3, S. 297–345.
- Schwarzkopf, Stefan (2011): A radical past? The politics of market research in Britain, 1900–1950. In: Brückweh, Kerstin (Hg.), The voice of the citizen consumer: a history of market research, consumer movements, and the political public sphere. Oxford: Oxford University Press, S. 29–50.
- Scott, Joan W. (1991): The evidence of experience. In: Critical Inquiry 17, Nr. 4, S. 773–797.

- Seeberger, Marcus (1972): *Der Störschuhmacher im Lötschental*. Basel: Schweizerische Gesellschaft für Volkskunde.
- Ševeček, Ondřej (2013): Introductory remarks. In: ders.; Jemelka, Martin (Hg.), *Company towns of the Baťa Concern: history – cases – architecture*. Stuttgart: Franz Steiner, S. 15–47.
- Ševeček, Ondřej; Jemelka, Martin (Hg.) (2013): *Company towns of the Baťa Concern: history – cases – architecture*. Stuttgart: Franz Steiner.
- Sherborne, Michael (2010): *H. G. Wells: another kind of life*. London: Peter Owen.
- Siegenthaler, Hansjörg (1973): Grosse Depression und erfinderische Aktivität in der Schweiz. In: Winkel, Harald; Aldcroft, Derek H. (Hg.), *Finanz- und wirtschaftspolitische Fragen der Zwischenkriegszeit*. Berlin (West): Duncker und Humblot, S. 175–208.
- Siegenthaler, Hansjörg (1983): Konsens, Erwartungen und Entschlusskraft: Erfahrungen der Schweiz in der Überwindung der Grossen Depression vor hundert Jahren. In: *Schweizerische Zeitschrift für Statistik und Volkswirtschaft* 119, Nr. 3, S. 213–235.
- Silberschmidt, Max (1981): *Das schweizerische Institut für Auslandsforschung, 1943–1981*. Zürich.
- Sklar, Kathrin Kish (1998): The consumers' White Label campaign of the National Consumers' League, 1898–1918. In: Strasser, Susan; McGovern, Charles; Judt, Matthias (Hg.), *Getting and spending: European and American consumer societies in the twentieth century*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, S. 17–36.
- Slater, Don; Tonkiss, Fran (2001): *Market society: markets and modern social theory*. Cambridge: Polity.
- Smelser, Neil J.; Swedberg, Richard (Hg.) (2005²): *The handbook of economic sociology*. Princeton: Princeton University Press (erstmalig 1994).
- Snell, Gesa (2014): Barfussgehen für den Sieg. In: *Deister- und Weserzeitung*, 22.7.2014, https://www.dewezet.de/startseite_artikel,-barfussgehen-fuer-den-sieg-arid,632792, Zugriff: 3.12.2018.
- Solchany, Jean (2010): Wilhelm Röpke et la Suisse: la dimension helvétique d'un parcours transnational. In: *Traverse* 17, Nr. 2, S. 23–37.
- Specker, Louis (Hg.) (2000): *Schlicht elegant – Mode der 20er Jahre: Ausstellung im Historischen Museum St. Gallen vom 11. November 2000–29. April 2001*. St. Gallen: Stiftung St. Galler Museen.
- Speich Chassé, Daniel; Gugerli, David (2012): Wissensgeschichte: eine Standortbestimmung. In: *Traverse* 19, Nr. 1, S. 85–100.
- Spiecker, Indra (2002): Wissen, Nicht-Wissen, Unsicheres Wissen – ein systematisierender Überblick über die Diskussionsbeiträge der Konferenz. In: Engel, Christoph; Halfmann, Jost; Schulte, Martin (Hg.), *Wissen – Nichtwissen – Unsicheres Wissen*. Baden-Baden: Nomos, S. 371–404.
- Spiekermann, Uwe (1999): *Basis der Konsumgesellschaft: Entstehung und Entwicklung des modernen Kleinhandels in Deutschland 1850–1914*. München: Beck.
- Spuhler, Gregor; Jud, Ursina; Melichar, Peter (u. a.) (2002): «Arisierungen» in Österreich und ihre Bezüge zur Schweiz: Beitrag zur Forschung. Zürich: Chronos.
- Stämpfli, Regula (2002): *Mit der Schürze in die Landesverteidigung: Frauenemanzipation und Schweizer Militär, 1914–1945*. Zürich: Orell Füssli.
- Stehr, Nico (2007): *Die Moralisierung der Märkte: eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Steiger, Otto (1990): Der Schuhmacher sieht die Welt anders als der Lehrer. In: *Du* 50, Nr. 7, S. 61–66.
- Steinfels, Claudia (2003): *Herbert Leupin 1916–1999, Werbegrafiker: sein Leben, sein Werk, seine Bedeutung*. Zürich.
- Steinführer, Annett (2002): Stadt und Utopie: das Experiment Zlín 1920–1938. In: *Bohemia* 43, Nr. 1, S. 33–73.
- Sternburg, Judith von (1994): *Gottes böse Träume: die Romane Ludwig Winders*. Paderborn: Igel.
- Stobart, Jan; van Damme, Ilja (2016): Introduction: markets in modernization. *Transformations in urban market space and practice, c. 1800–c. 1970*. In: *Urban History* 43, Nr. 3, S. 358–371.

- Studer, Brigitte (2003): Universal suffrage and direct democracy. In: Fauré, Christine (Hg.), *Political and historical encyclopedia of women*. New York: Routledge, S. 447–457.
- Sudrow, Anne (2010): Der Schuh im Nationalsozialismus: eine Produktgeschichte im deutsch-britisch-amerikanischen Vergleich. Göttingen: Wallstein.
- Tadajewski, Mark; Jones, D.G. Brian (2014): Historical research in marketing theory and practice: a review essay. In: *Journal of Marketing Management* 30, Nr. 11; 12, S. 1239–1291.
- Tanner, Jakob (1998a): «Bankenmacht»: politischer Popanz, antisemitischer Stereotyp oder analytische Kategorie? In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 43, Nr. 1, S. 19–34.
- Tanner, Jakob (1998b): Einleitung. In: ders.; Siegrist, Hannes; Veyrassat, Béatrice (Hg.), *Geschichte der Konsumgesellschaft: Märkte, Kultur und Identität (15.–20. Jahrhundert)*. Zürich: Chronos, S. 7–10.
- Tanner, Jakob (2002): Wirtschaftskurven: zur Visualisierung des anonymen Marktes. In: Gugerli, David; Orland, Barbara (Hg.), *Ganz normale Bilder: historische Beiträge zur visuellen Herstellung von Selbstverständlichkeit*. Zürich: Chronos, S. 129–158.
- Tanner, Jakob (2004a): *Historische Anthropologie zur Einführung*. Hamburg: Junius.
- Tanner, Jakob (2004b): «Kultur» in den Wirtschaftswissenschaften und kulturwissenschaftliche Interpretationen ökonomischen Handelns. In: Jaeger, Friedrich; Rüsen, Jörn (Hg.), *Handbuch der Kulturwissenschaften*, Bd. 3. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 195–224.
- Tanner, Jakob (2008): The conspiracy of the invisible hand: anonymous market mechanisms and dark powers. In: *New German Critique* 35, Nr. 1 (103), S. 51–64.
- Tanner, Jakob (2014): Zwischen Spekulationsblase und Crash: die Börse als kultureller Ort. In: Forrer, Thomas; Linke, Angelika (Hg.), *Wo ist Kultur? Perspektiven der Kulturanalyse*. Zürich: vdf, S. 95–125.
- Tanner, Jakob (2015a): *Geschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. München: Beck.
- Tanner, Jakob (2015b): Kurven und andere Evidenzen: zur Visualisierung der «unsichtbaren Hand» des Marktes. In: Lethen, Helmut; Jäger, Ludwig; Koschorke, Albrecht (Hg.), *Auf die Wirklichkeit zeigen: zum Problem der Evidenz in den Kulturwissenschaften*. Ein Reader, Bd. 2. Frankfurt am Main: Campus, S. 373–393.
- Tanner, Jakob; Siegrist, Hannes; Veyrassat, Béatrice (Hg.) (1998): *Geschichte der Konsumgesellschaft: Märkte, Kultur und Identität (15.–20. Jahrhundert)*. Zürich: Chronos.
- Tanner, Jakob; Studer, Brigitte (2012): Konsum und Distribution. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Basel: Schwabe, S. 637–702.
- Tellmann, Ute (2014): Kommentar: The economic or the economy? – Reflections on the objects of historical epistemology. In: *Berichte zur Wissenschaftsgeschichte* 37, Nr. 2, S. 165–169.
- Teupe, Sebastian (2015): Everyday transactions and great transformations: markets and marketization from the perspective of new economic sociology. In: *Zeithistorische Forschungen* 12, Nr. 3, S. 477–487.
- Teupe, Sebastian (2016): *Die Schaffung eines Marktes: Preispolitik, Wettbewerb und Fernsehgeräthandel in der BRD und den USA, 1945–1985*. Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Thier, Andreas (2011): Schweizerische Kartellrechtstradition und «more economic approach». In: Sethe, Rolf; Heinemann, Andreas; Hilty, Reto M. (u.a.) (Hg.), *Kommunikation: Festschrift für Rolf H. Weber zum 60. Geburtstag*. Bern: Stämpfli, S. 621–645.
- Thomann, Klaus Dieter (1992): Die Grenzen medizinischer Volksbelehrung: Gesundheitsaufklärung und Schuhmode – von Pieter Camper bis in das 20. Jahrhundert. In: *Würzburger medizinhistorische Mitteilungen* 10, S. 257–287.
- Thomson, Ross (1989): *The path to mechanized shoe production in the United States*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.

- Tietze, Katharina (2016): Schönenwerd – New York: Abendschuhe von Bally. In: Schlittler, Anna-Brigitte; dies. (Hg.), *Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung*. Bielefeld: transcript, S. 59–72.
- Tissot, Laurent; Moser, Peter (2012): Binnenwirtschaft, Tourismus und Landwirtschaft. In: Halbeisen, Patrick; Müller, Margrit; Veyrassat, Béatrice (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert*. Basel: Schwabe, S. 519–628.
- Tooze, J. Adam (2001): *Statistics and the German state, 1900–1945: the making of modern economic knowledge*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press.
- Tooze, J. Adam (2004): Die Vermessung der Welt: Ansätze zu einer Kulturgeschichte der Wirtschaftsstatistik. In: Berghoff, Hartmut; Vogel, Jakob (Hg.), *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte: Dimensionen eines Perspektivenwechsels*. Frankfurt am Main: Campus, S. 325–351.
- Tooze, J. Adam (2014): *The deluge: the Great War and the remaking of global order, 1916–1931*. London: Allen Lane.
- Tooze, J. Adam; Fertik, Ted (2014): The world economy and the Great War. In: *Geschichte und Gesellschaft* 40, Nr. 2, S. 214–238.
- Trentmann, Frank (2006): Knowing consumers – histories, identities, practices: an introduction. In: ders. (Hg.), *The making of the consumer: knowledge, power and identity in the modern world*. Oxford: Berg, S. 1–27.
- Trentmann, Frank (2007): Citizenship and consumption. In: *Journal of Consumer Culture* 7, Nr. 2, S. 147–158.
- Trentmann, Frank (2009): The long history of contemporary consumer society: chronologies, practices, and politics in modern Europe. In: *Archiv für Sozialgeschichte* 49, S. 107–128.
- Trentmann, Frank (2012): The politics of everyday life. In: ders. (Hg.), *The Oxford handbook of the history of consumption*. Oxford: Oxford University Press, S. 521–547.
- Trentmann, Frank; MacLachlan, Patricia (2004): Civilising markets: traditions of consumer politics in twentieth-century Britain, Japan, and the United States. In: Bevir, Mark; Trentmann, Frank (Hg.), *Markets in historical contexts: ideas and politics in the modern world*. Cambridge, Mass.: Cambridge University Press, S. 170–201.
- Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg (Hg.) (2002): *Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg: Schlussbericht*. Zürich: Pendo.
- Usselman, Steven W. (2006): Still visible: Alfred D. Chandler's «The Visible Hand». In: *Technology and Culture* 47, Nr. 3, S. 584–596.
- Vahrenkamp, Richard (2013²): *Von Taylor zu Toyota: Rationalisierungsdebatten im 20. Jahrhundert*. Lohmar: Eul (erstmalig 2010).
- Van Dam, Peter (2015): Tales of the market: new perspectives on consumer society in the 20th century. In: *H-Soz-Kult* 4.12.2015, <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/forum/2015-12-01>
- Van den Berg, Karen; Priddat, Birger P. (2009): Bilder der Wirtschaft: Stereotypen, visuelle Identitäten und Strategien der Verheimlichung. In: Ratsch, Ulrich; Stamatescu, Ion-Olimpiu; Stoellger, Philipp (Hg.), *Kompetenzen der Bilder: Funktionen und Grenzen des Bildes in den Wissenschaften*. Tübingen: Mohr Siebeck, S. 315–338.
- Vaucher, Claude (2003): *Die ehemalige Schuhfabrik Hug in Dulliken/SO – Spurensuche: ein Beitrag zur Inventarisierung und Bestimmung der Erhaltungswürdigkeit*. Diplomarbeit Nachdiplomstudium Denkmalpflege, Institut für Denkmalpflege ETH Zürich. Zürich.
- Vilimovská, Libuše (1952): Die Verschiebungen in der Verbrauchsstruktur in der Schweiz seit 1912. Schwelm: Scherz.
- Villiger, Rudolf (1992): Zum Tod von Peter Kaufmann. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 155, 7.7.1992.
- Vogl, Joseph (2011): *Das Gespenst des Kapitals*. Zürich: Diaphanes.

- Vogl, Joseph (2017): Die Vergötzung des Marktes: über das seltsame Überleben des Gottesbeweises in der Ökonomie. In: *Blätter für deutsche und internationale Politik* 62, Nr. 9, S. 97–108.
- Wamister, Christof (2016): Zwischen Freiwirtschaft und Fronten: der andere Sonderegger oder die Irrfahrten des Severin Reinhard. In: *Appenzellische Jahrbücher* 143, S. 82–101.
- Weber, Florian (2015): Wirtschaftsdiplomatie im Totalen Krieg: die Swiss Mission in den USA 1917. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 56, Nr. 2, S. 553–585.
- Weber, Paul (1988): *Der Schuhmacher: ein Beruf im Wandel der Zeit*. Aarau: AT.
- Wehrli, Bernhard (1955): Verbandswesen. In: *Schweizerische Gesellschaft für Statistik und Volkswirtschaft* (Hg.), *Handbuch der schweizerischen Volkswirtschaft*, Bd. 2. Bern: Benteli, S. 487–490.
- Weiss, Richard (1946): *Volkskunde der Schweiz: Grundriss*. Erlenbach: Rentsch.
- Welskopp, Thomas (2001/02): Unternehmens- und Industriegeschichte nach der kulturhistorischen Wende: aktuelle Ansätze und Ergebnisse im internationalen Vergleich. Vorlesungsskript WS 2001/02 und FS 2002, Universität Zürich. Zürich.
- Welskopp, Thomas (2003): Ein «unmöglicher Konzern»? Die Migros als Gegenstand der modernen Unternehmensgeschichte. In: Girschik, Katja; Ritschl, Albrecht; ders. (Hg.), *Der Migros-Kosmos: zur Geschichte eines aussergewöhnlichen Schweizer Unternehmens*. Baden: hier + jetzt, S. 12–37.
- Werner, Christian (2000): *Für Wirtschaft und Vaterland: Erneuerungsbewegungen und bürgerliche Interessengruppen in der Deutschschweiz, 1928–1947*. Zürich: Chronos.
- White, Harrison C. (1981): Where do markets come from? In: *The American Journal of Sociology* 87, Nr. 3, S. 517–547.
- Wiesen, Jonathan S. (2011): *Creating the Nazi marketplace: commerce and consumption in the Third Reich*. New York: Cambridge University Press.
- Wild, Roman (2013): Volksschuhe und Volkstücher zu Volkspreisen: zur Bewirtschaftung lederner und textiler Bedarfsartikel in der Schweiz im Ersten Weltkrieg. In: *Schweizerische Zeitschrift für Geschichte* 63, Nr. 3, S. 428–452.
- Wild, Roman (2016a): Verbandssekretäre und die Bewilligungsgesetze in der schweizerischen Schuhwirtschaft: ein Beitrag zu den kommunikativen Vorräumen der Macht. In: Hürlimann, Gisela; Rathmann-Lutz, Anja; Mach, André (u. a.) (Hg.), *Lobbying: die Vorräume der Macht – les anti-chambres du pouvoir*. Zürich: Chronos, S. 123–138.
- Wild, Roman (2016b): Zu den Konjunkturen des Modeschuhs und den Kontroversen um Schuhmode in der Schweiz (1920–1950). In: Schlittler, Anna-Brigitte; Tietze, Katharina (Hg.), *Über Schuhe: zur Geschichte und Theorie der Fussbekleidung*. Bielefeld: transcript, S. 111–127.
- Wimmer, Mario (2011): Abstraktion durch Anschaulichkeit: wirtschaftliche Haushalts- und Lebensführung in der Zwischenkriegszeit. In: *L'homme* 22, Nr. 2, S. 129–142.
- Winkler, Patrick (2017): Die Vereinigung der Mass-Schuhmacherei: ein Beitrag aus der Zeitgeschichte. In: *Ortho Schuh Schweiz Neujahrsblatt* 1, S. 57–65.
- Wischermann, Clemens (2000): Unternehmensgeschichte als Geschichte der Unternehmenskommunikation: von der Koordination zur Kooperation. In: ders.; Borscheid, Peter; Ellerbrock, Karl-Peter (Hg.), *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert: neue Wege der Unternehmensgeschichte*. Dortmund: Gesellschaft für Westfälische Wirtschaftsgeschichte, S. 31–40.
- Wohlwend Piai, Jasmine (2013): Wettbewerb für das Label der Sozialen Käuferliga (SKL), 1935. In: Gnägi, Thomas; Nicolai, Bernd; dies. (Hg.), *Gestaltung Werk Gesellschaft: 100 Jahre Schweizerischer Werkbund SWB*. Zürich: Scheidegger & Spiess, S. 248 f.
- Woodtli, Eva (1995): Kunst und Werbung am Beispiel des Schuhs: Gedanken zu Bally-Schuhplakaten. In: *Aarauener Neujahrsblätter* 69, S. 85–99.
- Wulf, Christoph; Zirfas, Jörg (2012): Editorial zum Schwerpunktheft: Fuss – Spuren des Menschen. In: *Paragrana* 21, Nr. 1, S. 9 f.

- Yates, JoAnne (2000): Business use of information and technology during the industrial age. In: Chandler Jr., Alfred D.; Cortada, James (Hg.), *A nation transformed by information: how information has shaped the United States from colonial times to the present*. Oxford: Oxford University Press, S. 107–135.
- Zellweger, Otto (1950): Von den Anfängen der genossenschaftlichen Schuhwarenvermittlung, der Einführung der Eigenproduktion und der Gründung des Genossenschaftsverbandes Schuh-Coop, Basel. In: *Genossenschaftliches Jahrbuch* 6, S. 15–22.
- Ziegler, Béatrice (1998): Der Bieler «Milchkrieg» 1930/31: Konsumentinnen organisieren sich. In: Tanner, Jakob; Siegrist, Hannes; Veyrassat, Béatrice (Hg.), *Geschichte der Konsumgesellschaft: Märkte, Kultur und Identität (15.–20. Jahrhundert)*. Zürich: Chronos, S. 117–132.
- Ziegler, Béatrice (2007): *Arbeit – Körper – Öffentlichkeit: Berner und Bieler Frauen zwischen Diskurs und Alltag (1919–1945)*. Zürich: Chronos.
- Ziegler, Otto A. (Hg.) (1963): *75 Jahre Verband schweizerischer Schuhindustrieller VSS: 1887–1962*. Zürich: Verband schweizerischer Schuhindustrieller.
- Zierenberg, Malte (2008): *Stadt der Schieber: der Berliner Schwarzmarkt 1939–1950*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zürcher, Markus (1995): Der Mythos der Gemeinschaft: René König als Emigrant in der Schweiz. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47, Nr. 1, S. 157–165.
- Zwimpfer, Beat P. (1955): *Zweck und Mittel im Boykott*. Freiburg: Keller.

Kurzbelege

Kapitel 1

Einblick

- ¹ Tooze, Fertig 2014, S. 223.
- ² Zahner 1922.
- ³ Vgl. Meier 2018.
- ⁴ Ohne Autor 1917a.
- ⁵ Vgl. ohne Autor 1917b; Snell 2014.
- ⁶ Blobaum 2013. Zur «Textilnot» und zu den improvisierten Lenkungsmaßnahmen in Deutschland siehe Balder (2017).
- ⁷ Die Versorgungspolitik des Bundes hat Cottier (2011; 2016) aufgearbeitet.
- ⁸ Für Quellenangaben, Literaturhinweise und eine wirtschaftshistorische Einordnung der Volksschuh-Aktion siehe Wild (2013).
- ⁹ König 2004.
- ¹⁰ Mühlemann 1920, S. 194.
- ¹¹ Ebd., S. 191.
- ¹² Bachmann 1917. Zur rechtlichen Grundlage der Wucherbekämpfung siehe Meier 2018, S. 55 f.
- ¹³ Boscovits, Julius F. (1917): Der Volksschuh. In: Nebelspalter 43, Nr. 51; ders. (1917): Der Einheitschuh. In: Nebelspalter 43, Nr. 52. Zur (Arbeits-) Biographie des Mitgründers, Verlegers und schlagfertigen Karikaturisten in Personalunion siehe Schmid (2017, S. 11–23).
- ¹⁴ Boscovits, Julius F. (1918): Der Bundesschuh und seine praktische Anwendung. In: Nebelspalter 44, Nr. 11.
- ¹⁵ Vgl. Sekretariat der Sozialdemokratischen Partei (Hg.) 1919.
- ¹⁶ Grimm, Grimm 1854–1971, Sp. 1644–1650.
- ¹⁷ Vgl. Hesse 2008. Mehr als ein Hinweis können diese dünnen Theoriebausteine nicht sein. Eine ausführliche Herleitung bietet Mankiw (2004³, S. 65–192).
- ¹⁸ Buchholz 1999, S. 16.
- ¹⁹ Ebd.; Reiss 2007⁶; Pierenkemper 2012.
- ²⁰ Kurz 2013, S. 125.
- ²¹ Hirschman 1992; Slater, Tonkiss 2001.
- ²² Polanyi 1978. Die Historiografie ist deutlich reservierter mit Polanyis Hauptwerk umgegangen – und dies aus guten Gründen. Nicht nur sind zahlreiche empirische Aussagen zur englischen Marktgesellschaft des 19. Jahrhunderts unbedarft, fragmentarisch oder schlicht falsch, auch muss die schroffe Gegenüberstellung von Marktgesellschaft und nicht marktkonform organisierter Gesellschaft in Zweifel gezogen werden. Die zentralen Kritikpunkte fasst Eisenberg (2011) zusammen, eine Genealogie des Konzepts der «Einbettung» liefert Dejung (2014).
- ²³ Hirschman 1992, S. 105–141.
- ²⁴ Aspers 2015, S. 72.
- ²⁵ Slater, Tonkiss 2001, S. 4.
- ²⁶ Hayek hielt am 10. November 1936 vor dem London Economic Club einen Vortrag. Zum Nachdruck in deutscher Sprache siehe Hayek, Vanberg (2007, S. 137–158). Die Erstveröffentlichung erschien unter dem Titel «The Use of Knowledge in Society» in der Zeitschrift *The American Economic Review*, zum Nachdruck vgl. Hayek, Vanberg (2007, S. 57–70).
- ²⁷ Ebd., S. 60.
- ²⁸ Ebd., S. 156.
- ²⁹ Ebd., S. 66.
- ³⁰ Zur Historiografiegeschichte der Historischen Anthropologie, Alltags- und Mikrogeschichte siehe Burghartz (2006²).
- ³¹ Ebd., S. 207.
- ³² Dies gilt vor allem für das 20. Jahrhundert: «The transformation in the daily life of ordinary European people that has taken place in little more than a century is the most revolutionary event, to date, in the history of the continent. And it has gone far beyond the wildest dreams of anybody attempting longterm predictions as late as 1914.» Feinstein, Temin, Toniolo 1997, S. 5.
- ³³ Trentmann 2012, S. 523.
- ³⁴ Lüdtke 2003, S. 281.
- ³⁵ Eine kleine Auswahl: Andritzky (Hg.) 1988; Benstock, Ferriss (Hg.) 2001; Riello, McNeil (Hg.) 2006; Nahshon (Hg.) 2008; Roder (Hg.) 2008; Wulf, Zirfas 2012.
- ³⁶ Zur theoretischen und empirischen Fundierung siehe König (Hg.) 2005; dies. 2003; dies. 2009;

dies., Papierz 2012. Der angelsächsische Forschungsstand ist unter anderem in Ortlepp, Ribbat (Hg.) 2010) zusammengetragen.

- 37 Lüttke 2010, S. 23. Anlässlich des 100-jährigen Jubiläums der *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* fragt Ute Daniel (2004, S. 358): «Wo bleibt die Kulturgeschichte des Marktes im 19. Jahrhundert, aus der man etwas darüber lernen kann, was Marktbeziehungen für die Menschen bedeutet haben, wie sie in ihnen (oder gegen sie) agiert haben?»
- 38 Die Handels- und Gewerbefreiheit ist ein Freiheitsrecht, das – von einzelnen Kantonen bereits in die Wirtschaftspraxis überführt – 1874 auf das Hoheitsgebiet der Schweiz ausgedehnt wurde. Carl Hilty (1890, S. 206 f.) mutmasste, dass «die Formel dieser ökonomischen Freiheit Aller noch keineswegs gefunden» sei. Tatsächlich glich Art. 27 BV lediglich einem vage formulierten Grundsatz, der der verfassungsrechtlichen Fortbildung durch den Bund und das Bundesgericht bedurfte. Unklar blieb, wer Träger dieses Freiheitsrechts war, ob sich selbstständig Erwerbende, ArbeitnehmerInnen und KonsumentInnen ebenfalls auf diesen Artikel berufen konnten. In Art. 31 BV wurden den Kantonen Vorbehalte über die Ausübung von Handel und Gewerbe (Gewerbepolizei, Zölle, Monopole, Regale) eingeräumt. Mit Verweis auf die bedrohten schweizerischen Gesamtinteressen griff der Bund im Ersten Weltkrieg, in den 1930er-Jahren und dann wieder im Zweiten Weltkrieg in die Handels- und Gewerbefreiheit ein; das extrakonstitutionelle Handeln ist als «Vollmachtenregime» in die Annalen der Rechtsgeschichte eingegangen. Die Rückkehr zum Grundsatz, dem zufolge Individuen wirtschaftliche Entscheidungen frei von staatlichen Einschränkungen treffen sollten, wurde 1947 mit den sogenannten Wirtschaftsartikeln vollzogen. Weil darin mehrere interventionistische Bestimmungen enthalten waren, unterschied sich die Handels- und Gewerbefreiheit deutlich von ihren im ausgehenden 19. Jahrhundert verabschiedeten Vorläufern. Vgl. Kölz 2004.
- 39 Wells 1907, S. 5. Zu Wells' Biografie siehe Sherborne 2010.
- 40 Medick 1996, S. 24.
- 41 Conrad 2004a; Tanner 2004b, S. 217; Trentmann 2006.
- 42 Dejung, Dommann, Speich Chassé 2011; dies. (Hg.) 2014; Dommann, Speich Chassé, Suter 2014.
- 43 Dejung, Dommann, Speich Chassé 2011, S. 5.
- 44 Vgl. auch Speich Chassé, Gugerli 2012, S. 95.
- 45 Vgl. Spiecker 2002.
- 46 Sarasin 2011, S. 164.
- 47 Raphael 1996, S. 166.
- 48 Callon (Hg.) 1998.
- 49 Tellmann 2014, S. 166.
- 50 Tanner 2004b, S. 212.
- 51 Plumpe 2009, S. 37.
- 52 Reinhard 2007, S. 7.
- 53 Sarasin 2011, S. 166.
- 54 Reckwitz 2003, S. 296.
- 55 Tanner 2015b.
- 56 Köhler 2008, S. 76; Tooze 2004, S. 332.
- 57 Vogl 2011.
- 58 Diaz-Bone (Hg.) 2009.
- 59 Lakoff, Johnson 1998.
- 60 Borscheid, Wischermann (Hg.) 1995.
- 61 Van den Berg, Priddat 2009, S. 328.
- 62 Tissot, Moser 2012, S. 520 f.
- 63 In Ermangelung einer Produktionsstatistik stellte Arnold Schwarz (1925) beim «Versuch einer Rangordnung der schweizerischen Fabrikindustrien» auf die Verquickung von Kapital- und Arbeitsziffern. Unter den 32 Industrien rangierte die Schuhindustrie an neunter Stelle.
- 64 Hunzinger 1940, S. 3.
- 65 Zu einem ähnlichen Fazit gelangt auch Marcus Böick (2015, S. 450).
- 66 Farge 2011, S. 18.
- 67 Im Zug der Recherchen für diese Untersuchung hat sich das Angebot an digitalen Hilfsmitteln dramatisch verändert. Die von der ETH Zürich betriebene Datenbank <http://www.e-periodica.ch/> (Zugriff: 1.9.2017) oder die von der Schweizerischen Nationalbibliothek unterhaltene Plattform <http://newspaper.archives.rero.ch> (Zugriff: 1.9.2017)

erlauben den Zugriff auf serielle Quellen, die bis ins 18. Jahrhundert zurückreichen. Laufend werden Zeitschriften und Zeitungen retrodigitalisiert und mit der Optischen Zeichenerkennungs-Technik (OCR) aufbereitet, sodass Volltext-Suchanfragen durchgeführt werden können. Auch staatliche Archive wie das Schweizerische Bundesarchiv Bern (<https://www.amtsdruckschriften.bar.admin.ch/start.do>, Zugriff: 1.9.2017) oder private Institutionen wie die Ballyana-Sammlung Industriekultur (<http://www.ballyana.ch/sammlung/dokumente/>, Zugriff: 1.9.2017) nutzen IT-Hilfsmittel, um die Auswertung umfangreicher Akten-, Geschäfts- und Protokollserien zu erleichtern.

⁶⁸ Heimerdinger 2008, S. 99.

⁶⁹ Tanner 2004a, S. 120.

⁷⁰ Trentmann 2012, S. 544.

⁷¹ Burke 2005, S. 67.

Kapitel 2

Marktverlierer

- ¹ StABE, Bez Bern B 3478, Box W, Ehescheidungen und Vaterschaften, 1912–1916, Dossier 155/1915, Amtsgericht Bern, Amtliche Ladung, 25.5.1915.
- ² Die komplexen Bedingungen von Geschlecht, Erfahrung, Subjektivierung und Narration von Ehekrisen hat Caroline Arni (2003) in einem lesenswerten Aufsatz herausgearbeitet. Hierbei anonymisiert sie alle beteiligten Personen und gibt dem Ehepaar die fiktiven Namen Jakob Linder und Marie Linder-Gloor.
- ³ StABE, Bez Bern B 3478, Box W, Ehescheidungen und Vaterschaften, 1912–1916, Dossier 155/1915, Amtsgericht Bern, Manuskript «Geständnisse und Vorkehren meines Ehelebens», ohne Datum.
- ⁴ Ebd.
- ⁵ Ebd.
- ⁶ Ebd.
- ⁷ Ebd.
- ⁸ Ebd.
- ⁹ Ebd.
- ¹⁰ StABE, Bez Bern B 3478, Box W, Ehescheidungen und Vaterschaften, 1912–1916, Dossier 155/1915, Amtsgericht Bern, Hauptverhandlung, Erwägung und Urteil, 10.11.1915.
- ¹¹ Blackburn 1989, S. 20.
- ¹² Ders. 1985, S. 103 f.
- ¹³ Desrosières 2008a; ders. 2008b.
- ¹⁴ «Les objets quantifiés naissent dans des moments de crise, dans des interactions et des luttes sociales, puis ils vivent leurs vies, circulent, rebondissent, changent de sens et prennent leur indépendance.» Ders. 2008a, S. 16. Ähnlich auch Köhler 2008, S. 88.
- ¹⁵ Tooze 2004, S. 326.
- ¹⁶ Dubler 1992; dies. 1993.
- ¹⁷ Rossfeld 2010, S. 77.
- ¹⁸ Meili 1925; ders. 1930.
- ¹⁹ Schweizerische Schuhmacher-Zeitung: obligatorisches Organ des Schweizerischen Schuhmachermeister-Verbandes; Der Schuhhandel: obligatorisches Organ des Verbandes schweizerischer Schuhhändler; Die Neue Schweiz: Organ für geistige

- und wirtschaftliche Erneuerung: offizielles Organ des Bundes «Neue Schweiz».
- ²⁰ Gmür 1934; Bayerlein 1936b; Freudiger 1936; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1937; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946.
- ²¹ Vorbildlich sind Weber (1988) und Clasen (2014), mit Vorsicht zu geniessen Steiger (1990) und Arlt (2009).
- ²² Roediger 1925.
- ²³ Eine Kritik aus geschichtswissenschaftlicher Perspektive formuliert Reinhold Reith (2012, S. 19). Eingang in die Reihe fand die Dokumentation von Holz- und Störschuhmachern, siehe Hugger 1964 und Seeberger 1972.
- ²⁴ Dubler 1993, S. 10.
- ²⁵ Müller, Schmidt, Tissot (Hg.) 2011.
- ²⁶ Angst 1992.
- ²⁷ Lenger 1988; ders. (Hg.) 1998; ders. 2007.
- ²⁸ Reith 2004, S. 38.
- ²⁹ Ders. 2012.
- ³⁰ Roediger 1925, S. 25.
- ³¹ Gutersohn 1946a, S. 80; vgl. auch ders. 1977², S. 170–174; 312–315.
- ³² Holtwick 1999.
- ³³ Reith 2012, S. 9.
- ³⁴ Commons 1909; Riello 2006.
- ³⁵ Zu den strukturellen Rahmenbedingungen der USA und Grossbritannien und den Austauschprozessen zwischen diesen Ländern siehe Sudrow (2010, S. 30–34).
- ³⁶ Commons 1909, S. 64.
- ³⁷ Ebd., S. 73.
- ³⁸ Sudrow 2010, S. 184; 225.
- ³⁹ Maissen 1940, S. 20; Sudrow 2010, S. 218.
- ⁴⁰ Sudrow (2010, S. 219) zufolge können die in der Schuhindustrie zum Einsatz kommenden mechanischen Apparaturen als Zwitter zwischen Werkzeug und Maschine begriffen werden: «Im herkömmlichen Unterscheidungsrastrer von flexiblen Universalmaschinen, die von hochqualifizierten Arbeitern benutzt wurden, und Spezialmaschinen, die von Ungelernten bedient wurden, sind sie nicht eindeutig verortbar.» Aus diesem Grund werden die Apparaturen im Folgenden als Werkzeugmaschinen bezeichnet.
- ⁴¹ Commons 1909, S. 73.
- ⁴² Für das 18. Jahrhundert weist dies Meier (1986, S. 44–46) am Beispiel des Zürcher Unterlands nach.
- ⁴³ SWA, H + I Bb 40, ohne Autor, Schrift «Entstehung und Entwicklung der Schuhfabrik Elgg AG», ohne Datum. 1926 wurde der Standort des defizitären Winterthurer Fabrikbetriebs in die Vorortgemeinde Elgg verlegt, acht Jahre später wurde diese Verlagerung auch im Fabriknamen angezeigt.
- ⁴⁴ Ohne Autor (1888): Fortschritte in der Lederverarbeitung und Lederindustrie. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 4, Nr. 4; 5; 7; 8, S. 38 f.; 50 f.; 74 f.; 86 f. Die ersten auf Fassgerbung abstellenden Gerbereibetriebe fallen in die 1890er-Jahre. Siehe Gerberei Olten AG (Hg.) 1920; Zahner 1920, S. 2–8; Rüst 1921, S. 205–211.
- ⁴⁵ Krebs 1896, S. 43.
- ⁴⁶ Frisch 1903, S. 16.
- ⁴⁷ Märtens 1896, S. 6.
- ⁴⁸ Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 38.
- ⁴⁹ Roediger 1925, S. 33–36.
- ⁵⁰ Krebs 1896, S. 43; Meili 1925, S. 22.
- ⁵¹ Vgl. ohne Autor (1922): Schuhmacher, oder auch Schuhmacher-Reparateur. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 48, Nr. 8, S. 154. Als Einstieg in das Themenfeld der Fachdiplome, Schuhmachermeister und Massschuhmacherei ist Winkler (2017) zu empfehlen.
- ⁵² Roediger 1925, S. 64.
- ⁵³ König 2013, S. 192; 201 f.
- ⁵⁴ Zum «Revival der Landstrasse» siehe Schiedt (2004).
- ⁵⁵ Meili 1925, S. 23.
- ⁵⁶ Ebd., S. 64.
- ⁵⁷ Frey 1956, S. 6.
- ⁵⁸ Ohne Autor (1913): Das Kitten der Böden. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 39, Nr. 2; 3, S. 10; 17; ohne Autor (1913): Das Ago-System. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 39, Nr. 6, S. 44; ohne Autor (1913): Neue Ago-Maschinen. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 39, Nr. 17, S. 137.

- ⁵⁹ Bayerlein, Franz A. W. (1938): Die Produktionskapazität des Schuhreparaturgewerbes und ihre Ausnutzung. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 64, Nr. 10, S. 148 f.
- ⁶⁰ Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 40 f.
- ⁶¹ Roediger 1925, S. 66 f.
- ⁶² Siehe Commons 1909, S. 72 f.
- ⁶³ Weber 1988, S. 75.
- ⁶⁴ E. M. (1944): Als erste gelernte Schuhmacherin. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 70, Nr. 9, S. 134; ohne Autor (1944): Nachrichten. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 70, Nr. 10, S. 150.
- ⁶⁵ Ohne Autor (1944): La première cordonnière suisse. In: Bouquet de la quinzaine, zit. nach Schürpf, Steiger, Müller (u. a.) (Hg.) 2015, S. 138.
- ⁶⁶ Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 41.
- ⁶⁷ Meili 1925, S. 13–18; Georges 1993, S. 109.
- ⁶⁸ SWA, Vo H XII 14a, Häute-, Fell- und Lederindustrie und -Handel, Allgemein und Ausland, Dokumentensammlung, 1914–1950, Jugendamt des Kantons Zürich, Broschüre «Berufsbilder: Nr. 77 Schuhmacher», Dezember 1924.
- ⁶⁹ Roediger 1925, S. 64. Den besten Überblick über die Maschinen der Schuhwirtschaft gibt Kunze 1939.
- ⁷⁰ Roediger 1925, S. 73.
- ⁷¹ Meili 1925, S. 29–35.
- ⁷² Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 41; Roediger 1925, S. 74.
- ⁷³ Roediger 1925, S. 65.
- ⁷⁴ Maurer 1959; Hauser 1984; Steiger 1990.
- ⁷⁵ Roediger 1925, S. 67.
- ⁷⁶ Anhaltspunkte, wie das Schuhgewerbe der Mode gegenüberstand, geben die folgenden Artikel: ohne Autor (1930): Von der Schuhmode. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 56, Nr. 11, S. 177 f.; Kohler (1931): Der Schuh im Licht der Mode. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 57, Nr. 20, S. 318 f.; o. A. (1936): Ist der ständige Modewechsel nützlich oder schädlich? In: Der Schuhhandel 18, Nr. 13, S. 188 f.
- ⁷⁷ Sozarch, Ar 201.64.3, Lederbewirtschaftung, 1942–1946, Referate 1942–1946, Werner A. Grimm, Referat «Das Schuhmachergewerbe im gegenwärtigen Krieg», 11.7.1943.
- ⁷⁸ Siehe Feierabend 1946.
- ⁷⁹ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1938, S. 68.
- ⁸⁰ Flury 1924, S. 2.
- ⁸¹ Vgl. Roediger 1925, S. 84; Bayerlein 1939b, S. 96; Gutersohn 1946a, S. 81 f.
- ⁸² Polanyi 1978.
- ⁸³ Berti 1985, S. 22.
- ⁸⁴ Mingione 1991.
- ⁸⁵ Berti 1985, S. 20.
- ⁸⁶ Kaufhold 1979, S. 136.
- ⁸⁷ Wer an den technischen Einzelheiten interessiert ist, sei auf Arni (2010) verwiesen.
- ⁸⁸ Siehe Brandenberger 1935; Meili 1943.
- ⁸⁹ Arni 2010, S. 20.
- ⁹⁰ Ebd., S. 23.
- ⁹¹ Meili, Heinrich (1936): Die Leistenfrage im allgemeinen und die Verbands-Massleisten im besonderen. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 62, Nr. 9, S. 115.
- ⁹² Arni 2010, S. 7 f., Breyer 2015, S. 68–73.
- ⁹³ BAR, E27#1000/721#19272-3*, Vorschriften, Befehle, Kreisschreiben, Formulare betr. Leder- und Schuhbeschaffung, Fabrikationsvorschriften, Statistik über die Lieferung von Marschschuhen durch Handwerk und Fabrik und über die Einheitspreise, 1904–1958, Broschüre «Anleitung zur Bewerbung um Militärarbeit und Erläuterungen zu den Vorschriften über die Anfertigung von Militärschuhwerk», 28.9.1920.
- ⁹⁴ Beuttner 1938, S. 8. Für den Solothurner Ableger vgl. Flury 1924, S. 9 f.
- ⁹⁵ Bayerlein 1939b, S. 95.
- ⁹⁶ BAR, E27#1000/721#19272-3*, Vorschriften, Befehle, Kreisschreiben, Formulare betr. Leder- und Schuhbeschaffung, Fabrikationsvorschriften, Statistik über die Lieferung von Marschschuhen durch Handwerk und Fabrik und über die Einheitspreise, 1904–1958, Zusammenstellung «Die Lieferung von Marschschuhen durch Handwerk und Fabrik an den Bund in den Jahren 1892 bis 1949», 1949.
- ⁹⁷ Roediger 1925, S. 137.
- ⁹⁸ SWA, Bv Bb 11, Schweizerischer Schuhmacher- und Orthopädie-Schuhmachermeister-Verband,

- 1910–1950, Schreiben des Schweizerischen Schuhmachermeister-Verbands an die Eidgenössische Kriegsmaterialverwaltung, 18.9.1939.
- 99 BAR, E27#1000/721#19272-3*, Vorschriften, Befehle, Kreisschreiben, Formulare betr. Leder- und Schuhbeschaffung, Fabrikationsvorschriften, Statistik über die Lieferung von Marschschuhen durch Handwerk und Fabrik und über die Einheitspreise, 1904–1958, Verfügung des Eidgenössischen Militärdepartements betreffend Richtlinien für die Ausführung von Reparaturarbeiten an Ordonnanz-Schuhwerk und maximale Reparatur-Preise, 8.3.1948.
- 100 Tschumi, Hans (1938): Industrie und Handwerk mit besonderer Berücksichtigung des Schuhmachergewerbes. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 64, Nr. 21, S. 327.
- 101 Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 38.
- 102 Roediger 1925, S. 22.
- 103 Meili 1930, S. 61. Um das Segment der Massschuhe bemühte sich auch die Schuhindustrie. Zu den am besten eingeführten Marken zählten Prothos und Bally-Vasano. Über das in Schönenwerd vorhandene Anatomiewissen und die daraus hervorgegangene «Fussformenlehre» siehe BAL Hist, o. S., Broschüre «Bally-Vasano verkauft durch den Bally-Arola Service», 1948.
- 104 Ohne Autor (1932): Der Fuss und seine Leiden. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 58, Nr. 20, S. 20 f. Zur Geschichte der Fuss-Hygiene siehe Thomann 1992.
- 105 Weber 1988, S. 105.
- 106 Meili 1930, S. 45.
- 107 Ebd., S. 67.
- 108 Seeberger 1972, S. 13.
- 109 Roediger 1925, S. 15.
- 110 Maissen 1940, S. 20–48.
- 111 Seeberger 1972, S. 18.
- 112 Meili 1925, S. 27; Maissen 1940, S. 103 f.; Geiger, Weiss, Escher (u. a.) 1962a, S. 345–350; Hugger 1964.
- 113 Seeberger 1972, S. 18 f.
- 114 Ebd., S. 21.
- 115 Roediger 1925, S. 15.
- 116 Rotzler, Louis (1893): Frühere Praxis: der Stöhrschuhmacher [sic!]. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 12, Nr. 12, S. 73.
- 117 Aschwanden 1944, S. 25.
- 118 Seeberger 1972, S. 21 f.
- 119 Weiss 1946, S. 114.
- 120 Sulser 1952.
- 121 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 291b (CD-ROM).
- 122 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 36.
- 123 Blanc 1936, S. 14.
- 124 Spiekermann 1999.
- 125 Krebs 1896, S. 45.
- 126 Hammerstein 1934, S. 24–26.
- 127 Wartmann 1945, S. 5 f.
- 128 Ohne Autor (1911): Die Zeit der Berufswahl. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 37, Nr. 6, S. 41 f.
- 129 Blanc 1939, S. 523.
- 130 Spiekermann 1999, S. 417.
- 131 Zuletzt Baumann 2016.
- 132 Bärlocher 1965, S. 19.
- 133 Ebd., S. 53.
- 134 Haas 1995, S. 70 f.
- 135 Für das Plakat Nosedá 1988, allgemein Tanner 2015b, S. 386.
- 136 In der Folge war es Carl Dosenbach (1870–1955), der das Schuhhaus sukzessive erweiterte und in die Sphäre eines Grossdetaillisten mit über 40 Filialen und angehängtem Immobiliengeschäft hievte. Sein handlungsleitendes Credo lautete: «Die Masse muss es bringen.» Und in einer 1965 pünktlich zum grossen Firmenjubiläum erschienenen Schrift ist zu lesen: «Bei jedem Handelsgeschäft kann das Warenangebot über «Sein oder Nichtsein» entscheiden. [...] Das war vor hundert Jahren so – und ist heute nicht anders!» Bärlocher 1965, S. 15; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 89–91.
- 137 Heller (Hg.) 1988, Richter (Hg.) 2008.
- 138 Plakate entwarf Baumberger für die Schuhfabriken Bally («Kauft den Qualitäts-Schuh Bally «Farmer»» 1924, «Der Bally Schuh» 1928, «Bally – Schuhe für

- gute Arbeit» 1934), Löw («Der gute Löw-Schuh» 1926, «Löw Kinderschuhe» 1926) und Tell («Marke «Tell» Schuhe – Schuhfabrik Frauenfeld 1924) sowie die Schuhhändler Doelker («Doelker – Bottier, Zürich» 1920, «Die weisse Mode. Doelker» 1923), Goldkugel («Kauft Qualitätsschuhe in der Goldkugel AG Schaffhausen» 1920) und Goetz-Jequier («Schuhhaus Goetz-Jequier AG Zürich» 1920). Die Zusammenstellung erfolgte auf der Grundlage von Richter (Hg.) 2008 und der Datenbank des Museums für Gestaltung in Zürich (<http://www.emuseum.ch/people/7849/otto-baumberger/objects>, Zugriff: 1.9.2017).
- 139 Gräb, o. S., Postkarte «Gruss aus Zürich», ohne Datum.
- 140 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 103.
- 141 Gräb, o. S., Wilh. Gräb AG (Hg.), Verkaufskatalog 1927, Zürich, S. 2 f.
- 142 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 103.
- 143 Gräb, o. S., Wilh. Gräb AG (Hg.), Verkaufskatalog 1927, Zürich, S. 1.
- 144 Zur Geschichte der Chaussierung siehe Sudrow (2010, S. 100–106).
- 145 Maissen 1953, S. 342–344.
- 146 Hobsbawm, Scott 1980.
- 147 Graber 2003, S. 310–357.
- 148 Hobsbawm, Scott 1980, S. 105.
- 149 Ebd., S. 109.
- 150 Commons 1909.
- 151 Holenstein 1995, S. 35; Angst 1992, S. 133 f.
- 152 Beuttner 1956.
- 153 Zu den frühen verbandswirtschaftlichen Annäherungen siehe ohne Autor (1901): Eine Allianz zwischen den Verbänden Schweiz. Schuhmachermeister und Schuhhändler. In: Schweizerische Schumacher-Zeitung 27, Nr. 9, S. 65 f.
- 154 Beuttner 1929a, S. 16.
- 155 Berger 2001, S. 62.
- 156 Für Deutschland siehe Georges (1993), für die Schweiz Angst (1992) und für die USA Holtwick (1999, S. 174).
- 157 Siehe Beuttner 1928.
- 158 Beuttner 1929b, S. 3 f.
- 159 Ders. 1928; ders. 1929b.
- 160 Ders. 1941, S. 3 (Vorwort).
- 161 Ders. 1942, S. 59.
- 162 Ders. 1929a.
- 163 Ebd., S. 7.
- 164 Ebd., S. 24.
- 165 Ebd., S. 15 f.
- 166 Ebd., S. 25.
- 167 Ebd., S. 12.
- 168 Ebd., S. 11.
- 169 Ebd., S. 24.
- 170 Köster 2011, S. 31–51.
- 171 Honegger, Jost, Burren (u. a.) 2007, S. 201; 208.
- 172 Beuttner 1929a, S. 10.
- 173 Ebd., S. 20.
- 174 Ebd.
- 175 Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1932, S. 40.
- 176 Roediger 1925, S. 9.
- 177 Vgl. Meili 1925, S. 21; Wanner 1928, S. 40 f.; Schröder 1978, S. 162.
- 178 Roediger 1925, S. 13, Fussnote 1.
- 179 Schuhfabrik Rigi AG (Hg.) (1934): Annonce «Zum Jahrmarkt ... Tingel-Tangel im Schuhhandel». In: Die Neue Schweiz 2, Nr. 29.
- 180 Ebd.
- 181 Beuttner 1929a, S. 18.
- 182 Ebd., S. 18 f.
- 183 Fontaine 2014.
- 184 «L'accès au marché est bien un enjeu que les plus gros ont toujours voulu se réserver. Dès le Moyen Age, ils obtiennent des réglementations visant à exclure les migrants, les femmes et tous ceux qui cherchent à tirer de la vente un petit revenu supplémentaire ou tout simplement de quoi vivre. À la fin de l'Ancien Régime, les nouvelles normes d'hygiène qui nécessitent de plus grands capitaux renforcent la domination des marchands sédentaires parce que les pauvres, qui vivent de petites transactions et de petites productions, ne peuvent s'y adapter.» Ebd., S. 84.
- 185 Die Regierungsrätliche Vorlage schickten die Thurgauer Stimmbürger am 10. Mai 1936 mit einem

- Nein-Anteil von 71 Prozent bachab. Beuttner 1942, S. 61.
- 186 Ders. 1941, S. 17.
- 187 Vgl. Müller 2010.
- 188 Die Bewegung für Nationale Erneuerung hat Kenneth Angst in einer Dissertation zum Schweizerischen Gewerbeverband der 1930er-Jahre thematisiert. Eine wohltuende Modifizierung nimmt Mario König (2007) vor, indem er über den nationalen Tellerrand von Angsts Studie hinausblickt und zu Recht bemerkt, dass Mittelstands-Ideologeme in der Zwischenkriegszeit europaweit verbreitet waren und politische Folgen zeitigten (für Deutschland z.B. Kaufhold 1979, S. 126–133; Holtwick 1999, S. 170–176).
- 189 Ohne Autor (1933): Neugestaltung der Wirtschaft: zweite Konferenz über die berufsständische Ordnung. In: Die Neue Schweiz 1, Nr. 39.
- 190 Angst 1992, S. 72–74.
- 191 Ebd., S. 74.
- 192 Ebd., S. 75.
- 193 Ohne Autor (1934): Der Schuhmacher hungert. In: Die Neue Schweiz 2, Nr. 6.
- 194 Ohne Autor (1933): Protest der Schuhmachermeister. In: Die Neue Schweiz 1, Nr. 29.
- 195 Ebd.
- 196 Ohne Autor (1934): Das sterbende Handwerk und seine Arbeiter. In: Die Neue Schweiz 2, Nr. 6.
- 197 Angst 1992, S. 76 f.; Kölz 2004, S. 761.
- 198 Flury 1924, S. 5; Beuttner 1938, S. 21.
- 199 Beuttner 1929b, S. 17–20. Zum ersten staatlichen Berufsbildungsgesetz im Jahr 1930 siehe Kübler (1986, S. 45–55.)
- 200 Beuttner 1941, S. 22–25.
- 201 Ders. (1933): Unser Kampf gegen die schrankenlose Wirtschaftsfreiheit. In: Die Neue Schweiz 1, Nr. 4.
- 202 Ohne Autor (1934): Schluss mit der Verschleppungstaktik! Wir fordern die sofortige Revision der Art. 31 und 34 der Bundesverfassung! In: Die Neue Schweiz 2, Nr. 38.
- 203 Ebd.
- 204 Für ein spätes Beispiel siehe auch Gysler, Paul (1936): Vorsicht mit dem freien Spiel der Kräfte. In: Die Neue Schweiz 4, Nr. 52.
- 205 Ohne Autor (1933): Die Ziele unserer Volksbewegung: das Programm der «Neuen Schweiz». In: Die Neue Schweiz 1, Nr. 34.
- 206 Angst 1994, S. 267.
- 207 König 2007, S. 117.
- 208 Kaufhold 1979, S. 131; Georges 1993, S. 303–310; Holtwick 1999, S. 170.
- 209 König 2007, S. 110.
- 210 BS, AS 49 825, BB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften, 14.10.1933; AS 60 902, *BRB über die Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften, 27.12.1944.
- 211 Holenstein 1995, S. 36.
- 212 Angst 1992, S. 129–134.
- 213 Ebd., S. 77.
- 214 Siehe Tooze 2001.
- 215 Schwarz 1926, S. 300.
- 216 Ebd., S. 301.
- 217 Ders. 1930.
- 218 Desrosières 2008a, S. 7–20.
- 219 Ebd., S. 60.
- 220 Köhler 2008, S. 89.
- 221 Märtens 1896, S. 4.
- 222 Für Deutschland siehe Tooze (2001), für die Schweiz Jost, Malaguerra (2016).
- 223 Jost 1995, S. 69–71; ders., Malaguerra 2016, S. 44–46.
- 224 Jost 1995, S. 87 f.
- 225 Siegenthaler 1983, S. 227.
- 226 Krebs 1898; ders. 1904.
- 227 Weidmann, Mangold 1931, S. 90.
- 228 Bonss 1982, S. 125–130.
- 229 Grandke 1897; Lenger 1988, S. 110–114.
- 230 Bonss 1982, S. 128.
- 231 Ebd., S. 109 f.
- 232 Zum Methodentransfer in die Schweiz durch Karl Bücher siehe Busset, Le Dinh 2001, S. 61 f.
- 233 Dieses Fallbeispiel ist bereits als historische Montage in einer von der Amtlichen Statistik der Stadt Zürich herausgegebenen Festschrift (Behrens, König, Maissen 2005, S. 31 f.) diskutiert worden.

- 234 StArZH, V.B.a.27, Statistische Kommission, Protokoll, 14.2.1934.
- 235 Ebd.
- 236 Ebd.
- 237 Für die Schweiz siehe Schwarz (1924). Den umfassendsten Überblick über das internationale Schriftgut gewährt Alfred Gutersohn (1977², S. 41–59).
- 238 Ohne Autor 1934.
- 239 Georges 1993, S. 105. Zur Rezeption durch den Schweizerischen Gewerbeverband siehe Werner Krebs (1896, S. 247–250).
- 240 Reith 2012, S. 14.
- 241 Gutersohn 1977², S. 36–38.
- 242 Der einem bürgerlichen Elternhaus entstammende Gmür trat nach Abschluss seiner Promotion in Geschichte in die Sozialdemokratische Partei, später dann in die Kommunistische Partei ein. Mit zwei statistischen Auftragsarbeiten bestritt er 1934 seinen Lebensunterhalt, ehe er sich als Zeitschriftengründer und Reaktor der kulturpolitischen Wochenzeitschrift ABC einen Namen machte. Mit dem «schuhwirtschaftlichen Elend» – dieses Mal in der Gestalt von 600 streikenden Hug-ArbeiterInnen – sollte er sich nochmals im April 1937 in der ABC beschäftigen. Siehe Bürgi, König 2009.
- 243 Gmür 1934, S. 174 f.
- 244 Ebd., S. 169.
- 245 Ebd., S. 198.
- 246 Ebd., S. 188.
- 247 Ebd., S. 185–189.
- 248 Bayerlein 1936b, S. 2.
- 249 Ders. 1939b, S. 9; 36–39.
- 250 Ders. 1936b, S. 2.
- 251 SWA, HS 360, Baselstädtische Erhebungen über die Lage im Schuhmacherhandwerk, in der Schuhfabrikation und im Schuhhandel in den Jahren 1934, 1935 sowie 1937/38, F 1-9, Material und Ergebnisse der Erhebung des SWA in den Jahren 1937/39 über den Umfang und die Bedeutung des schweizerischen Schuhhandels, 1939.
- 252 Bayerlein, Franz A. W. (1938): Die Produktionskapazität des Schuhreparaturgewerbes und ihre Ausnutzung. In: Schweizerische Schuhmacher-Zeitung 64, Nr. 10, S. 149.
- 253 Bayerlein 1936b, S. 32.
- 254 Jost, Malaguerra 2016, S. 60 f.
- 255 Freudiger 1936, S. 335.
- 256 Ebd., S. 338.
- 257 Siehe Hug 1938; Gutersohn 1946b.
- 258 Zu diesem Zweck führte die PKS drei Erhebungen durch, die auf den November 1935 (allgemeine Angaben von 3400 Schuhmacherbetrieben) und den Februar 1936 (einzelne Kosten- und Einkommenselemente von 60 Schuhmacherbetrieben) datieren sowie eine Anfrage an sämtliche schweizerischen Gemeindekanzleien (Verdienst- und Konkurrenzverhältnisse im Schuhmachergewerbe). Nicht berücksichtigt wurden in diesen Erhebungen die Städte Zürich, Basel und Bern. Die Publikation gibt somit primär ein Bild von den in mittleren und kleineren Städten wirtschaftenden Schuhmachern, die von den kommunalstatistischen Untersuchungen bereits erfasst wurden. Mit dieser Versuchsanordnung erfasste die PKS insgesamt 44 Prozent aller in der Schweiz existierenden Schuhmacherbetriebe. Besorgt wurden diese Abklärungen durch Dr. A. Schönbein, Dr. K. Nussbaumer und Dr. W. Gossner. Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1937, S. 1.
- 259 Kaufmann 1952, S. 249.
- 260 BAR, E9500.122#1000/1181#25*, Entstehung, Organisation und Aufgabe der PBK, 1926–1944.
- 261 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946.
- 262 Bonss 1982, S. 107.
- 263 Für die Schuhmacher-Enquête vgl. ohne Autor (1937b, S. 302), für die Schuhhandels-Enquête Justiz (1947, S. 183).
- 264 Schönbein 1944, S. 48.
- 265 BAR, E9500.122#1000/1181#127*, PBK, Schuhhandel, Untersuchung (Vorakten), 1942–1946, Schreiben des Verbands schweizerischer Filialunternehmungen, 31.10.1942.
- 266 SWA, Bv Bb 75, Schweizerischer Schuhhändler-Verband (Sektion Luzern), 1941, Broschüre «Zweiter Weckruf der Luzerner Schuhhändler: es muss anders werden!», ohne Datum.
- 267 Ebd.

- 268 Bayerlein, Franz A. W. (1939): Angebotsgestaltung und Preisbildung auf dem schweizerischen Schuhwarenmarkt. In: Schweizerische Schuh- und Lederzeitung 6, Nr. 5.
- 269 SWA, HS 360, Baselstädtische Erhebungen über die Lage im Schuhmacherhandwerk, in der Schuhfabrikation und im Schuhhandel in den Jahren 1934, 1935 sowie 1937/38, F 1-9, Material und Ergebnisse der Erhebung des SWA in den Jahren 1937/39 über den Umfang und die Bedeutung des schweizerischen Schuhhandels, Schreiben von Fritz Mangold an Heinrich Fischli, ohne Datum.
- 270 «Volle 21 Monate dauert nun schon dieser nach christlichen Grundsätzen einfach unmoralische, unsittliche Zwang. Unzufriedenheit in immer wachsendem Ausmasse, Wut, Erbitterung und Hass versucht sich in unsere Reihen hineinzufressen. [...] Ihre Verantwortung ist riesengross. Wir stehen im 650. Gründungsjahr der Schweizer. Eidgenossenschaft, im 50. Jubeljahre der sozialen Enzyklika von Papst Leo XIII und begehen den 40. Jahrestag des Rundschreibens von Papst Pius XI über die Vollendung der gesellschaftlichen Ordnung, über soziale Gerechtigkeit im Staate. Unwandelbare Grundsätze, wie sie da klar und eindeutig geschildert sind, wurden und werden uns gegenüber ganz krass verletzt! Das kann nicht zum Guten führen, ein tiefgreifender Wandel ist dringend und schleunig geboten.» SWA, Bv Bb 75, Schweizerischer Schuhhändler-Verband (Sektion Luzern), 1941, Broschüre «Zweiter Weckruf der Luzerner Schuhhändler: es muss anders werden!», ohne Datum.
- 271 BAR, E9500.122#1000/1181#127*, PBK, Schuhhandel, Untersuchung (Vorakten), 1942–1946, Schreiben des Zentral-Sekretariats des Schweizerischen Schuhhändler-Verbands an das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement, 26.1.1942.
- 272 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 7.
- 273 Ebd., S. 8.
- 274 Ebd.
- 275 Bonss 1982, S. 128.
- 276 Tanner 2002; ders. 2015b.
- 277 Die PBK liess es sich nicht nehmen, die zentralen Erkenntnisse in einer Zusammenfassung aufzubereiten. Drei sich wechselseitig verstärkende Entwicklungen hätten dem Schuhhandel der 1930er-Jahre ein krisenhaftes Gepräge verliehen: Erstens sei ein «katastrophaler Preissturz der Schuhe innerhalb kurzer Frist» ursächlich für die missliche Lage vieler Schuhhandelsfirmen. Hervorgerufen worden sei der Preissturz durch den massenhaften Import von günstigen Schuhen aus dem Ausland, der dem Schuhhandel die Bruttomargen schmälerte. Zweitens habe eine Intensivierung des Konkurrenzkampfs innerhalb der schweizerischen Schuhindustrie den Schuhhandel unter Anpassungsdruck gesetzt; konkret wurden die Verlegung auf billige Artikel und die Absetzung vormals für den Export bestimmter Artikel auf dem Binnenmarkt angeführt. Als dritte Ursache nannte die PBK die Wettbewerbsverschärfung unter den Schuhhändlern selbst. Die verkrusteten kleingewerblichen Strukturen seien in den 1930er-Jahren durch neue Vertriebsformen wie Konsumvereine, Warenhäuser, Versandgeschäfte oder fabrikeigene Handelsgeschäfte unter Anpassungsdruck gesetzt worden. Konjunktur-, struktur- und branchenbedingte Gründe sorgfältig gegeneinander abwägend, stellte die PBK dem Schuhhandel eine versöhnliche Prognose: «Die heutige Lage des Schuhdetailhandels in der Schweiz ist, im Vergleich zur Lage vor 10 Jahren, *ausgesprochen günstig*. Der Schuhdetailhandel darf – mindestens vorerst – als *saniert* betrachtet werden.» Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 186.
- 278 Weitere Beobachtungen zum «Pulsschlag der Wirtschaftsstatistik» finden sich bei Tooze (2004, S. 341 f.).
- 279 Pleinen, Raphael 2014, S. 193.

Kapitel 3

Marktmacht

- ¹ Ein detaillierter Bericht über das Jubiläumsjahr findet sich über mehrere Nummern verteilt in der Hauszeitschrift *Mitteilungen der Bally Schuhfabriken AG, Schönenwerd* und im Unternehmensarchiv (BAL Hist, o. S.) im Dossier «100 Jahre Bally. Chronik des Jubiläumsjahres 1951», Schönenwerd 1951.
- ² Bally war und ist ein geschichtsbewusstes Unternehmen, das seine Corporate Identity von Beginn weg pflegte. Die Biografie des Firmengründers Carl Franz Bally schmückte der Schriftsteller Josef Reinhart 1934 unter dem Titel *Der Fabrikant* zu einem literarischen Porträt aus. Neben der Beteiligung an Gewerbe-, Mode- und Landesausstellungen richtete Bally 1942 in den Räumlichkeiten des vormaligen Firmenkontors «Felsgarten» ein öffentliches Schuhmuseum ein. Die ausgestellten schuhhistorischen Themen wurden in Publikationen (Ammann 1942; Sulser 1952; ders. 1966^{2a}; ders. 1966b; ders. 1969) überführt. Ausserdem gab die Geschäftsleitung im 25-Jahres-Rhythmus Festschriften heraus: Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1901; Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1926; Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1942; Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1951; Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1957; Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1976.
- ³ Mark, Wilhelm (1952): Pressespiegel der Jubiläums-Feierlichkeiten 1951. In: *Mitteilungen* 7, Nr. 4.
- ⁴ BAL Hist, o. S., Dossier «100 Jahre Bally. Chronik des Jubiläumsjahres 1951», 1951, Ansprache von Herrn Bundesrat Rubattel anlässlich der Hundertjahrfeier der Bally Schuhfabriken AG vom 7. Juni 1951 (Übersetzung).
- ⁵ Der Verwaltungsratspräsident der Bally-Holding sprach von «Marktfähigkeit», die alle den Schuh betreffenden Arbeiten durchdringen solle und von «Marktsicherung», die sämtliche Tochterunternehmen des Bally-Konzerns verabfolgen mussten. BAL Hist, o. S., Dossier «100 Jahre Bally. Chronik des Jubiläumsjahres 1951», 1951, Ansprache von Herrn Max Bally anlässlich der Jubiläumsfeier vom 5. Juni 1951. Der nachmalige Bally-Manager Fred J. Klaus (1985, S. 31) attestierte seiner Arbeitgeberin «[a]bsolute Marktbezogenheit».
- ⁶ Hierzu gab die Zeitschrift *Zeithistorische Forschungen* ein Schwerpunktheft heraus und regte sechs Perspektiven zur Untersuchung an. Für das vorliegende Buch sind vor allem die Praktiken der «restrukturierenden Vermarktlichung» von Interesse, mit der unter Anpassungsdruck geratene Unternehmen Effizienz- und Umsatzsteigerungen zu erzielen suchten. Ahrens, Böick, Lehn 2015, S. 401 f.
- ⁷ Welskopp 2001/02, S. 99 f.
- ⁸ Engel 2012, S. 97.
- ⁹ Chandler 2002¹⁶.
- ¹⁰ Ebd., S. 1.
- ¹¹ Siehe Perrow 1981.
- ¹² Für eine Würdigung der Studie *The Visible Hand*, die über Jahrzehnte hinweg wirtschaftshistorische Forschungsprojekte befeuert und dabei viele Neubewertungen und Präzisierungen hervorgebracht hat, siehe John (1997) und Usselman (2006). Das Gesamtwerk von Chandler wird von Berghoff (2004, S. 63–106) einer dezidierten Kritik unterzogen. Seine über die Historiografie hinausreichende Bedeutung bildet ein *Special Issue* der *Business History Review* 82 (2008), Nr. 2.
- ¹³ Jeacle, Parker 2013, S. 1091.
- ¹⁴ Büchi 1930a; Schmid 1939.
- ¹⁵ Ein Publikationsverzeichnis bieten Enz, Zeltner (1959), einen Einblick in das «Büro Büchi» gibt Werner (2000).
- ¹⁶ Dem vom langjährigen Bally-Manager Fred J. Klaus in den 1980er-Jahren unter dem Eindruck von Rezession, Produktionsverlagerungen und Marktanteilsverlusten verfassten Insider-Bericht ist ein polemischer Unterton eigen. Aus diesem Grund behandle ich Klaus (1985) nicht als Sekundärliteratur, sondern als Quelle.
- ¹⁷ Baumann Püntener 1993; dies. 1996; Heim 1993; ders. 2000.
- ¹⁸ Jaun 1986; Rüegsegger 1986.
- ¹⁹ Spuhler, Jud, Melichar (u. a.) 2002; Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg

- (Hg.) 2002; Bonhage, Gautschi, Hodel (u. a.) 2006, S. 84–89.
- ²⁰ Vgl. <http://www.ballyana.ch/sammlung/publikationen/> (Zugriff: 1.9.2017). Die hier berücksichtigten Quellen werden mit BAL gekennzeichnet.
- ²¹ Im Stammhaus blieb Eduard Bally bis zu seinem Rücktritt im Jahr 1924 ein Leiter patriarchalischen Stils. Von seinen übrigen privat- und verbandswirtschaftlichen Mitgliedschaften und Posten sind zu nennen: der Vorstandspräsident des Solothurnischen Handels- und Industrievereins und der Handelskammer (1889–1922), der Verwaltungsrat des Elektrizitätswerks Olten-Aarburg (1893–1926), die Mitgliedschaft im Vorstand des Vereins schweizerischer Schuhindustrieller (1909–1919) wie nicht minder im Zentralverband Schweizerischer Arbeitgeber-Organisationen (1908–1920). Im Politikfeld überstrahlte das Mandat als radikal-demokratischer Solothurner Nationalrat (1902–1917) alle anderen Engagements.
- ²² BAL, Eduard Bally, Aus der Geschichte der Firma C. F. Bally AG, 1925 (CD-ROM).
- ²³ BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925 (CD-ROM).
- ²⁴ Von Seiten der Unternehmensführung wurde Eduard Ballys Werk bereits im März 1914 herzlich verdankt. BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 13.3.1914.
- ²⁵ Siehe Wischermann 2000.
- ²⁶ *Bally Mitteilungen der Bally Schuhfabriken AG an ihr Personal*, 1916–1948. Die Serie ist leider lückenhaft. Im Folgenden wird sie mit Mitteilungen (Band, Nummer) abgekürzt.
- ²⁷ *Arola Information Hauszeitung*, 1932–1948. Auch bei dieser Mitarbeiterzeitschrift ist die Überlieferung unvollständig.
- ²⁸ Eingetreten in die Firma war Iwan Bally 1900, sieben Jahre danach erfolgte die Ernennung zum Direktor. In den Verwaltungsrat der C. F. Bally Söhne rückte er 1908 auf. Nach Einführung der Holdingstruktur amtierte er als Verwaltungsratspräsident der Bally-Schuhfabriken (1921–1954) und lange Zeit auch der Bally Wiener Schuhfabrik AG (1924–1956). Des Weiteren sind die Mitgliedschaften im Vorstand des Verbands schweizerischer Schuhindustrieller (1919–1944), in der solothurnischen und schweizerischen Handelskammer sowie im Vorstand des 1929 von ihm mitbegründeten Betriebswirtschaftlichen Instituts der ETH Zürich zu nennen. Auf das politische Parkett wagte er sich ebenfalls vor: 1921–1933 fungierte er als freisinniger Kantonsrat, zwischen 1937 und 1943 vertrat er Solothurn im Ständerat. Während des Zweiten Weltkriegs stand Iwan Bally dem kriegswirtschaftlichen Syndikat für Häute, Leder und Schuhe als Präsident vor. Vgl. Bally, Max (1965): Zum Andenken an Herrn Iwan Bally. In: *Mitteilungen* 25, Nr. 8. Die grosse Politaffinität der Ballys zeigt sich im schweizerischen Quervergleich, vgl. Mach, David, Ginalski (u. a.) 2016, S. 85.
- ²⁹ Bally 1927; Bally 1928; Bally 1934; Kaufmann (Hg.) 1944; Bally 1953. Iwan Bally bevorzugte eine anderslautende Begrifflichkeit: «In dieser Beziehung ist die Bezeichnung Arbeitsrationalisierung vorzuziehen. Im Worte liegt schon der Zweck ausgedrückt: die vernunftgemässe Gestaltung der Arbeit; die Steigerung der Ergiebigkeit (der Efficiency) der aufgewendeten Arbeitskraft. Vielleicht ist die Rationalisierung der Arbeit im wesentlichen nur ein Kampf gegen die Gedankenlosigkeit, die Planlosigkeit in der Verrichtung einer Arbeit.» Bally 1928, S. 10. Zum firmeneigenen Verständnis der Arbeitsrationalisierung siehe Wachter, H. (1955): Efficiency! In: *Mitteilungen* 15, Nr. 8. Eine Auslegung von unternehmensbezogenen (Fordismus, Taylorismus, Scientific Management) bis hin zu sozialen (Sozialrationalisierung, Sozialfordismus, Social Engineering) Formen der Rationalisierung nimmt Saldern (2012) vor. Unter betrieblicher Forschung fasste Iwan Bally dreierlei: die schöpferische Formgebung des Schuhs, die Entwicklung neuer Werk- und Ersatzstoffe und, fernab des Labors, die praktischen Trageprüfungen durch die eigenen Mitarbeiter. Vgl. Kaufmann (Hg.) 1944, S. 38 f.
- ³⁰ Eine kleine Auswahl: Real 1920; Real 1928; Real 1931; Real 1943a; Real 1943b; Real 1944; Stirlin 1939; Stirlin 1943; Stirlin 1950; Stirlin 1954.

- 31 Wie Carl Franz Bally auf diese zukunftsweisende Idee kam, wird in verschiedenen Schriften legendenhaft ausgeführt. Die sprachlich wohl schönste, mit «Ein folgenschwerer Kauf» überschriebene Darstellung stammt aus der Feder von Josef Reinhart (1934, S. 6–9).
- 32 Vgl. Ringier 1951.
- 33 Bally 1911, S. 2.
- 34 Ammann, Bally, Anstalt Brüttisellen (Hg.) 1890, S. 1; Büchi 1930a, S. 2.
- 35 Im Lauf der Zeit wurde die Rechtsform mehrfach geändert. Als Urgesellschaft der Bally-Schuhfabriken ist die von Carl Franz Bally im Jahr 1855 gegründete Einzelfirma C. F. Bally zu betrachten. 1892 wurde sie von der Kollektivgesellschaft C. F. Bally Söhne, in der die Brüder Eduard und Arthur Bally als Haupteigentümer auftraten, abgelöst. Eine Neuregelung der Kapitalverhältnisse und Organisationsstruktur bedeutete die Konstituierung der Aktiengesellschaft C. F. Bally AG anno 1907. Auf dieser Grundlage trat Bally in den Ersten Weltkrieg ein.
- 36 Scalabrin (Hg.) 2009, S. 166.
- 37 Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1901, S. 1.
- 38 Baumann Püntener 1993, S. 22–33.
- 39 Allgemein zu den Schuhmaschinen siehe Kunze (1939) und Thomson (1989).
- 40 Bally 1876, S. 23.
- 41 Für späte Beispiele Hünerwadel, Peter (1945): Erinnerungen an unsere Anfangsjahre in den USA. In: Mitteilungen 4, Nr. 6; 7; 8; 9 sowie ohne Autor (1947/48): Amerika – wie ich es erlebte. In: Mitteilungen 7; 8, Nr. 24; 1; 2; 3; 4.
- 42 Schröter 2008b, S. 333.
- 43 Ebd., S. 215.
- 44 Bally 1886.
- 45 Hofmann, Demenga, Bally 1883, S. 1.
- 46 Frey 1956, S. 1.
- 47 Zu nennen sind Adolf Schenker (Olten), Schuhfabrik Baden (Baden), Strub, Glutz & Cie (Olten), Hans Zehner (Kölliken), Streule & Cie (Baden), A. Wilhelm Vogel (Safenwyl), Schuhfabrik AG (Buchs), Gebrüder Wyser (Niedergösgen), Bias, Ramel (Gretzenbach), Hünerwadel & Cie (Veltheim), J. J. Nägeli (Amriswyl), Schuhfabrik Liestal (Liestal), Wyss & Studer (Herzogenbuchsee) sowie J. Zuberbühler (Zurzach). Ziegler (Hg.) 1963, Beilage «Arbeiterstatistik per Ende 1899 der schweizerischen Schuhindustrie». Die wenigen vom Überlieferungszufall begünstigten Quellen diskutiert Heim (2006/2009).
- 48 Baumann Püntener 1996, S. 19.
- 49 Miranda 2004, S. 203.
- 50 Kaysen 1956, siehe darüber hinaus Thomson (1989, S. 228–231) und Sudrow (2010, S. 190–197; 202–207; 237–239).
- 51 Miranda 2004, S. 204.
- 52 Sudrow 2010, S. 191.
- 53 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1507 (CD-ROM).
- 54 Maissen 1940, S. 84 f.; Frey 1956, S. 1.
- 55 Krebs 1896, S. 43.
- 56 Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) 1930, S. 256.
- 57 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 298–304 (CD-ROM).
- 58 Hofer, Paul (1941): Die Heimarbeiterin. In: Mitteilungen 1, Nr. 2.
- 59 Erstmals Bally 1911, S. 11, zuletzt Kaufmann (Hg.) 1944, S. 36 f.
- 60 Kinzelbach 1950.
- 61 Bally 1911, S. 2–4. Vgl. auch den Übersichtsplan Industrieensembles und Parkanlage bei Abegg, Bürgin, Rutishauser (u. a.) 2005, S. 2 f.
- 62 Eine instruktive Schilderung des in Schönenwerd vorherrschenden Arbeitsflusses bietet Baumann Püntener (1993, S. 35–38).
- 63 Bally-Schuhfabriken (Hg.) 1942, S. 11–13. Siehe die in der *Schweizerischen Bauzeitung* ausgetragene Debatte um die Dezentralisierung der Industrie, an der sich Wilhelm Röpke (1942), Paul Real (1943a) und andere mehr beteiligten.
- 64 Büchi 1930a, S. 30.
- 65 Kaufmann (Hg.) 1944, S. 41.
- 66 Vgl. Büchi 1930b.
- 67 Baumann Püntener 1993, S. 92.
- 68 BAL Hist, o. S., Dossier «Zuzug von Arbeitskräften nach den Bally-Schuhfabriken 1851–1946». Struk-

turelle Ähnlichkeit weist übrigens auch das Datenmaterial der Eidgenössischen Fabrikstatistik auf. Der Anteil weiblicher Beschäftigter betrug in schuhindustriellen Betrieben im Jahr 1882 (49 %), 1895 (51 %), 1911 (46 %), 1923 (47 %), 1937 (51 %), 1944 (44 %) und 1948 (47 %). Frey 1956, S. 3.

⁶⁹ Abegg, Bürgin, Rutishauser (u. a.) 2005, S. 8–34.

⁷⁰ Real 1920, S. 11–25.

⁷¹ Ohne Autor 1923, S. 383.

⁷² Pollux 1944, S. 65.

⁷³ Grimm 1937, S. 385.

⁷⁴ Vgl. die von der Unternehmensleitung aufgesetzte Rechtfertigung BAL Hist., o. S., unveröffentlichte Broschüre «Der Streik in der Schuhfabrik C. F. Bally Söhne in Schönenwerd im Frühjahr 1907. Anhand der Akten publiziert von der Firma», 1907. Zur Einordnung siehe Heim (1993, S. 328–348).

⁷⁵ Vgl. Verband der Bekleidungs-, Leder- und Ausrüstungsarbeiter der Schweiz (Hg.) 1953.

⁷⁶ BAL Hist, o. S., Produktions- und Umsatzstatistiken der Bally-Schuhfabriken Schweiz, 1859–1950.

⁷⁷ BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 27.3.1912.

⁷⁸ BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 3.7.1928. Dieselbe Marktstrategie wurde in den 1930er-Jahren mit einer stärker an der Konsumsphäre orientierten Formulierung beschworen: «Wir müssen im Inlandmarkt soviele Schuhe verkaufen, dass wir das gewünschte Quantum nur unterbringen können, wenn wir möglichst alle Wünsche aller Kunden erfüllen. Im Ausland wiederum können wir nur Luxus, zum mindesten nur relativ teure Waren verkaufen und da müssen wir uns erst recht nach den Wünschen der Kunden richten.» Real 1931, S. 29.

⁷⁹ Bally 1911, S. 24.

⁸⁰ Für die übrigen Industriezweige siehe Rossfeld, Straumann ((Hg.) 2008).

⁸¹ Rossfeld 2014a, S. 145.

⁸² Rossfeld, Straumann 2008, S. 50–53.

⁸³ BAL Hist, o. S., Dossier Eidgenössische Kriegsgewinnsteuer, 1919/20, Steuererklärung, 1.12.1919; BAR, E6300B#1969/ 222#16*, Erste Kriegsgewinnsteuer, 1916–1935, Zusammenstellung «Verteilung

der Kriegsgewinnsteuerbeträge nach Erwerbsgruppen», ohne Datum.

⁸⁴ Diese Ausführungen beruhen auf Wild (2013), wo sämtliche Quellen- und Literaturnachweise einzusehen sind.

⁸⁵ BAR, E7350#1000/1104#181*, Schuhe, Dossier Bally: Berichte, Kalkulationen, Statistiken, Verzeichnisse, 1914–1918.

⁸⁶ BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 794–794b (CD-ROM).

⁸⁷ BAL, Eduard Bally, Geschichte der Firma C. F. Bally AG, 1925, S. 712 (CD-ROM).

⁸⁸ Einen von vielen Zeitungen aufgegriffenen Skandal verursachte die Brittnau Schuhfabrik AG. Bei einem nominellen Aktienkapital von 36 000 Schweizer Franken hatte sie für das Geschäftsjahr 1917/18 einen Reingewinn von 463 000 Schweizer Franken ausgewiesen. Aus welchen Gründen die Verantwortlichen keine gesetzlich, statutarisch und kommerziell notwendigen Abschreibungen vornahmen, warum sie den Gewinn nicht in den sogenannten stillen Reserven versteckten, ist nicht zu klären. Eine Untersuchungskommission sprach die vier Verwaltungsräte der Schuhfabrik Brittnau AG der «vorsätzlichen wiederholten Zuwiderhandlung» gegen die Schuhpreisbestimmungen schuldig und verhängte eine Busse von jeweils 20 000 Schweizer Franken. Durch den Brittnau-Skandal wurde die Schuhbranche zum Inbegriff des Kriegswucherers und Kriegsgewinners. Vgl. Sekretariat der Sozialdemokratischen Partei (Hg.) 1919, S. 5 f. In der Folge verschärfte das Volkswirtschaftsdepartement die Kontrollen. Wild 2013, S. 442 f.; 450.

⁸⁹ BAL, Eduard Bally, Aus der Geschichte der Firma C. F. Bally AG, 1925, S. 1054 f. (CD-ROM).

⁹⁰ BAR, E7350#1000/1104#183*, Diverse Protokolle betr. Häute, Felle, Leder, Schuhe und Volksschuhe, Kreisschreiben und Weisungen, 1914–1918, Protokoll der Sitzung betreffend Preisabbau für Schuhe, 29.8.1919.

⁹¹ König 1935, S. 332.

⁹² Berend 2007, S. 48.

- 93 BAL Hist, o. S., Dossier «Zuzug von Arbeitskräften nach den Bally-Schuhfabriken 1851–1946», 1946.
- 94 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1083 (CD-ROM).
- 95 BAL, Eduard Bally, Aus der Geschichte der Firma C. F. Bally AG, 1925, S. 1522 (CD-ROM).
- 96 Eine erste Auflistung der Tochterunternehmen nahm die C. F. Bally AG im Bericht für das Geschäftsjahr 1924/25 vor. Veränderungen im Untersuchungszeitraum sind den stetig sich ändernden Beteiligungsverhältnissen geschuldet, die Schmid (1939, S. 46–53) fein säuberlich nachzeichnet. Um ein Beispiel zu nennen: Die kürzeste Lebensdauer wies die Schuhfabrik Bally-Hoskins Inc. auf, die 1923 gegründet, fünf Jahre später aber bereits wieder liquidiert wurde. Um auf dem amerikanischen Markt weiter mitmischen zu können, erwarb der Schuhkonzern 1930 die Kinderschuhfabrik J. Edwards & Co in Philadelphia. Berücksichtigt habe ich in der obigen Zusammenstellung (Tochter-)Unternehmen, an denen Bally mindestens 50 Prozent des Aktienkapitals besass, die Hälfte der Verwaltungsräte stellte und im Fall von Pattsituationen den Stichentscheid fällte. Unberücksichtigt bleiben dagegen assoziierte Gesellschaften und Stiftungen.
- 97 Schmid 1939, S. 49.
- 98 Ebd., S. 48.
- 99 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1411 (CD-ROM).
- 100 Plumpe 2014, S. 18.
- 101 Siehe Tooze 2014.
- 102 Jeacle, Parker 2013; Yates 2000. Bei der Skizzierung der Grundzüge beschränke ich mich auf die Standardwerke von Lee Galloway (1922), William H. Leffingwell (1929) und dem Alexander Hamilton Institute ([Hg.] 1919).
- 103 Siehe Litterer 1961.
- 104 Leffingwell 1929, S. 110.
- 105 Ebd., S. 111.
- 106 Ebd., S. 108 f.
- 107 Galloway 1922, S. 15.
- 108 Jeacle, Parker 2013, S. 1092.
- 109 Einen Überblick bieten Gassert (1999), Schröter (2008a) und Hilger (2012).
- 110 Vgl. Meier 1970, S. 137–144; Jaun 1986, S. 86–92; Leimgruber 2001, S. 13 f.
- 111 Pfyffer von Altishofen 1920, S. 64.
- 112 Ebd., S. 19.
- 113 Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 58.
- 114 Sender 1921.
- 115 Zur Absicherung seiner Argumentation wird Galloway auf den Seiten 45, 81, 112 sowie 125 angeführt. Leffingwell nennt Sender auf den Seiten 40, 48, 61, 62, 65, 70, 124 und 144.
- 116 Sender 1921, S. 7.
- 117 Ebd., S. 147.
- 118 Ders. (1928): Rationalisierung von Handel und Industrie. In: *Swiss-American Review* 8, Nr. 5, S. 2.
- 119 Vorstand und Arbeitskommission der Gesellschaft S.F.U.S.A. (1924): Einladung zur Monatsversammlung. In: *Swiss-American Review* 4, Nr. 4; 5, S. 1.
- 120 Ohne Autor (1925): Wegweiser für den Vortragszyklus über moderne Organisation veranstaltet durch die S.F.U.S.A. In: *Swiss-American Review* 5, Nr. 4; 5, S. 1–11.
- 121 Vgl. Jaun 1981; Gugerli, Kupper, Speich 2005, S. 184–189. Im Zusammenhang mit den Vereinen, Agenturen und Instituten der Rationalisierungsbewegung wären neben der S.F.U.S.A. (1920 bis Gegenwart) auch die Kommission für rationelles Wirtschaften (1926–1929), Vereinigung für rationelles Wirtschaften (1929–1936), Normalienkommission (des Vereins schweizerischer Maschinenindustrieller) sowie die beiden 1927 gegründeten Institutionen Schweizerische Stiftung für Psychotechnik respektive Internationales Rationalisierungs-Institut Genf zu nennen.
- 122 Tschirren 1952, S. 14 f.
- 123 Schelling 1945, S. 71.
- 124 Vgl. Schröter 2008b.
- 125 Vgl. Bally 1953.
- 126 BAL Hist, o. S., Protokolle über Privattrapporte, Direktionsrat, 21.11.1913.
- 127 Jaun 1986, S. 212–233; Rüegsegger 1986, S. 88–106.
- 128 Jaun 1986, S. 234–239.
- 129 Bally 1953, S. 417.

- ¹³⁰ BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1082 (CD-ROM).
- ¹³¹ BAL Hist, o. S., Schreiben «Betreffend Holding Company» von Iwan Bally an den Verwaltungsrat der C. F. Bally AG, 18.6.1921.
- ¹³² Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.) 1934, S. 35*.
- ¹³³ Ebd., S. 37*. Mit einem nominellen Aktienkapital von 40 Millionen Schweizer Franken lag die C. F. Bally AG schweizweit an zwölfter Stelle.
- ¹³⁴ Toggweiler 1926, S. 23.
- ¹³⁵ Ebd., S. 138.
- ¹³⁶ Ebd., S. 16.
- ¹³⁷ Ebd., S. 90.
- ¹³⁸ Ebd., S. 91.
- ¹³⁹ Die Unternehmensverhältnisse in der Schweiz durchmessen Mach, David, Ginalschi (u. a.) (2016, S. 41–55).
- ¹⁴⁰ BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1089 (CD-ROM).
- ¹⁴¹ Max Bally hatte drei Töchter, Ernst Bally eine und Iwan Bally deren vier. Eine Ausnahme bildete der für die Firmenleitung ungeeignete Eduard Bally Jr., der zwei Söhne hatte, wovon einer infolge gesundheitlicher Probleme von der Mitarbeit Abstand nehmen musste. So verblieben einzig Werner Bally und mehrere Schwiegersöhne, an denen Fred J. Klaus (1985, S. 49) kein gutes Haar liess: «Jeder strebte seinen eigenen Zielen nach, und keiner konnte sich zur entscheidenden Führung des Konzerns durchsetzen. Unter der Oberfläche ausgefochtene Diadochenkämpfe vergifteten während Jahren das Betriebsklima. Leistungsorientierung wurde zurückgesteckt.» Eine «Buddenbrook-Dynamik» sah Carl M. Holliger (1974, S. 55) bei der Nachfolgeregelung am Werk.
- ¹⁴² BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 83 (CD-ROM).
- ¹⁴³ Mach, David, Ginalschi (u. a.) 2016, S. 47.
- ¹⁴⁴ BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 686 f. (CD-ROM).
- ¹⁴⁵ Mach, David, Ginalschi (u. a.) 2016, S. 54.
- ¹⁴⁶ Real 1920, S. 17.
- ¹⁴⁷ Real 1943b, S. 7.
- ¹⁴⁸ Chandler 2002¹⁶, S. 484.
- ¹⁴⁹ Metzler, van Laak 2006, S. 30.
- ¹⁵⁰ Eingang in die Archive von Familienunternehmen finden familienexterne Manager nur selten. Eigenhändig verfasste Angaben zum Werdegang von Hermann R. Stirlin sind in BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1084–1087 (CD-ROM) enthalten. Wertvolle Ergänzungen, die mancherorts durch die literarische Konvention der ehrennden Personalmitteilung überzeichnet sein mögen, bietet die Mitarbeiterzeitschrift: Bally, Max (1933): Zum 25-jährigen Dienstjubiläum unseres Herrn Hermann R. Stirlin. In: Mitteilungen, Nr. 10; ders. (1948): Zum 40jährigen Dienstjubiläum unseres Herrn Hermann R. Stirlin, des Vorsitzenden unserer Holding-Delegation. In: Mitteilungen 8, Nr. 20; ders. (1949): Zur 70. Geburtstagsfeier unseres Herrn Hermann R. Stirlin, Vorsitzender unserer Holding-Delegation. In: Mitteilungen 9, Nr. 13; ders. (1964): Zum Andenken an Freund H. R. Stirlin †. In: Mitteilungen 24, Nr. 1.
- ¹⁵¹ BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 21.11.1913.
- ¹⁵² Siehe Weber 2015.
- ¹⁵³ ETHZ AfZ, NL Hans Sulzer, Signatur 24.1., Schreiben von Max Bally an Hans Sulzer, 6.10.1918.
- ¹⁵⁴ Bally, Max (1933): Zum 25-jährigen Dienstjubiläum unseres Herrn Hermann R. Stirlin. In: Mitteilungen, Nr. 10.
- ¹⁵⁵ Ebd.
- ¹⁵⁶ Bally, Max (1948): Zum 40jährigen Dienstjubiläum unseres Herrn Hermann R. Stirlin, des Vorsitzenden unserer Holding-Delegation. In: Mitteilungen 8, Nr. 20.
- ¹⁵⁷ BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, Einschub «Orientierender Vortrag des Herrn H. R. Stirlin über Amerika», 27.1.1939.
- ¹⁵⁸ BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 26.3.1931.
- ¹⁵⁹ Bally, Max (1948): Zum 40jährigen Dienstjubiläum unseres Herrn Hermann R. Stirlin, des Vorsitzenden unserer Holding-Delegation. In: Mitteilungen 8, Nr. 20.
- ¹⁶⁰ Stirlin, Hermann R. (1953): Kritik? In: Mitteilungen 13, Nr. 14.

- 161 Vergeblich bemühte sich beispielsweise Lucius Simeon (1945) um eine Klärung.
- 162 Mithilfe der von der Universität Lausanne angelegten Datenbank *Élites suisses au XX^e siècle* hat Martin Lüpold (2008, S. 765–767) die mächtigsten, weil bestvernetzten Wirtschaftsführer der Schweiz ausgezählt. Wer im Zeitraum 1910–1957 zehn und mehr Verwaltungsratsposten bei Finanz- und Industriefirmen innehatte, den qualifiziert Lüpold als «Top Linker». In diesen illustren Kreis hat es tatsächlich auch ein Repräsentant der beiden «solothurnischen Grossmächte» geschafft: Iwan Bally mit genau zehn Mandaten. Zeitgenössisch problematisierte bereits Fritz Giovanoli (1931) die zwischen den schweizerischen Aktiengesellschaften bestehenden Verflechtungen.
- 163 Pollux 1944, Umschlag.
- 164 Tanner 1998a, S. 21.
- 165 Pollux 1944, S. 65.
- 166 Schmid 1939, S. 54.
- 167 Crosthwaite, Knight, Marsh 2012, S. 602.
- 168 Simeon 1945, S. 8.
- 169 Hofer, Paul (1945): *Gelterkinden Fabrik*. In: *Mitteilungen* 5, Nr. 3. Zur Idee und Praxis von Profit-Centers in der Schuhindustrie vgl. Vahrenkamp 2013², S. 145–168.
- 170 BAL Hist, o. S., *Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz*, 15.2.1928.
- 171 Stirlin 1939; ders. 1943.
- 172 Ders. 1950; ders. 1954.
- 173 Ders. 1943, S. 80.
- 174 Real 1928, S. 105.
- 175 Ebd., S. 109 f.
- 176 Stirlin, Hermann R. (1942): Zum 25. Jubiläum von Herrn Paul Real, Direktor der C. F. Bally AG. In: *Mitteilungen* 2, Nr. 9.
- 177 Bally 1928, S. 13.
- 178 Real 1928, S. 107.
- 179 Hofer, Paul (1945): *Gelterkinden Fabrik*. In: *Mitteilungen* 5, Nr. 3; BAL Hist, o. S., *Typoskript von Paul Hofer: «Aus vergilbten Tagebuchblättern eines Betriebsleiters»*, 1969, S. 94.
- 180 Büchi 1930a, S. 28.
- 181 Ohne Autor 1931b.
- 182 Bally 1927, S. 237.
- 183 Für die USA siehe Yates 2000.
- 184 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, S. 792 f. (CD-ROM).
- 185 Krajewski 2002, S. 13.
- 186 Siehe Petzold 1992.
- 187 Krajewski 2007, S. 45.
- 188 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, S. 1027 (CD-ROM).
- 189 BAL Hist, o. S., *Vertrag zwischen der Deutschen Hollerith-Maschinen Gesellschaft mbH Berlin und C. F. Bally AG*, Schönenwerd, 17.3.1915.
- 190 Scherrer 1919, S. 25.
- 191 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, S. 1022 (CD-ROM).
- 192 Ebd., S. 1215.
- 193 Nienhaus 1996, S. 75–77.
- 194 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, S. 1023 (CD-ROM).
- 195 Steinmann 1944, S. 20.
- 196 Wittstock, Max W. (1945): *Die Arola-Schuh AG*. In: *Mitteilungen* 5, Nr. 2.
- 197 Vgl. Litterer 1961, S. 475.
- 198 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, S. 138b (CD-ROM).
- 199 Ohne Autor (1936): Ist der ständige Modewechsel nützlich oder schädlich? In: *Der Schuhhandel* 18, Nr. 13, S. 188 f.
- 200 Zu den internationalen Modeämtern und Modeausschüssen siehe Sudrow (2010, S. 153–166).
- 201 Hillmann 1939, S. 287.
- 202 Robinson 1961, S. 396. Von den unternehmenshistorischen Beiträgen sind Robinson (1963), Honeyman, Godley (2003) und Polese, Blaszczyk (2012) zu nennen.
- 203 BAL, Eduard Bally, *Statistische Tabellen*, 1925, Vorwort Nr. 2 (CD-ROM).
- 204 Krajewski 2007, S. 37.
- 205 Ohne Autor (1933): Auch ein Modebericht! In: *Information Arola Hauszeitung*, Nr. 9.
- 206 Brüderlin, Karl (1941): *Der Partiezettel*. In: *Mitteilungen* 1, Nr. 4.
- 207 Streuli, Fritz (1933): *Vortrag*. In: *Information Arola Hauszeitung*, Nr. 8.

- 208 Bally 1927, S. 242.
- 209 Real 1931, S. 27.
- 210 BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 30.12.1930.
- 211 BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 265 (CD-ROM). Zur Funktion und zu den marktspezifischen Aufgaben von Handelsreisenden siehe Rossfeld (2014b).
- 212 Bei den Grossisten handelte es sich um Cafader & Co (Basel), Gessler & Gysin (Basel), Chamay-Burnet & Co (Genf), Rudolf Leuthold (Zürich), A. Lüthy-Lüscher (Schöftland), J. Monge & Cie (Genf), A. Vontobel (Zürich), August Wüscher (Zürich) und Zumstein & Co (Burgdorf). Da alle Grossisten auf Bally fixiert waren, administrative Doppelspurigkeiten bestanden und der Übergang in die Friedenswirtschaft grosse Abwertungen auf den Lagerbeständen nach sich zog, wurden Schritte in Richtung eines Zusammenschlusses unter Bally-Führung unternommen. 1923 wurden Aktien getauscht, 1926 eine gänzlich neue Organisations- und Rechtsstruktur erlassen. Übrig blieben nur mehr zwei von Bally unabhängige Grossisten: J. Lüthi & Co sowie Monge. Vgl. Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 36–47.
- 213 Bally 1911, S. 15; BAL, Eduard Bally, Geschichte der Firma C. F. Bally AG, 1925, S. 393 (CD-ROM).
- 214 BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 23.9.1910.
- 215 Schmidt 1912, S. 144.
- 216 Engel 2012, S. 108.
- 217 BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 23.9.1910.
- 218 Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) 1930, S. 255.
- 219 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 58.
- 220 «Die Direktion hat sich zur Mitwirkung an der Sanierung entschlossen mit folgenden Überlegungen: 1. handelt es sich um eine altrenommierte Firma aus der Nachbarschaft, mit der wir seit langen Jahren in angenehmen Beziehungen stehen, der zu helfen wir uns verpflichtet fühlen, 2. fällt Herrn Ernst Bally, der den Familien Hüssy sehr nahesteht, die Aufgabe zu, dort nach Möglichkeit einzugreifen.» BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 24./27.4.1925.
- 221 Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2; Lingg, O. (1946): Arola-Kollektionen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5; Surbeck, H. (1946): Die Arola-Filialen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5; Suter, H. (1946): Die Arola-Schuh AG, ihre Organisation und Verwaltung. In: Mitteilungen 6, Nr. 7.
- 222 Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- 223 Lingg, O. (1946): Arola-Kollektionen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5.
- 224 Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- 225 Klaus 1985, S. 49.
- 226 Zum 25. Geschäftsleitungs-jubiläum von Wittstock wurde eine Festschrift (Bally Arola Service (Hg.) 1958) herausgegeben.
- 227 Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- 228 Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 18–24.
- 229 Ohne Autor (1949): Von Fassaden und Läden im Wandel der Zeiten. In: Mitteilungen 9, Nr. 19.
- 230 Ohne Autor 1947, S. 28.
- 231 Vgl. SWA, H + I Bb 7, Schuhhaus zum Pflug, 1913–1942, Prospekt «Der Tag der Dame», ohne Datum.
- 232 Fischli, Heinrich (1927): Das Pedoskop. In: Der Schuhhandel 9, Nr. 4, S. 91 f.
- 233 Vgl. SWA, H + I Bb 7, Schuhhaus zum Pflug, Prospekt «Evolution», Herbst 1935.
- 234 Fast zeitgleich meldeten Jacob J. Lowe in Boston und die Unternehmung X-Rays Limited London ein Patent auf den Röntgenapparat an. Dessen Verbreitung lässt sich an den Annoncen des Branchenmagazins *Der Schuhhandel* nachverfolgen. Auf Juli 1927 kündete der Generalvertreter der Londoner Unternehmung eine Reise durch die Schweiz an; im Folgejahr liess derselbe den «Siegeszug des Pedoskop (Röntgenapparat f. Schuhdurchleuchtung)» verlauten und führte 44 Schuhhändler mit Namen an, die hiezulande vom Apparat Gebrauch

- machten. Ein gutes Drittel davon waren Arola-Geschäfte, von denen das Schuhhaus zum Pflug (Basel) und das Schuhhaus Capitol (Zürich) gleich mehrere der 2000 Franken teuren Röntgenapparate besaßen. BAL Hist, o. S., Bericht an die Direktion der C. F. Bally AG über das Geschäftsjahr 1934/35 der Arola-Schuh AG, Zürich, S. 4. Um seine weitere Verwendung unter Kontrolle zu bringen, übernahm die Bally Schuh Verkaufs AG 1935 die Alleinvertretung der Pedoskope. Als diese 1963 wegen der gesundheitsgefährdend hohen Strahlenbelastung verboten wurden, ging die Arola-Schuh AG auf das staatlich für gut befundene «Orthoskop» über und stattete ihre Filialen damit aus.
- ²³⁵ Zu Aufstieg und Fall der Röntgenapparate im Allgemeinen siehe Duffin, Hayter (2000), zu der von der Arola betriebenen «Semantik des Spektakels» Dommann (2003, S. 364–371; 373–386).
- ²³⁶ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 55–87.
- ²³⁷ BAL Hist, o. S., Bericht an die Direktion der C. F. Bally AG über das Geschäftsjahr 1928/29 der Arola-Schuh AG, Zürich, Anhang.
- ²³⁸ BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 5.11.1931.
- ²³⁹ P. M. 1923, S. 58.
- ²⁴⁰ Ohne Autor (1928): Rationalisierung. In: Der Schuhhandel 10, Nr. 12, S. 370.
- ²⁴¹ Hammerstein 1934, S. 25.
- ²⁴² Vgl. SWA, H + I Bb 13, Schuhfabrik Hug, 1930–1950, Broschüre «Erklärung der Schuhfabrik HUG in Herzogenbuchsee, dass sie vom Schuh-Einzelhandel selbst auf den Weg der Errichtung eigener Verkaufsgeschäfte gedrängt worden ist», 28.9.1933.
- ²⁴³ Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) 1930, S. 253; 256.
- ²⁴⁴ BAL Hist, o. S., Protokolle über Privatrapporte, Direktionsrat, 9.6.1910; BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 23.6.1924.
- ²⁴⁵ Die von den Bally-Managern abgegebenen Versicherungen, das ökonomisch sinnvolle Mass an Filialen sei erreicht, wiesen die meisten Akteure des Schuhmarkts als unglaublich zurück. Gemäss Werner A. Grimm (1941, S. 96 f.) schlossen der Schweizerische Schuhhändler-Verband (SSHV) und der Bally-Konzern im Mai 1922 das sogenannte Oltener Abkommen, dem zufolge Bally auf Erwerb oder Gründung weiterer Filialgeschäfte verzichten wolle. Als sich der SSVH im Verlauf des Jahrs 1924 öffentlich mehrmals gegen die Selbstdetaillierung der Schuhindustrie aussprach, kündete Bally den Vertrag. Vgl. Bally 1934, S. 484.
- ²⁴⁶ Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- ²⁴⁷ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 58.
- ²⁴⁸ Ebd., S. 116 f.
- ²⁴⁹ Frey 1956, S. 19.
- ²⁵⁰ Suter, H. (1946): Die Arola-Schuh AG, ihre Organisation und Verwaltung. In: Mitteilungen 6, Nr. 7.
- ²⁵¹ Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- ²⁵² Suter, H. (1946): Die Arola-Schuh AG, ihre Organisation und Verwaltung. In: Mitteilungen 6, Nr. 7.
- ²⁵³ Lingg, O. (1946): Arola-Kollektionen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5.
- ²⁵⁴ Wittstock, Max W. (1945): Die Arola-Schuh AG. In: Mitteilungen 5, Nr. 2.
- ²⁵⁵ Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) 1930, S. 114.
- ²⁵⁶ Müller, Tissot 2014, S. 40 f.
- ²⁵⁷ Siehe Siegenthaler 1973.
- ²⁵⁸ BAL Hist, o. S., Produktions- und Umsatzstatistiken der Bally-Schuhfabriken Schweiz, 1859–1950; Schmid 1939, S. 80–86.
- ²⁵⁹ Bally, Iwan (1931): Die Notwendigkeit eines Lohnabbaues. In: Mitteilungen, Nr. 5.
- ²⁶⁰ BAL Hist, o. S., Dossier «Zuzug von Arbeitskräften nach den Bally-Schuhfabriken 1851–1946», 1946. Zu der Niedergösgener Konferenz vom 9.2.1932, an der die Fabrikleitung mit Vertretern der Fabrikgemeinden über die «notgedrungene Rationalisierung» verhandelte, siehe Däniken 1974, S. 232.
- ²⁶¹ Bally 1934, S. 482.

- ²⁶² Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 13; 28.
- ²⁶³ BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 5.11.1931.
- ²⁶⁴ BAL Hist, o. S., Produktions- und Umsatzstatistiken der Bally-Schuhfabriken Schweiz, 1859–1950.
- ²⁶⁵ Heuler 1927, S. 2.
- ²⁶⁶ Bally 1927, S. 239; Rüegegger 1986, S. 102 f.
- ²⁶⁷ Ohne Autor (1945): Eignungsprüfungen bei «Bally». In: Mitteilungen 5, Nr. 17; Ackermann, A. (1947): Zweck und Wert der Berufseignungsuntersuchungen. In: Mitteilungen 7, Nr. 7.
- ²⁶⁸ Allgemein dazu Gasteiger 2010.
- ²⁶⁹ Leimgruber 2001, S. 22–30; Messerli 1996.
- ²⁷⁰ Messerli 1996, S. 252 f.
- ²⁷¹ Rüegegger 1986, S. 126 f.
- ²⁷² Gutjahr 1983², S. 30.
- ²⁷³ Ebd., S. 31.
- ²⁷⁴ Bally, Iwan (1948): Zur Feier des 25jährigen Jubiläums der Bally Wiener Schuhfabrik Aktiengesellschaft in Wien. In: Mitteilungen 9, Nr. 2.
- ²⁷⁵ O. A. 1924.
- ²⁷⁶ Ebd.
- ²⁷⁷ Nach dem Anschluss Österreichs nahm der Druck auf Juden in leitenden Wirtschaftsfunktionen dramatisch zu. Am 13.3.1938 bot Gängsler die noch immer in seinem Besitz befindlichen 25 Prozent des Aktienkapitals zum Kauf an – die Bally-Holding griff zu. Dasselbe Tauschgeschäft wurde am 24.3.1938 mit Gängslers 3250 Aktien der Bally-Schuhverkaufs-GmbH vorgenommen. Die Transaktionen dienten einem doppelten Zweck: Zum einen blieb der Bally Wiener Schuh AG der Zugang zum nationalsozialistisch dominierten Wirtschaftsraum offen, was Bally seinen Kunden per Annonce umgehend anzeigte («Aktienbesitz, Verwaltungsrat und Leitung sind ausschliesslich in arischen Händen.») Zum anderen konnte Gängsler einen Teil seines Vermögens liquidieren und ins Ausland transferieren. Bereits am 17.3.1938 emigrierte er mit seiner Familie via Schweiz in die USA, wo er mehrere Jahre im Dienst des Schuhkonzerns arbeitete. Da einige Modalitäten der Aktienübertragung ungeklärt geblieben waren, wurde 1946 ein amerikanisches Gericht angerufen. Dieses sprach Hugo Gängsler eine Entschädigung von 32 500 Dollar zu, versagte ihm im Gegenzug aber, Bally inskünftig für allfälliges im Zug der Arisierung erlittenes Unrecht zur Rechenschaft zu ziehen. Vgl. Spuhler, Jud, Melichar (u. a.) 2002, S. 80–84; Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg (Hg.) 2002, S. 341–343.
- ²⁷⁸ Werbeprospekt «Verein Österreichische Wirtschaftpsychologische Forschungsstelle», vgl. dazu auch Benetka 1995, S. 206 f.
- ²⁷⁹ Zeisl 1933, S. 988.
- ²⁸⁰ Vgl. Fullerton 1990.
- ²⁸¹ Siehe Jeřábek 2001.
- ²⁸² Benetka 1995, S. 208.
- ²⁸³ Die WPF deckte mit ihren psychologisch ausgerichteten Marktuntersuchungen die Textil- (Kleider, Schuhe, Strümpfe), Nahrungs- (Milch, Schokolade, Kaffee, Bier) und Konsumgüterbranche (Elektrische Geräte, Spielzeug) ab.
- ²⁸⁴ BAL Hist, o. S., Studie «Schuhkauf in Zürich: mit besonderer Berücksichtigung von Bally. Eine Probeerhebung der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien im Auftrage der Arola AG», 1933, S. 2.
- ²⁸⁵ Ebd., S. 1.
- ²⁸⁶ Zeisl 1933, S. 989. Handreichungen für das Verkaufspersonal scheint es dennoch gegeben zu haben: BAL Hist, o. S., Typoskript «Wie will der Käufer beraten sein?», 1933.
- ²⁸⁷ BAL Hist, o. S., Studie «Schuhkauf in Zürich: mit besonderer Berücksichtigung von Bally. Eine Probeerhebung der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien im Auftrage der Arola AG», 1933, S. 3–5.
- ²⁸⁸ Ebd., S. 15.
- ²⁸⁹ Ebd., S. 69.
- ²⁹⁰ Ebd., S. 29.
- ²⁹¹ In der Zeitschrift *Harvard Business Review* verallgemeinerte Paul F. Lazarsfeld (1934) einige aus dem Schuhkauf gezogene Schlüsse. Vgl. darüber hinaus Fullerton 1990, S. 319.
- ²⁹² Zit. nach Hafner 2011, S. 154.

- 293 BAL Hist, o. S., Studie «Schuhkauf in Zürich: mit besonderer Berücksichtigung von Bally. Eine Probeerhebung der Wirtschaftspsychologischen Forschungsstelle Wien im Auftrage der Arola AG», 1933, S. 3 f.; 21; 69. Der Zahlenindex (1, 2) spezifiziert, ob das Einkommen «durch intellektuelle Tätigkeit» erzielt wird oder nicht. Dem Wiener Forschungsteam ist ein Fehler unterlaufen. Im Original kommt die Summe der Stammkunden-Verteilung (73 %, 26 %, 11 %) auf 110 Prozent zu liegen. Tabelle 5 weist die auf 100 Prozent umgerechneten Werte auf.
- 294 Surbeck, H. (1946): Die Arola-Filialen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5.
- 295 Lingg, O. (1946): Arola-Kollektionen. In: Mitteilungen 6, Nr. 5.
- 296 BAL Hist, o. S., Verkaufskataloge der Frühlings- und Herbstkollektion, 1880–1950, eigene Berechnungen.
- 297 BAL Hist, o. S., Bericht an die Direktion der C.F. Bally AG über das Geschäftsjahr 1937/38 der Arola-Schuh AG, Zürich, Tabellen, S. 15.
- 298 Pfister 2000, S. 43.
- 299 Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 40.
- 300 Haas 1995, S. 66.
- 301 Der Werbeslogan wurde auch den (unabhängigen) Schuhhändlern offeriert: «BALLY's NATIONALE PROPAGANDA erhöht Ihren Umsatz! Die wirk-samen BALLY-Plakate, die in den Zeitungen erscheinenden Inserate und Modeberichte, die BALLY-Films in den Kinos, die grossen BALLY-Ausstellungen an den Mustermessen etc. ... sind ein Grund mehr, dass «BALLY» die zugkräftigste und leicht-verkäuflichste Marke ist. Zudem veranlassen viele andere Gründe die tüchtigen Schuhhändler, speziell BALLY zu führen. Es ist das MEHR, das diese Schuhe bieten, ein Mehr in Qualität, Mode-richtigkeit, Formvollendung, Komfort und Preis-würdigkeit.» Bally Arola Service (Hg.) (1936): Annonce «BALLY». In: Der Schuhhandel 18, Nr. 7.
- 302 Vgl. Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 39–42; ohne Autor (1933): 10 Punkte für den Detail-Verkäufer. In: Information Arola Hauszeitung, Nr. 10, S. 10; Stoll, A. (1937): Verkaufs-Psychologie und BALLY-Schuh. In: Information Arola Hauszeitung, Nr. 20, S. 42.
- 303 Kneeland 1927; Koellreuter 2005, S. 102–105; Rossfeld 2014b, S. 174–176.
- 304 Schumacher, Gerty (1937): Bally-Psychologie. In: Information Arola Hauszeitung, Nr. 19, S. 15.
- 305 Stoll, A. (1937): Verkaufs-Psychologie und BALLY-Schuh. In: Information Arola Hauszeitung, Nr. 20, S. 42.
- 306 Ebd., S. 43.
- 307 Gutjahr 1983², S. 26.
- 308 Zur Reklame siehe Woodtli (1995). In der Schweiz gingen innovative Unternehmen seit Beginn der 1930er-Jahre eine Zusammenarbeit mit Werbern, Filmschaffenden und Kinobetreibern ein. Im Fall von Bally steuerte vor allem Julius Pinschewer mit seinem gleichnamigen, in Bern domizilierten Atelier cineastisches Know-how bei. Aus der Zusammenarbeit mit Bally seien *Charlie's Schuhe* (1936), *Frau Mode spielt auf!* (1939), *Fuss-Spuren* (1941), *Skifreuden* (1943), *Die alte Truhe* (1951), *Bally Märchen von einst und heute* (ohne Datum), *Ein Schaufenster lebt, zeigt und spricht* (ohne Datum) genannt. BAL Hist, o. S., Inventar Film 1939–2011, 2011. Eine ausgiebige Diskussion des Produktions- und Resonanzraums von *Frau Mode spielt auf!* nimmt Wild (2016b) vor.
- 309 Tietze 2016, S. 64.
- 310 BAL Hist, o. S., Bericht an die Direktion der C.F. Bally AG über das Geschäftsjahr 1937/38 der Arola-Schuh AG, Zürich, Tabellen, S. 15. Die in der Zwischenkriegszeit wohl berühmteste Sandale aus dem Hause Bally war die nach ihrem Chef-modelleur benannte «Hospodarsky»-Sandale. Um die Jahreswende 1923/24 kreiert, vermochte Bally bis zum Kriegsausbruch rund 250 000 Stück in die USA abzusetzen. Vgl. Kamber, W. (1939): Zwei Schuhtypen. In: Mitteilungen, Nr. 3.
- 311 Vgl. BAL Hist, o. S., Broschüre «Sandalgeschichten von Bally», Sommer 1935.
- 312 Ebd.
- 313 Ebd.
- 314 Flint 1998; Blackwell 2007.
- 315 Bally 1928, S. 15 f.

Kapitel 4

Marktverantwortung

- ¹ ETHZ AfZ, C 9452, Schweizerische Label-Organisation, Broschüre «Was sagt der Käufer vom Label? 100 Auszüge aus Zuschriften aus allen Landesgegenden», 1948. Vgl. die Lektüreempfehlung in der *Schweizerischen Lehrerinnenzeitung* (o. A. 1948).
- ² ETHZ AfZ, C 9452, Schweizerische Label-Organisation, Broschüre «Was sagt der Käufer vom Label? 100 Auszüge aus Zuschriften aus allen Landesgegenden», 1948, S. 4.
- ³ Ebd., S. 11.
- ⁴ Ebd., S. 15.
- ⁵ Ebd., S. 16.
- ⁶ Ebd., S. 18.
- ⁷ Ebd., S. 1.
- ⁸ Die Hinwendung zu den aktiven KonsumentInnen hat die Wirtschaftssoziologie lange Zeit nicht vollzogen. In nicht geringem Mass hat dies mit den Arbeiten von Harrison C. White zu tun. Vor dem Hintergrund einer Fundamentalkritik an (neo-) klassischen Markttheorien begann sich der Amerikaner (White 1981, S. 543 f.) in den 1980er-Jahren mit industrialisierten Massenmärkten zu beschäftigen. Märkte modellierte er als Netzwerke, oder anders ausgedrückt als soziale Strukturen sich relational beobachtender und mit Signalen kommunizierender Akteure: «Markets are tangible cliques of producers watching each other. Pressure from the buyer side creates a mirror in which the producers see themselves, not consumers.» In dieser Lesart waren KonsumentInnen lediglich passiv reagierende und analytisch mässig spannende MarktteilnehmerInnen. Ein Blick auf die marktsoziologische Forschungspraxis der vergangenen 30 Jahre verdeutlicht, wie weit Whites theoriegeleitetes Diktum die Forschungspraxis präformiert hat. Eine Inhaltsanalyse, die auf den einschlägigen Handbüchern und einer von der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, Sektion Wirtschaftssoziologie, zusammengestellten Liste mit Grundlagentexten beruht, weist die Marginalität der «Käufer», «Konsumenten» und «Nachfrager» nach. Hinsichtlich der Frage, wer bei der Konstituierung beziehungsweise Entwicklung von Märkten tonangebend sei, übertraf die Nennung der Produzenten (n = 3327) diejenige der Konsumenten (n = 330) um den Faktor 10. Vgl. Kraemer, Nessel 2011, S. 544. Jüngst mehrten sich in der Neuen Wirtschaftssoziologie die Vorschläge, Marktakteure nach dem relationalen Konzept der Identitäten zu modellieren. Sofern die strukturellen Bedingungen der sozialen Umgebung, die Zugehörigkeit zu verschiedenen sozialen Gruppen (Familie, Freunde, Arbeitsgemeinschaften) und das gleichzeitige Eingebundensein in verschiedene Produzenten- und Konsumentenmärkte in Rechnung gestellt werden, eröffnen die Markthandlungen der KonsumentInnen neue Forschungsperspektiven. Aspers 2015, S. 79–82.
- ⁹ Aus der umfangreichen Publikationsliste siehe Trentmann, Maclachlan 2004; Trentmann 2006; ders. 2007; ders. 2009.
- ¹⁰ Brückweh 2011; Chatriot, Chessel, Hilton 2004.
- ¹¹ Trentmann 2006, S. 6. Ähnlich auch Haupt 2011, S. 274.
- ¹² Tanner, Siegrist, Veyrassat (Hg.) 1998.
- ¹³ Tanner, Studer 2012.
- ¹⁴ Ebd., S. 638.
- ¹⁵ Ebd., S. 692.
- ¹⁶ Van Dam 2015.
- ¹⁷ Tanner 1998b, S. 8.
- ¹⁸ Studer 2003; Schulz 2011.
- ¹⁹ Joris 2011, S. 240.
- ²⁰ Radeff 1993; Pfeifer 1993; Ziegler 1998.
- ²¹ Vgl. Mesmer 2007, S. 11–24.
- ²² Guggenbühl 1942.
- ²³ SWA, Bv P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945; SWA, Bv P5, Schweizerische Label-Organisation, 1934–1968.
- ²⁴ Kurz 2008; Huber (Hg.) 2015.
- ²⁵ Brändle 2015. Zürcher Beispiele finden sich bei Brändle (2007), schuhmarktrelevante Jugenderinnerungen auch bei Maurer (1959).
- ²⁶ Koller 2007.

- ²⁷ Die in Zürich lebende Valerie Leporin (1915, S. 363) fotografierte zeitlebens Marktplätze. Für die Kantone Lausanne, Waadt, Freiburg, Genf, Wallis, Neuenburg und Jura haben die drei Historikerinnen Anne Radeff, Monique Pauchard und Monique Freymond (1992) ein Quellenkompendium aus obrigkeitlichen Marktordnungen und Marktphotografien zusammengestellt.
- ²⁸ Die hierzu verfasste Literatur ist umfangreich und hat Handbuchcharakter. Historiografisch wegweisend sind Berrisch 1984; Mesmer 1988; Joris 1990; Joris, Witzig 1992, S. 135–190; Bähler 1996; Fasel 2015; Tanner, Studer 2012.
- ²⁹ Studer 2003.
- ³⁰ Tanner, Studer 2012, S. 680.
- ³¹ Ebd., S. 643.
- ³² Baumgarten-Tramer 1932b, S. 121.
- ³³ Eine kleine Blütenlese für den Untersuchungszeitraum: Wild 1918, S. 53; Burri 1923, S. 10; Staudinger 1929, S. 37 f.; Baumgarten-Tramer 1932b, S. 121; ohne Autor (1937): Die Macht der Frau als Konsumentin. In: Die Tat 2, Nr. 2, 15.1.1937; Konsumgenossenschaftlicher Frauenbund der Schweiz (Hg.) 1945, S. 3 f.; Gröbli 1947, S. 41.
- ³⁴ Für Deutschland siehe Nolan 1990; Sachse 1990. Einen aktuellen Überblick über die Literatur geben Wimmer (2011) und Saldern (2012).
- ³⁵ Saldern 2012, S. 157.
- ³⁶ Baumgarten-Tramer 1932a, S. 113.
- ³⁷ Berrisch 1984, S. 387.
- ³⁸ Vgl. Baumgarten-Tramer 1932b.
- ³⁹ Burri 1923, S. 14.
- ⁴⁰ Zu den definitorischen Schwierigkeiten siehe Stobart, van Damme (2016, S. 358).
- ⁴¹ Fritzsche 2000, S. 22–26; vgl. auch Joris, Witzig 1992, S. 143.
- ⁴² Vgl. Kübler 1986, S. 30–35; Fasel 2015.
- ⁴³ Coradi-Stahl 1919⁷.
- ⁴⁴ Ebd., S. 5.
- ⁴⁵ Ebd., S. 7.
- ⁴⁶ Ebd., S. 81.
- ⁴⁷ Ebd., S. 81 f.
- ⁴⁸ Ebd., S. 84.
- ⁴⁹ Ebd., S. 85.
- ⁵⁰ In der *Schweizerischen Lehrerinnenzeitung* wurde gelobt, wie trefflich und anmutig die «erzprosaïschen, aber doch so wichtigen Geschäfte» abgehandelt werden. Die Rezensentin (ohne Autor 1907, S. 96) sprach dem Lehrmittel ihre vorbehaltlose Zustimmung aus: «Nach Inhalt und Form ist das (Gritli) wirklich ein erfreuliches Buch, das die weiteste Verbreitung in den Kreisen der heranwachsenden weiblichen Jugend verdient.» Eine stärker auf die Ernährung zielende Schrift legte Coradi-Stahl 1902 unter dem Titel *Gritli in der Küche* vor.
- ⁵¹ Joris 1990, S. 109.
- ⁵² Siehe Magnaguagno 1984.
- ⁵³ Staub 1934a, S. 6.
- ⁵⁴ Staub 1934b.
- ⁵⁵ Eine fotohistorische Würdigung nimmt Magnaguagno (1984) vor.
- ⁵⁶ Brändle 2015, S. 237. Mit Blick auf erinnerungswürdige Begegnungen mit dem Dorfschuhmacher und den auf Märkten feilgebotenen Fussbekleidungen wäre auch der von Brändle nicht berücksichtigte Zürcher Adolf Maurer (1959, S. 109 f.) lesenswert: «Vom Wolfbach und Hirschengraben darf ich aber nicht Abschied nehmen, ohne noch zu erinnern an den Martinimarkt, der ja dieser breiten, stillen Strasse, wo einst Graben und Mauern die Stadt begrenzten, eine besondere Bedeutung verlieh. Vor allem am Abend, wenn der Spätherbstnebel sich auf die Gassen niederliess, so dass das Licht der Lampen und Laternen zu grossen Lichtscheiben wurde, und wenn man sich durch das drängende, plaudernde, feilschende Volk schlug – unvergessliches Gemälde voll Farbe und Poesie! Da pries einer seine Kappen an, neben ihm ein anderer Finken, Bottinen und Knöpflschuhe, da streckte einer den Leuten eine Damenbluse ins Gesicht, dort hielt einer einen Vortrag über den neuesten Wunderleim, der alles Zerbrechliche flickte, dass es nachher schöner sei als vorher. Wie todlangweilig kam mir das Limmatquai vor oder die Bahnhofstrasse mit ihren vornehmen, sauberen Läden, wo alles so geordnet aussah, gegenüber diesem wogenden Treiben, diesem Rufen und Lachen, Schreien und Markten! Berge von Hosen

und Lismern lagen herum, Röcke und Mäntel übereinander, und mancher fand dennoch, was er suchte, und zog ab wie Hans im Glück, im Bewusstsein, er habe ein gutes Geschäft gemacht.»

- 57 Heimerdinger 2006, S. 70.
- 58 Burri 1923, S. 17–52.
- 59 Ebd., S. 16.
- 60 Ohne Autor (1937): Das Haushaltbudget eines jungen Ehepaares: wer macht Vorschläge? In: Die Tat 2, Nr. 8, 26.2.1937; ohne Autor (1937): Haushaltbudget-Fragen. In: Die Tat 2, Nr. 10, 12.3.1937.
- 61 Zur Geschichte und transnationalen Ausbreitung dieses sozialstatistischen Instruments siehe Pierenkemper (1988; 1991). Bei demselben Autor ist auch eine ausführliche quellenkritische Würdigung zu finden.
- 62 Vgl. Tanner, Studer 2012, S. 653. Eine nützliche Zusammenstellung der Haushaltsrechnungen, Enquêtes und jährlichen Befragungen bietet auch Vilimovská (1952, S. 15–17).
- 63 Die Ausnahme, die die Regel bestätigt, hat Oskar H. Jenny (1944) veröffentlicht.
- 64 Vilimovská 1952, S. 80.
- 65 Ebd.
- 66 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1943, S. 15.
- 67 Tanner, Studer 2012, S. 681.
- 68 Ohne Autor (1934): Die Frau als Kunde. In: Der Schuhhandel 16, Nr. 6, S. 110. Es war die Ansicht verbreitet, dass sich eine Verkäuferin grundsätzlich besser in ihre «Geschlechtsgenossin» hineinzuversetzen vermöge: «In der Regel wird deshalb die Frau beim Schuhverkauf den Mann in der Leistungsfähigkeit übertreffen. Die weibliche Verkaufskraft ist aber auch schon deshalb unersetzlich, weil es viele Schuhkäuferinnen gibt, die sich von einem Mann nur sehr ungern Schuhe anpassen lassen und weil in vielen Situationen auch der anprobierende Mann ein unbehagliches Gefühl haben wird.» Ohne Autor (1939): Die Frau als Schuhverkäuferin. In: Der Schuhhandel 21, Nr. 12, S. 205.
- 69 Vgl. Lebensmittelverein Zürich (Hg.) 1938, S. 25.
- 70 In welchem Ausmass normativ aufgeladene, geschlechter- und konsumspezifische Prämissen bei der statistischen Konstruktionsarbeit am Werk waren, zeigt ein Beispiel aus dem Jahr 1919. Major Mühlemann, Vorsteher der kriegswirtschaftlichen Abteilung, Sektion Lederindustrie, nahm einen Vergleich des Schuhverbrauchs einer Mittelstandsfamilie mit drei Kindern im Alter von acht, zehn und zwölf Jahren vor, und zwar unmittelbar vor und nach dem Ersten Weltkrieg. Dabei traf er folgende Annahmen: «Der Mann verrichtet die Hauptarbeit des Geschäftes, wobei nicht eine Betätigung ins Auge gefasst wurde, bei der eine aussergewöhnliche Abnutzung des Schuhwerkes angenommen ist. Die Frau besorgt in der Hauptsache Haus- und Gartenarbeit. Das 12-jährige Mädchen und der 10-jährige Knabe besuchen die Sekundarschule, die eine halbe Stunde vom Elternhause entfernt ist. Wir erwähnen dies, weil die grosse Entfernung für den Schuhverbrauch eine nicht unbedeutende Rolle spielt. Das 8-jährige Mädchen besucht die Primarschule, welche ca. 10 Minuten entfernt ist.» BAR, E7350#1000/ 1104#183*, Diverse Protokolle betr. Häute, Felle, Leder, Schuhe und Volksschuhe; Kreisschreiben und Weisungen, 1914–1918, Schriftstück «Zusammenstellung des Verbrauchs an Schuhen für eine Normalfamilie», 27.9.1919.
- 71 Pierenkemper 1991, S. 25.
- 72 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 33.
- 73 Ebd., S. 31.
- 74 Ebd.
- 75 Zur fotografischen Sichtbarmachung dieser «kleinen Leute» in Zürich Aussersihl siehe Maissen, Beck, Werner 2018.
- 76 Ohne Autor (1940): Die Ecke der Hausfrau: jung gewohnt, alt getan. In: Die Tat 5, Nr. 184, 7.8.1940.
- 77 Schopfer 1946, Anhang Statuten.
- 78 Ebd., S. 3.
- 79 Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 106.
- 80 Zentralsekretariat der Schweizerischen Winterhilfe (Hg.) 1946, S. 1–5.
- 81 Schweizerische Winterhilfe (Hg.) 1942, S. 6.
- 82 Zentralsekretariat der Schweizerischen Winterhilfe (Hg.) 1946, S. 13.

- 83 Schweizerische Winterhilfe (Hg.) 1942, S. 14.
- 84 Sozarch, Ar 487.30.3, Winterhilfe Schweiz, 1936–2007, Schuhspende 1949, Schreiben des Zentralsekretariats der Schweizerischen Winterhilfe an die Lederfabrik Irmiger AG, Stein am Rhein, 23.5.1949.
- 85 Einen guten Überblick über die Geschichte der Sekundärmärkte und Gebrauchtwaren bietet Laurence Fontaine (2008).
- 86 Sozarch, Ar 487.30.3, Winterhilfe Schweiz, 1936–2007, Schuhspende 1949, Schreiben von Klara Greber-Pfäffli an die Radioglückskette Basel, 14.3.1949.
- 87 Eine wissenschaftsgeschichtliche Aufarbeitung hat Friedemann Schmoll (2009) vorgenommen.
- 88 Vgl. Weiss 1946, S. 58 f.; Frei 2010, S. 138 f.
- 89 Der unter der Hauptfrage «Gehen Kinder barfuss?» rubrizierte Fragenkatalog lautet wie folgt: «Lässt man die Kinder barfuss gehen? Den ganzen Sommer oder nur für kurze Zeit? Gilt das Barfussgehen als ein Zeichen der Armut? Ist es erst neuerdings aufgekommen? Welche Gründe hat man dagegen, wo es abgelehnt wird?» Geiger, Weiss, Escher (u. a.) 1962a, S. 357.
- 90 Ebd., S. 355.
- 91 Ebd., S. 357.
- 92 Ebd., S. 358.
- 93 Hugger 2003², S. 51–54. Weitere Beobachtungen zum gleichermassen sozioökonomisch wie kulturell bedingten Barfussgehen bietet Sudrow (2010, S. 68–78).
- 94 Vilimovská 1952, S. 85.
- 95 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1943, S. 4–11 im Besonderen und Tanner, Studer 2012, S. 639 im Allgemeinen.
- 96 Zu den kniffligen Abgrenzungsfragen siehe Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1943, S. 4–11; Pierenkemper 1991, S. 24.
- 97 Mundt 1989³; Specker (Hg.) 2000; Burri 2012, S. 182–189.
- 98 Vgl. Reichardt 1950.
- 99 Lie 1929.
- 100 Kraft 2016, S. 100 f.
- 101 Bochsler 2014.
- 102 Gasser 1924, S. 117–129. Vgl. auch Gasser 1932.
- 103 Inwiefern reale «Alltagsschuhmode» nachgefragt und unter welchen Bedingungen sie getragen wurde, ist nur durch die kontextualisierende Berücksichtigung weiterer Quellen zu beantworten. Kerstin Kraft (2016, S. 108) empfiehlt die Kombination von Abbildungen aus Modezeitschriften, Interviews mit ZeitzeugInnen und privaten Fotoalben. Für das Deutschland der 1930er-Jahre hält dieselbe Autorin (S. 97) fest: «In der breiten Bevölkerung wurde der Schuh nach Jahreszeit und Anlass, nicht nach Farb- und Materialaspekten kombiniert und nicht aus modischen Gründen, sondern aufgrund von Abnutzung und Verschleiss nach langer Tragedauer ausgemustert. Erst ab den 1930er-Jahren wurde der Damenschuh in verschiedenen Farben angeboten, was u. a. den Übergang von der Standardware zum modischen Produkt kennzeichnete.»
- 104 Gasser 1924, S. 129.
- 105 Ebd., S. 125.
- 106 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 30.
- 107 Ebd. Die PBK addierte die Produktionsstatistiken gesetzlich erfasster Fabriken mit den Schätzwerten für die darin nicht berücksichtigten Schuhbetriebe und packte die Importziffern obendrauf. Als Verbrauchswerte im engeren Sinn können diese Ziffern nicht angesehen werden, da die Quote der in den Lagern der Händler liegen gebliebenen und demzufolge gar nicht an die EndkonsumentInnen gelangenden Schuhe nicht ermittelt werden können.
- 108 Analytisch produktiv ist die Berücksichtigung von Sprachbildern. Im Zusammenhang mit Modeschuhen ist stets von «Frau Mode», «Königin Mode» oder «Geissel Mode» die Rede. Vgl. Wild 2016b.
- 109 David 1921, S. 102.
- 110 Laur, Vial, Schlupe-Gruber 1951, S. 5.
- 111 Provisorische Statuten der Vegetabilischen Gesellschaft des Monte Verità, 1905, zit. nach Landmann 1934³, S. 75.
- 112 Mentges 2015, S. 36.

- 113 Heim 1942, S. 265.
- 114 Mit der Schuhthematik setzte sich Arnold Heim intensiv auseinander, las einschlägige Bücher und besprach sich mit Orthopäden und Schuhfachleuten. Seinen Degenerations-Befürchtungen verlieh der Geologe (Heim 1941) in verschiedenen Artikelserien Nachdruck. Im privaten Briefwechsel mit Iwan Bally und dem der Schönenwerder Hygiene- und Sportschuhabteilung vorstehenden Manager vertiefte er die Thematik. Gegen die professoralen Vorhaltungen wehrte sich Iwan Bally in einem Schreiben vom 23.5.1941: «Sie, verehrter Herr Doktor,» führte er aus, «kommen aus wenig kulturbeleckter Natur, wo Sie sich für den Fuss des Naturmenschen begeistert haben, zurück zu Menschen, denen, wie es Ihnen scheint, der Sinn für das Urwüchsige verloren gegangen ist.» Das Schönenwerder Unternehmen verteidigte er mit der Aussage, «dass das Bestreben von «Bally» seit wenigstens fünf Jahrzehnten darauf abzielt, einen Leisten zu schaffen, der der Natur und der Kultur gerecht wird, mit anderen Worten den Verhältnissen, in denen wir leben, vernünftig Rechnung trägt». ETHZ HSA, HS 0494: 293, Arnold Heim (1882–1965) Geologe, Forschungsreisender, Manuskripte, Fotografien, Dias, Separatesammlung aus dem Nachlass, Material zum Aufsatz «Schuhe oder Füße? Ein Mahnruf», 1941.
- 115 Heim 1942, S. 263.
- 116 Siehe Thomann 1992, S. 257–287; Linder, Saltzman 1998, S. 201–225; Breyer 2012, S. 85–110.
- 117 Wulf, Zirfas 2012, S. 10.
- 118 Ohne Autor (1942): Die volkswirtschaftlichen Schäden von Fusskrankheiten. In: Der Schuhhandel 25, S. 293.
- 119 Breyer 2016.
- 120 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 86.
- 121 BAL Hist, o. S., Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die schweizerische Schuhproduktion 1928–1939, Bern 1940, S. 6.
- 122 Tietze 2016, S. 61.
- 123 Zu Werdegang und Publikationstätigkeit siehe Daub 1996.
- 124 Baumgarten-Tramer 1938, S. 638.
- 125 Ebd., S. 639.
- 126 Ohne Autor 1941.
- 127 Droux 2004, S. 63–79.
- 128 Duttweiler 1942; ohne Autor (1942): «Volksschuhe». In: Die Tat 7, Nr. 175, 28.7.1942.
- 129 Protokoll über die Verhandlungen des Schweizerischen Bundesrates, Bd. 422, Geschäftsnummer 924, 1.6.1942.
- 130 Siehe Marbach 1948.
- 131 Siehe Hardmeier 1997; Mesmer 2007.
- 132 Pfeifer 1993, S. 93–109; Stämpfli 2002; Ziegler 2007, S. 322–341; Mesmer 2007, S. 64–70.
- 133 Merz 1919, S. 33.
- 134 Siehe Wild 2013.
- 135 Mühlemann 1920, S. 191.
- 136 Zur Bevorzugung der Partizipation gegenüber der Revolution siehe Schneider 2018.
- 137 BAR, E7350#1000/1104#183*, Diverse Protokolle betr. Häute, Felle, Leder, Schuhe und Volksschuhe, Kreisschreiben und Weisungen, 1914–1918, Bericht über die Sitzung der schweizerischen Notstandskommission vom 29.1.1918.
- 138 BAR, E7350#1000/1104#307*, Kommission für wirtschaftliche Fragen, 1914–1918, Protokoll 10.3.1918.
- 139 BAR, E7350#1000/1104#183*, Diverse Protokolle betr. Häute, Felle, Leder, Schuhe und Volksschuhe, Kreisschreiben und Weisungen, 1914–1918, Protokoll der Sitzung betreffend Preisabbau für Schuhe, 29.8.1919. Zur Einordnung des Komitees siehe Schneider 2018, S. 119.
- 140 Zur Geschichte siehe Maurizio 1972.
- 141 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Scherrer, Ed. (1921): Rückblick auf die ersten 25 Jahre des Städteverbandes. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes.
- 142 Ebd., S. 12.
- 143 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1919): Die Erfahrungen des Städteverbandes während der Kriegszeit und Probleme der Zukunft. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des

- Schweizerischen Städteverbandes, S. 19 (= Schulthess 1919).
- 144 Ebd., S. 20.
- 145 Ebd., S. 24.
- 146 Ebd., S. 36.
- 147 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Scherrer, Ed. (1921): Rückblick auf die ersten 25 Jahre des Städteverbandes. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 82.
- 148 Ebd., S. 32.
- 149 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokolle über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes (= Schulthess 1931).
- 150 Auch VertreterInnen der Migros nahmen die Ausführungen von G. von Schulthess mit Hochachtung zur Kenntnis. Vgl. Strasser, A. (1941): Wer wagt es? In: Die Tat 6, Nr. 256; 257, 31.10.1941; 2.11.1941.
- 151 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 92 (= Schulthess 1931).
- 152 Ebd., S. 75.
- 153 Ebd.
- 154 Ebd., S. 94.
- 155 Pritzker 1927, S. 3 f.
- 156 Ebner 1935. Das Programm des Verlags für Warenkunde wurde 1936 um die Titel *Edelsteine: wie sie beschaffen sind und wie wir sie einkaufen sollen; Spielzeug, wie wir es schenken sollen; Uhren: wie sie beschaffen sind und wie wir sie einkaufen sollen* erweitert.
- 157 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 113 (= Schulthess 1931).
- 158 Vgl. Fritzsche 1998, S. 103. Mitte der 1930er-Jahre skizzierte der Basler Historiker Emil Dürr (1934, S. 20) das Spannungsverhältnis von Urbanität und Bauerntum wie folgt: «Die Stadt lässt sich durch den Bauern und durch das Land nähren und übernimmt zudem von diesen die Naturprodukte zur gewerblichen und handelsmässigen Verwertung. Der Städter ist im alten Sinne Konsument, der Bauer Produzent. Der Städter verzehrt, die Stadt verzehrt sich.»
- 159 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 62 (= Schulthess 1931).
- 160 Dürr 1928.
- 161 Vgl. Degen 2005.
- 162 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 127 (= Schulthess 1931).
- 163 Siehe Ziegler 1998.
- 164 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 106 (= Schulthess 1931).
- 165 Siehe Hardmeier 1997.
- 166 Staudinger 1929, S. 37.
- 167 Ebd.
- 168 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1931): Der Schutz der Konsumenteninteressen in der Schweiz. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 86 (= Schulthess 1931).
- 169 Ebd., S. 118.
- 170 Weiss 1946, S. 123–126.
- 171 Stobart, van Damme 2016, S. 367.
- 172 Fritzsche 2000, S. 20.

- 173 Hauser 1989, S. 54.
- 174 Ebd.
- 175 Sturzenegger 1937, S. 496 f.; Saitzew 1944, S. 45–48; 56; Huber (Hg.) 2015, S. 38.
- 176 Siehe Huber (Hg.) 2015.
- 177 Die Federzeichnung wurde durch ein Gedicht von Paul Altheer ergänzt:
- «Was der Garten und die Wiese
produzieren und gestalten,
wird daher als Frischgemüse
aufgelegt und feilgehalten.
- Und die Frau mit zartem Finger
wird hier klüger und gescheiter,
tupft an alle diese Dinger,
tupft und prüft und wandert weiter.
- Schliesslich ist für Kohl und Randen
Rübli, Rettich und Guggummer
eine Käuferin vorhanden
und dann fliegt der Marktfrau Kummer.»
- 178 StArZH, V.E.c.44, Polizeiwesen, Akten betreffend das Marktwesen, 1893–1932, Annonce «Zweite erweiterte öffentl. Versammlung aller durch die Marktverlegung Geschädigten!» In: Tagblatt der Stadt Zürich, Nr. 169, 22.7.1931.
- 179 Vgl. Sturzenegger 1937, S. 496.
- 180 Ohne Autor (1928): Zur Zürcher Markthallenfrage. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 44, Nr. 11, S. 123; ohne Autor (1930): Die Markthallenfrage in Zürich. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 46, Nr. 33, S. 386 f.; ohne Autor (1932): Um eine Markthalle am Limmatplatz in Zürich. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 49, Nr. 19, S. 217 f.; ohne Autor (1932): Zürich erhält zwei Markthallen. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 49, Nr. 32, S. 375; ohne Autor (1933): Die Markthalle am Limmatplatz in Zürich. In: Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung 50, Nr. 31, S. 217.
- 181 StArZH, V.E.c.44, Polizeiwesen, Akten betreffend das Marktwesen, 1893–1932, Ida Wenger-Plüss, Flugblatt «Wochenmarkt: das Gesuch an den titl. Stadtrat von Zürich um Rückverlegung des Wochenmarktes an die verkehrsreiche, zentrale Bahnhofstrasse», 5.9.1931.
- 182 Ebd.
- 183 Ebd.
- 184 Ebd.
- 185 Ohne Autor 1931c.
- 186 Unverständnis zeigte Sturzenegger (1937, S. 497).
- 187 Saitzew 1944, S. 8–10.
- 188 Ebd., S. 73–75.
- 189 Richard Schacher, zit. nach Saitzew 1944, S. 20.
- 190 Vgl. Braun 1929.
- 191 Siehe Koller 2003; Kurz 2008, S. 232–245.
- 192 Siehe Saitzew 1944, S. 77 f.
- 193 StArZH, V.G.c.90.:1519–1525, Engros Markthalle, Industriestrasse. Erweiterung, 1920–1945, Schriftstück «Auszug aus dem Protokolle des Stadtrates von Zürich», 23.1.1932.
- 194 Ungeachtet des ersten negativen Bescheids kam die Markthallen-Frage in Zürich nicht zum Erliegen. Zum einen meinten diverse dezentrale Markt-Genossenschaften (Löwenstrasse, Limmatplatz) eine Versorgungslücke auszumachen und zogen unter grossem Zeitdruck Wochenmärkte empor, mussten aber jeweils binnen eines Jahrs Konkurs anmelden. Zum anderen setzte die mit neuem Personal versehene Genossenschaft Zürcher Engros-Markthalle Mitte der 1930er-Jahre dazu an, die Markthallen-Idee wiederzubeleben. Dieses Mal nahm sie eine Parzelle am Stadtrand, im kurz zuvor eingemeindeten Altstetten-Quartier, ins Visier. StArZH, V.G.c.90.:1519–1525: Engros-Markthalle, Industriestrasse. Erweiterung, 1920–1945, ohne Autor (1945): Zum Projekt einer Grossmarkthalle. In: Volksrecht, Nr. 73, 27.3.1945.
- 195 Saitzew 1944, S. IV.
- 196 Ebd., S. 13.
- 197 Ebd.
- 198 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Schulthess, Gustav von (1935): Die Schweizer Städte in der Wirtschaftskrise. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 30.
- 199 StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Ryf, E. (1935): L'organisation moderne des marchés

- des villes. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 82.
- 200 Ebd., S. 84.
- 201 Ohne Autor 1942b.
- 202 «Celle-ci aurait à s'occuper de toutes les questions touchant au marché et se réunirait périodiquement suivant les besoins. Il importe qu'une institution de ce genre groupe le plus possible tous les milieux intéressés.» StArZH, V.L.57.1.1, Schweizerischer Städteverband, Ryf, E. (1935): L'organisation moderne des marchés des villes. In: Protokoll über die Verhandlungen der Delegiertenversammlung des Schweizerischen Städteverbandes, S. 78 f.
- 203 Grundlegend für die USA, in denen die Label-Idee entwickelt wurde, sind Sklar (1998) und Chessel (2004). Für die ersten Jahre in der Schweiz siehe Schneider (1949, S. 41–53) und König (2009, S. 311–316).
- 204 Greyerz 1945, S. 6.
- 205 Siehe Wolff 1908.
- 206 Greyerz 1946, S. 26.
- 207 Ebd., S. 15.
- 208 Vgl. Eigenmann 2016, S. 156.
- 209 Greyerz 1945, S. 4.
- 210 SWA, Bv P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945, Deckblatt des Bulletins der Sozialen Käuferliga der Schweiz.
- 211 Eigenmann 2017, S. 68. Zum Stand der angelsächsischen Fair-Trade-Forschung siehe Van Dam 2015, S. 23–28.
- 212 Greyerz 1945, S. 3.
- 213 Haagmann 1943, S. 264.
- 214 In der Öffentlichkeit markierte vor allem Pauline von Greyerz (1878–1958) Präsenz. 1913 zur Käuferliga gestossen, hatte sie bis 1924 das Vize-präsidium inne und hielt die soziale Bewegung dann während gut 20 Jahren als Sekretärin zusammen. Zugleich übernahm sie auch noch die Redaktion des *Bulletins der Sozialen Käuferliga der Schweiz*. Vgl. Alliance des sociétés féminines suisses 1958; Eigenmann 2017, S. 73–76.
- 215 Greyerz 1945, S. 42.
- 216 Ebd., S. 40–44; dies. 1946, S. 26.
- 217 SWA, BV P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945, Vertraulicher Fragebogen «Orientierende Angaben zum Antrag auf Verleihung des Labels», 10.8.1941. Für die Zertifizierung relevante Fragen lauteten beispielsweise: «7. Welche Eigenschaften Ihrer Erzeugnisse rechtfertigen Ihres Erachtens die Bezeichnung «Qualitätsware»?»; «8. Sind Ihre Produkte Schweizerware?»; «9. Zahl der Arbeitnehmer und deren Minimallöhne»; «10. Welche Entlohnungssysteme finden bei Ihnen Anwendung?»; «11. Wieviele Stunden beträgt die wöchentliche Arbeitszeit in Ihrem Unternehmen?»; «12. Wird während gewissen Zeiten länger gearbeitet?»; «13. Wird von einzelnen Arbeitnehmern regelmässig länger gearbeitet?»; «14. Besteht ein Gesamtarbeitsvertrag? Seit wann?»; «15. Mit wem abgeschlossen?»; «16. Wie stellen Sie sich zur Frage des Vereinsrechts?»; «17. Wird in Ihrer Firma Nacht- und Sonntagsarbeit verrichtet?»; «18. Besteht für einzelne Ihrer Arbeitnehmer Kost- oder Logiszwang?»; «19. Gewährt Ihre Firma bezahlte Ferien für Angestellte und Arbeiter? Wie sind diese geregelt?»; «20. Event. besondere Leistungen Ihrer Firma (z. B. Altersfürsorge, Sozialzulagen usw.)?»
- 218 Wohlwend Piai 2013, S. 48 f.
- 219 Die Initiative zur Kennzeichnung heimischen Schaffens ging 1930 von einer Zürcher Frauenorganisation aus. Nach zähen Verhandlungen mit der Industrie wurde im Folgejahr die Zentrale für das schweizerische Ursprungszeichen gegründet. Bei der Frage, wie «Schweizerware» symbolisch ausgezeichnet werden solle, fiel die Wahl auf die Waffe Wilhelm Tells: die Armbrust. Die Mitgliederfirmen der nationalen Warenpropaganda pflegten ihre Waren mit dem Versprechen zu unterlegen, dass die KonsumentInnen für die erhöhten Preise mit qualitativ überlegenen und überdurchschnittlich beständigen Produkten entschädigt würden. Die KonsumentInnen wiederum entschieden sich für die zertifizierte Ware in der Annahme, einheimische Arbeitsplätze schaffen oder zumindest behalten zu können. 1972 spannte die Zentrale für das schweizerische Ursprungszeichen mit der Schweizerwoche zusammen. Vgl. Oberer 1990.

- 220 Die Schweizerwoche war ein mitten im Ersten Weltkrieg unter der Losung «Ehret einheimisches Schaffen» gegründeter Verband. Alljährlich sollten die Detailhändler für die Dauer von zwei Wochen Schaufenster und Ausstellungsflächen mit Schweizerware bestücken. In den 1930er-Jahren erhielt der Verband den grössten Zuspruch von Seiten Handel und KonsumentInnen, woraufhin sich die Verantwortlichen mit der Frage zu befassen begannen, die «citizen consumer» in eine weitere Richtung zu lenken; im Raum stand die Frage, ob die Schweizerwoche für die Verfechtung sozial verträglicher Arbeitsbedingungen eingespannt werden könne. Konkret wurde das Zusammengehen mit der Sozialen Käuferliga Schweiz geprüft. Während der Vorstand den Vorschlag billigte, sprachen sich die Mitgliederfirmen im Sommer 1939 gegen die Fusion aus. Vgl. Steinmann 1939, S. 506; Greyerz 1945, S. 42; Peter 1945, S. 2 f. 1972 gingen die Schweizerwoche und die Zentrale für das schweizerische Ursprungszeichen eine Verbindung ein. Siehe Kühschelm 2012.
- 221 Greyerz 1945, S. 41.
- 222 SWA, Bv P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945, Pressedienst-Schriftstück «LABEL – was ist das?», 26.8.1938.
- 223 Greyerz 1946, S. 28.
- 224 Ohne Autor (1949): Aus unserer Konsumenten-Sektion. In: Label-Mitteilungen, Nr. 7, S. 3.
- 225 SWA, Bv P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945, ohne Autor (1945): Die Hausfrau und das Label [Zeichen]. In: Mitteilungsblatt des konsumgenossenschaftlichen Frauenbundes der Schweiz, Nr. 72, S. 4.
- 226 Greyerz 1946, S. 26.
- 227 Steinmann 1939, S. 490.
- 228 Ohne Autor (1949): Zuschriften aus Arbeitgeber- und Konsumenten-Kreisen. In: Label-Mitteilungen, Nr. 7, S. 6.
- 229 Greyerz 1945, S. 41; Schneider 1949, S. 69.
- 230 Vgl. BAL, Eduard Bally, Statistische Tabellen, 1925, S. 1263 (CD-ROM). Allgemein siehe Iseli 1984.
- 231 Konsumgenossenschaftlicher Frauenbund der Schweiz (Hg.) 1945, S. 30.
- 232 Duttweiler 1937, S. 5.
- 233 Welskopp 2003, S. 13.
- 234 Ohne Autor (1937): Landesring und Frauen: Kann ich in den Landesring eintreten? In: Die Tat 2, Nr. 12, 26.3.1937; Duttweiler, Gottlieb (1937): Die Antwort von Herrn Duttweiler. In: Die Tat 2, Nr. 12, 26.3.1937.
- 235 Duttweiler 1937, S. 7 f.
- 236 Ebd., S. 13.
- 237 Ebd., S. 8.
- 238 Ebd., S. 24.
- 239 Köng, Werner (1937): Kritik des Label-Systems. In: Neue Schweiz 5, Nr. 37; 38; 40; 42. Eine Gegen-darstellung folgte auf den Fuss, siehe Gnädinger (1937): An den Rand geschrieben: die «Neue Schweiz» begutachtet das Label-System. In: Die Tat 2, Nr. 39, 1.10.1937.
- 240 Duttweiler 1937, S. 6.
- 241 Ders. (1937): Das «Label-System». In: Die Tat 2, Nr. 20, 21.5.1937.
- 242 Ders. (1937): Das Label-System marschiert. In: Die Tat 2, Nr. 24, 18.6.1937.
- 243 Ebd.
- 244 Schneider 1949, S. 81–88.
- 245 Migros, G-1514, Label, 1940/41, Protokoll der Zusammenkunft der an der Labelbewegung interessierten Kreise, Zürich, 21.11.1941. Zehn Tage vor der entscheidenden Sitzung wurde die *Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung* um eine wissenschaftliche Einschätzung gebeten. Vgl. ohne Autor 1942a.
- 246 Brunner 1941.
- 247 Einen ungehaltenen Kommentar setzten die Migros-nahen Kreise ab. Siehe ohne Autor (1942): Will man das Label torpedieren? In: Die Tat 7, Nr. 263, 7./8.11.1942.
- 248 O. A. (1945): Die nationalrätliche Vollmachtenkommission empfiehlt die staatliche Förderung der Label-Bestreben. In: Label-Mitteilungen, Nr. 4, S. 3.
- 249 Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) 1946, S. 105.
- 250 Greyerz 1945, S. 10.
- 251 Ebd., S. 44.

- 252 Oberer 1990, S. 46.
- 253 Peter 1945, S. 1; ohne Autor (1943): Das Volk kann selber bestimmen! In: Die Tat 8, Nr. 249, 22.10.1943.
- 254 Peter 1945, S. 7 f.
- 255 Ebd., S. 8.
- 256 Ebd., S. 4. Eine breite Diskussion nimmt Schneider 1949, S. 88–98 vor.
- 257 Migros, G-1504, VOTA, 1941–1962, Instruktionsschreiben «An die Mitglieder der Vereinigung Vota», ohne Datum.
- 258 Peter 1945, S. 14 f.
- 259 SWA, Bv P1, Soziale Käuferliga Schweiz, 1905–1945, ohne Autor (1945): Label oder Vota? Gedanken eines Konsumenten. In: Mitteilungsblatt des konsumgenossenschaftlichen Frauenbundes der Schweiz, Nr. 72, S. 4.
- 260 Schneider 1949, S. 78 f.
- 261 Duttweiler 1955, S. 119.

Kapitel 5

Marktregulierung

- ¹ Informationen zur kurzlebigen Schweizerischen Konsumenten-Liga gibt es nur wenige. Zu finden sind sie im Schweizerischen Wirtschaftsarchiv (SWA, BV P3, Schweizerische Konsumenten-Liga, 1934–1936). Im Juli 1934 als «Kind der Weltwirtschaftskrise» geboren, fungierte sie als Sprachrohr der KonsumentInnen und machte sich als Kritikerin der wirtschaftlichen Spitzen- und Branchenverbände einen Namen. Während ihrer kurzen Existenz versuchte die Liga mit Verhandlungsteilnahmen, Preiserhebungen und Öffentlichkeitsarbeit Aufmerksamkeit zu erregen. Dem Vorstand des politisch und konfessionell neutralen Vereins gehörten die Herren W. Baechli (Zürich), Hch. David (Zürich), F. Dethiollaz (Lausanne), F. A. Roedelberger (Wabern), Hch. Schaufelberger (Rüti) und Frau E. Grendelmeier (Zürich) an. Die Zielsetzungen können wie folgt umrissen werden: «Die Schweizerische Konsumenten-Liga kämpft für eine Verbilligung der Lebenshaltung durch Vereinfachung und Verbilligung des lebensverteuernenden Zwischenhandels. Sie schützt die Unternehmungen, welche den Zwischenhandel verbilligen.» Wegen des letzten in den Statuten enthaltenen Satzes mutmassten Journalisten, dass die treibende Kraft der Liga im Migros-Umfeld zu suchen sei. Plausibilisiert wurden diese Vermutungen insofern, als die Schweizerische Konsumenten-Liga im Dezember 1936 die formelle Auflösung und gleichzeitig den Anschluss an die Nationale Union der Unabhängigen bekanntgab.
- ² SWA, Bv P3, Schweizerische Konsumenten-Liga, 1934–1936, Auszug aus dem Protokoll zur Gründungsversammlung der Schweizerischen Konsumenten-Liga, 16.7.1934, S. 3.
- ³ SWA, Bv P3, Schweizerische Konsumenten-Liga, 1934–1936, Broschüre «Verbraucher!» 1935, S. 2.
- ⁴ Schmoeckel, Maetschke 2008, S. 122 f.
- ⁵ Je nach sprachlichem Entstehungskontext werden sie auch als «organisations patronales» oder «busi-

ness interest associations» bezeichnet. Ich folge in dieser Arbeit einer von Humair, Guex, Mach (u. a.) (2012/13, S. 115) vorgeschlagenen breiten Definition: «[N]ous prendrons en compte tous les groupements constitués de dirigeants d'entreprises ayant pour but d'améliorer l'influence et l'efficacité de leurs membres sur le plan économique, social et politique, et qui, dans ce sens, organisent une action collective développée à l'interne ou à l'externe, en direction d'autres acteurs socio-économiques ou du champ étatique.»

- ⁶ Gehlen 2010, S. 8; Humair, Guex, Mach (u. a.) 2012/13, S. 126.
- ⁷ Aspers 2015, S. 151–153.
- ⁸ Mützel 2007, S. 456.
- ⁹ Beckert 2013; ders. 2014, S. 17.
- ¹⁰ Ein thematisch gegliedertes Publikationsverzeichnis zum Œuvre von Erich Gruner findet sich in Junker, Gilg, Reich (Hg.) 1975.
- ¹¹ Das vorliegende Kapitel verdankt sein Kontextwissen den Studien von Meyer 1968; Hotz-Hart 1979; Schmid 1983; Werner 2000.
- ¹² Den besten Überblick über bereits Geleistetes und in Zukunft noch zu Leistendes bietet der Aufsatz Humair, Guex, Mach (u. a.) (2012/13).
- ¹³ Jüngst etwa David, Ginalski, Mach (u. a.) 2009.
- ¹⁴ Müller, Schmidt, Tissot (Hg.) 2011.
- ¹⁵ Hürlimann, Mach, Rathmann-Lutz, Schaufelbuehl (Hg.) 2016. Im Sammelband findet sich auch eine verschlankte Version des vorliegenden Kapitels, siehe Wild 2016a.
- ¹⁶ Eine Bemerkung zur Frage, wie mit dem Namen adäquat umzugehen sei. Nach Massgabe der ursprünglichen Selbstbezeichnung wäre «Baťa» der Vorzug zu geben, wobei der Laut «ť» ein stimmloser palataler Plosiv ist. Wie nun ein Blick in die zeitgenössischen Schriften verdeutlicht, wurde das slawische Schriftzeichen nicht selten übergangen und der Firmenname eingedeutscht. Zusätzliche Verwirrung stiftete der Schuhkonzern selber, der – ohne dass sich dies zweifelsfrei datieren liesse – Logo und Briefkopf in der Zwischenkriegszeit in regelmässigen Abständen anpasste und spätestens am Ende der 1940er-Jahre auf den palatalen Plosiv

verzichtete. Dieser Wandel erklärt sich, wenn man einerseits die Internationalisierungsstrategie und andererseits den in der Schweiz und in weiteren Ländern schwelenden Diskurs um «wirtschaftliche Überfremdung» in Rechnung stellt. «Baťa», so ist zu vermuten, verlieh dem Schuhkonzern Lokalkolorit. Um der Einheitlichkeit und besseren Lesbarkeit willen entscheide ich mich im Folgenden, bei Quellen und Sekundärliteratur die deutschsprachige Schreibweise des Firmennamens wiederzugeben. Anders verhält es sich, wenn ich auf die Person von Tomáš Baťa beziehungsweise dem nach seinem Unfalltod vom 12. Juli 1932 an der Unternehmensspitze nachfolgenden Halbbruder Jan Antonín Baťa eingehe.

- ¹⁷ Architekturmuseum Basel (Hg.) 1992; Klingan (Hg.) 2009; Nerdinger (Hg.) 2009; Bittner, Hackenbroich 2012.
- ¹⁸ Gadiant 1991.
- ¹⁹ Ehrenbold 2012; ders. 2016.
- ²⁰ Hierfür infrage kommen Lehar 1963; Steinführer 2002; Gatti 2004; Le Bot 2005; ders. 2007, S. 103–139; Gerslova 2009; Sudrow 2010, S. 123–144; Ševeček, Jemelka (Hg.) 2013.
- ²¹ Maissen (Hg.) 1944; Ziegler (Hg.) 1963; Grimm 1958.
- ²² Schwarz 2012, S. 297.
- ²³ Grimm 1941.
- ²⁴ Hurter 1946.
- ²⁵ Eine Würdigung des internationalen historiographischen und ökonomischen Forschungsstands nehmen Hesse, Köster, Plumpe (2014) vor. Auf ein gänzlich neues Level hebt Philipp Müller (2010) die schweizerische Forschung, indem er die Währungs-, Finanz-, Wirtschafts- und Sozialpolitik des Bundes zueinander in Beziehung setzt.
- ²⁶ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 22.
- ²⁷ Vgl. Gürtler 1931, S. 8–25.
- ²⁸ Ebd., S. 27.
- ²⁹ Vgl. Rüst 1921, S. 212–222; Maissen 1940, S. 104–113; Sudrow 2010, S. 320–322.
- ³⁰ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 25 f.
- ³¹ Ebd., S. 28 f.

- ³² Müller 2010.
- ³³ Reichlin 1932, S. 28 f.
- ³⁴ Hug, Kloter 1999, S. 14; 42–50.
- ³⁵ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 27.
- ³⁶ Grimm 1941, S. 70–77.
- ³⁷ Schmid 1939, S. 80; Sudrow 2010, S. 128 f.
- ³⁸ Die globalen Dimensionen der Zollpolitik finden in James ([Hg.] 2002) und auch bei Berend (2007) Beachtung.
- ³⁹ Bally 1934, S. 482; Hunzinger 1940, S. 2.
- ⁴⁰ BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Bericht des Eidgenössischen Statistischen Amtes zum Schreiben des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit über die Produktionskontingentierung in der Schuhindustrie, 28.2.1935, S. 7.
- ⁴¹ BAL Hist, o. S., Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die Grössenstruktur der schweizerischen Schuhindustrie, Bern 1959, S. 5.
- ⁴² 1935 wurden in einer Branchenzählung für den Kanton Aargau genannt: Schuhwarenfabrik Aarau AG, Aarau; Aeschlimann u. Co AG, Veltheim; Ammann Schuhwarenfabrik, Oberentfelden; Bata Schuh AG, Möhlin; H. Froehlich-Karli's Erben, Brugg; W. Hauri-Vogel, Hirschtal; Brittnau AG, Brittnau; Carl Misch Schuhfabrik, Wettingen; Hans Zimmerli, Muhen; Schuhfabrik Zurzach AG, Zurzach. Vgl. SWA, HS 360, Baselstädtische Erhebungen über die Lage im Schuhmacherhandwerk, in der Schuhfabrikation und im Schuhhandel in den Jahren 1934, 1935 sowie 1937/38, A-3-1, Antwortschreiben des Eidgenössischen Statistischen Amtes an das Schweizerische Wirtschaftsarchiv Basel, 14.3.1936.
- ⁴³ 1935 wurden in einer Branchenzählung für den Kanton Solothurn genannt: Bally-Schuhfabriken AG, Schönenwerd; Oskar Haefeli, Solothurn; Schuhfabrik Hug u. Co AG, Herzogenbuchsee und Dulliken; Schuh- und Lederwarenfabrik AG, Niedergösgen; Strub Glutz u. Co AG, Olten; Studer Alfred, Härkingen. Vgl. ebd.
- ⁴⁴ 1935 wurden in einer Branchenzählung für den Kanton Thurgau genannt: Karl Graf, Kreuzlingen; Schuhfabrik Kreuzlingen AG, Kreuzlingen; Arnold Löw AG u. Prothos AG, Oteraach; Schuhfabrik Jakobstal, Jakobstal; Louis Raichle, Schuhfabrik Emmishofen, Kreuzlingen; E. Russ-Bachmann, Diessenhofen; Schliessmann u. Müller AG, Friltschen; Stern u. Zimmermann, Dozwil; Gebr. Vogler, Amriswil; Schuhfabrik Weinfelden, Freudiger u. Co, Weinfelden. Vgl. ebd. und Degenhardt 1997.
- ⁴⁵ BAL Hist, o. S., Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die schweizerische Schuhproduktion 1928–1939, Bern 1940, S. 2.
- ⁴⁶ Bayerlein 1939a.
- ⁴⁷ BAL Hist, o. S., Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die schweizerische Schuhproduktion 1928–1939, Bern 1940, S. 2.
- ⁴⁸ Schmid 1939, S. 27; Hunzinger 1940, S. 2; Grimm 1941, S. 79.
- ⁴⁹ Die Konstruktion von Schuhpreisindizes bereitete den Statistikern Kopfzerbrechen. Infolge seiner funktionellen Vielfalt, beliebigen Gestaltbarkeit und modischen Wandlungsfähigkeit war die Bestimmung eines repräsentativen Schuhwarenkorb objektiv kaum begründbar. Wenig überraschend wichen die kantonalen und nationalen Preiserhebungen voneinander ab. Bayerlein (1939a, S. 5) versuchte die Erwartungshaltung der Leserschaft herabzusetzen: «Man darf zufrieden sein, wenn sich in den verschiedenen Indices ungefähr das gleiche Bild in der Bewegung der dargestellten Preise ergibt. Die Preisebenen decken sich nicht und sind immer verschieden.» In Übereinstimmung mit dem Autor gehe ich von drei systematischen Verzerrungen aus: 1. In der Regel bevorzugten die Statistiker strapazierfähige und dementsprechend kostspielige Fussbekleidung. Das in den Indizes abgebildete Preisniveau fällt für die 1930er-Jahre deshalb zu hoch aus. 2. Im Interesse eines Längsvergleichs blieben die Statistiker den einmal einem Warenkorb zugrunde gelegten Schuhtypen treu. Der umwälzende Konstruktions- und Modewandel der frühen 1920er-Jahre findet in den Preisindizes zu wenig Berücksichtigung. 3. In Städten arbeiteten die Statistiker mit vergleichsweise wenigen Schuhläden zusammen (das Zürcher Amt beschränkte sich zum Beispiel

- auf vier Läden und wies für die Periode 1932 bis 1936 starke Preisausschläge aus). Im Unterschied dazu fussten die vom Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement geleiteten Preisuntersuchungen auf einer deutlich breiteren empirischen Befragungsbasis und förderten geglättete Indexwerte zutage.
- ⁵⁰ BAL Hist, o. S., Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.): Die schweizerische Schuhproduktion 1928–1939, Bern 1940.
- ⁵¹ Bayerlein 1939a, S. 3.
- ⁵² Ebd., S. 6.
- ⁵³ Grimm 1941, S. 79.
- ⁵⁴ Sudrow 2010, S. 228.
- ⁵⁵ Die Multinationalisierung der Produktion wurde mit Hochdruck vorangetrieben: Deutschland (1931), Polen, Jugoslawien, Britisch-Indien (1933), Niederlande, Grossbritannien, Frankreich (1934), USA (1936). Vgl. Lehar 1963, S. 152 f.; Sudrow 2010, S. 129. Eine vollständige, Produktions- wie Vertriebsgesellschaften umfassende Liste liefert Alain Gatti (2004, S. 678 f.). Die Jahreszahlen können abweichen, da sich die AutorInnen jeweils auf unterschiedliche Stichdaten (Handelsregister, Baubeginn, Inbetriebnahme usw.) beziehen. Eine geografische Verortung der Bata-Satelliten nehmen Bittner, Hackenbroich (2012, S. 154–161) vor.
- ⁵⁶ Lehar 1963, S. 152; Gadiant 1991, S. 52 f.; Ehrenbold 2012, S. 20.
- ⁵⁷ Steinführer 2002, S. 60.
- ⁵⁸ Philipp 1928.
- ⁵⁹ Vgl. Ehrenbold 2012, S. 63–65.
- ⁶⁰ Philipp 1936, Umschlag.
- ⁶¹ Ders. 1928, S. 30.
- ⁶² Internationales Arbeitsamt Genf (Hg.) 1930.
- ⁶³ Ebd., S. 20.
- ⁶⁴ Huber 1930, S. 16 f.
- ⁶⁵ Winder 1931.
- ⁶⁶ Sternburg 1994.
- ⁶⁷ Ebd., S. 108–115.
- ⁶⁸ Guttman, Fritz (1931): Von der menschlichen Würde. Rezension Dr. Muff. In: Kattowitzter Zeitung, 21.11.1931, zit. nach Sternburg 1994, S. 111.
- ⁶⁹ Vgl. Haeberle 1926; Hamburger 1926.
- ⁷⁰ Eigene Erhebungen nach Massgabe des Bundesamts für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) 1945.
- ⁷¹ Gasser 1938, S. 89; Schenkel 1939, S. 617.
- ⁷² Kölz 2004, S. 866–870.
- ⁷³ Eichenberger, Mach 2011, S. 69.
- ⁷⁴ Schenkel 1939, S. 617; Wehrli 1955, S. 488.
- ⁷⁵ Gasser 1938.
- ⁷⁶ Wehrli 1955, S. 489.
- ⁷⁷ Gasser 1938, S. 92.
- ⁷⁸ ETHZ AfZ, C 3950, Statuten der Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre 1928. Überliefert ist ein einziger Rapport zum Preis- und Lohnabbau: Vereinigung Schweizerischer Verbandssekretäre (Hg.) 1932.
- ⁷⁹ Gutersohn 1949, S. 212.
- ⁸⁰ Ebd., S. 217.
- ⁸¹ Haas 2013, S. 29.
- ⁸² Eigene Erhebungen nach Massgabe des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) 1945.
- ⁸³ Faulstich 2012, S. 80. Die einzige mir bekannte Ausnahme stellt Schwarz (2012) dar.
- ⁸⁴ Berger 2004, S. 29.
- ⁸⁵ Bernet 1942⁴; Naegeli 1943; Federspiel 1943².
- ⁸⁶ Briner 1956, S. 34 f.
- ⁸⁷ Maissen, Placidus (1936): Erfolgreiche Kongresse. In: SH 18, Nr. 16, S. 238.
- ⁸⁸ Bally 1934, S. 479.
- ⁸⁹ Tobias Ehrenbold (2012, S. 59–73) unterschätzt meiner Ansicht nach die Vielgestaltigkeit und Komplexität des schweizerischen Schuhmarkts, wenn er das Geschehen auf das Narrativ einer Auseinandersetzung zwischen Bally und Bata, die von persönlichen Animositäten zwischen Iwan Bally und Tomáš Baťa motiviert gewesen sein soll, reduziert.
- ⁹⁰ Iwan Bally referierte im Jahr 1934 (S. 483) zur schuhwirtschaftlichen Lage und liess dabei verlauten: «Ich kann meine Freunde in der Exportindustrie versichern, dass unsere Bäume im Garten der berufsständischen Ordnung nicht in den Himmel wachsen. Dazu brauchte es einmal eine starke Hand mit diktatorischen Kompetenzen. Der Diktator ist aber in unserer freien Schweiz eine sehr unbeliebte Figur. Ausserdem ist eine grössere Gruppe

von Schweizern, die sich einigen können, um für ein gemeinsames Ziel Opfer zu bringen, eine Seltenheit (besonders wenn es Konkurrenten sind).» Zu Iwan Ballys wirtschaftspolitischen Ordnungsvorstellungen siehe Gruner (1964, S. 59).

- 91 Ziegler (Hg.) 1963, S. 53. In den 1930er-Jahren mieden 16 weitere Schuhfabriken den Verband: Schuh-Coop, Basel; Amann-Bodmer, Oberentfelden; Holzschuhfabrik AG, Lotzwil; J. Stuber & Co, Herzogenbuchsee; Manufacture Veveysanne de pantoufles SA, Vevey; Schliessmann & Müller, Friltschen; Schuhfabrik Liestal AG, Liestal; Stern & Zimmermann, Dozwil; Glogg & Co, Fehraltorf; E. Hausherr, Vevey; C. Bauer & Co, Basel; Grandmousin Bochatay & Co SA, Martigny; Jakob Schenker & Co, Gretzenbach; Alpha SA, Genf; Schuhfabrik Melchnau AG, Melchnau; Fritz Minder-Bötschi, Huttwil. Vgl. BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Verzeichnis der grösseren Schuhfirmen ausserhalb des Verbands schweizerischer Schuh-industrieller, 23.1.1935.
- 92 Eigene Zusammenstellung auf der Grundlage von Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit (Hg.) 1934–1945; Ziegler (Hg.) 1963, S. 49; Maissen (Hg.) 1944, S. 11–20. Eine Anmerkung: In Klammern gesetzte Fragezeichen bedeuten, dass keine gesicherten Zeiträume, lediglich singuläre Daten, benannt werden können. Wenn 1948 als Datum angegeben ist, heisst das, dass die betreffende Person am Ende des Untersuchungszeitraums und wohl auch noch darüber hinaus ein Amt bekleidete.
- 93 Der Vollständigkeit halber sei erwähnt, dass die SSLZ auch dem Verband Schweizerischer Gerbereibesitzer, dem Verband des Schweizerischen Leder-grosshandels und dem Verein Schweizerischer Lederindustrie-Chemiker VESLIC als offizielles Sprachrohr diente.
- 94 Siehe ohne Autor (1936): † Dr. jur. Paul Arni. In: SSLZ 3, Nr. 5; Morf, Emil (1937): Heinrich Meili †, Zürich. In: SSZ 63, Nr. 20, S. 305 f.; ohne Autor (1938): Korrespondenz um eine Prozessdrohung. In: SH 20, Sondernummer.
- 95 Exemplarisch ohne Autor (1930): Betrachtungen über Organisationswesen. In: SSZ 56, Nr. 18 f.; Arni, Paul (1934): Neue Wege in der Schuh- und Lederwirtschaft. In: SSLZ 1, Nr. 150; ohne Autor (1937): Zeitgemässe Reflexionen. In: SH 19, Nr. 24, S. 445.
- 96 Arni, Paul (1934): Der Verband als Ordner der Wirtschaft. In: SSLZ 1, Nr. 48.
- 97 Ohne Autor (1937): Zeitgemässe Reflexionen. In: SH 19, Nr. 24, S. 445 f.
- 98 Fischli, Heinrich (1936): Eine notwendige Mahnung: offene Worte an die nichtorganisierten Schuhhändler. In: SH 18, Nr. 14, S. 204.
- 99 Ausführlich dazu Gadiant (1991, S. 52–60) und Ehrenbold (2012, S. 11–25).
- 100 Ohne Autor (1930): Bata in Zürich (Eingesandt). In: SSZ 56, Nr. 12, S. 296.
- 101 Gadiant 1991, S. 54.
- 102 Ebd., S. 32.
- 103 SWA, H + I Bb 27a, Bata Schuh Aktiengesellschaft (Schuhfabrik), 1929–1940, Prospekt «Bata: Erste Schweizer Gummischuhfabrik», ohne Datum.
- 104 Der «Orange Riese» beobachtete den tschechoslowakischen Schuhproduzenten mit gemischten Gefühlen: ohne Autor (1937): Königreich Bata. In: Die Tat 2, Nr. 17, 30.4.1937. Vgl. in derselben Zeitung auch ohne Autor (1937): Die Batawerke in Zlín. In: Die Tat 2, Nr. 24, 18.6.1937; ohne Autor (1937): Das Erweiterungsverbot in der Schuhindustrie. In: Die Tat 2, Nr. 38, 24.9.1937.
- 105 Schib 1959, S. 275.
- 106 Ohne Autor (1931): Ein sensationelles Dementi. In: SH 31, Nr. 16, S. 347.
- 107 Grimm 1941, S. 86 f.
- 108 Grimms Karriereverlauf ist bezeichnend für die Verbands- und Sekretärwirtschaft helvetischer Prägung. 1911 in Zürich geboren, absolvierte Grimm an der Universität Bern ein wirtschaftswissenschaftliches Studium und erlangte 1941 mit der Arbeit *Strukturelle Veränderungen in der schweizerischen Schuhwirtschaft 1919–1939* den Dokortitel. Dank seiner intimen Branchenkenntnis vermochte er direkt in die kriegswirtschaftliche Verwaltung zu wechseln, wo er der Eidgenössischen Lederbewirtschaftungsstelle als Chef vorstand. Nach dem Ende

- des Zweiten Weltkriegs fand Grimm auf dem Sekretariat des Verbands Schweizerischer Reiseartikel- und Lederwarenfabrikanten eine Anstellung, ehe er 1951 in den Schuhmarkt eintrat. Er übernahm das Sekretariat des Schweizerischen Schuhmachermeister-Verbands und löste 1953 Emil Morf als SSZ-Redakteur ab. Vgl. Sozarch, Ar 201.64, Lederbewirtschaftung 1942–1946, Findmittel.
- 109 Grimm 1941, S. 87.
- 110 Fischli, Heinrich (1938): Das Verbandsorgan Der Schuhhandel im Berichtsjahr 1937/38. In: SH 20, Nr. 10, S. 163.
- 111 Vgl. Degenhardt 1997.
- 112 Löw, Hans (1936): Hinaus mit Bata. In: SSZ 62, Nr. 20; = Hinaus mit Bata. In: SH 18, Sondernummer; = Hinaus mit Bata. In: SSLZ 3, Nr. 39.
- 113 Ohne Autor (1937): Hinaus mit Bata. In: SSZ 63, Nr. 1, S. 14.
- 114 Löw, Hans (1938): Hinaus mit Bata! In: SSZ 64, Nr. 5, S. 69; = Hinaus mit Bata! In: SH 20, Nr. 3, S. 40; = Hinaus mit Bata! In: SSLZ 5, Nr. 7.
- 115 Ohne Autor (1938): Der Wirtschaftsartikel und die Sanierung in der Schuhwirtschaft. In: SH 20, Nr. 4, S. 57.
- 116 Siehe ohne Autor 1931a; Jaun 1986, S. 160–187; Leimgruber 2001, S. 45–48; Saldern 2012; Vahrenkamp 2013², S. 25–108.
- 117 Siehe Kury 2003; Lüpold 2008, S. 217–234.
- 118 Siehe Angst 1992; Plumpe 2012.
- 119 Ohne Autor (1935): Das Welturteil über Bata. In: SSLZ 2, Nr. 5.
- 120 Landwehr 2010.
- 121 Ders. 2010, S. 380.
- 122 Löw, Hans (1938): Hinaus mit Bata! In: SSZ 64, Nr. 5, S. 69.
- 123 Ohne Autor (1935): Der Bata-Konzern. In: SSLZ 2, Nr. 35.
- 124 Ohne Autor (1934): Zum Streik bei Bata. In: SSZ 60, Nr. 11, S. 133.
- 125 Ohne Autor (1933): Zum 1. August. In: SSZ 59, Nr. 15, S. 181; ohne Autor (1931): Um Bata herum! In: SSZ 57, Nr. 3, S. 34.
- 126 Ohne Autor (1934): Zum 1. August. In: SSZ 60, Nr. 15, S. 185.
- 127 L. M. (1936): Überfremdung? In: SH 18, Nr. 1, S. 4.
- 128 Peterhans, Walter (1935): Überfremdung? In: SH 17, Nr. 24, S. 486–488.
- 129 Ehrenbold 2012, S. 33; 36.
- 130 P. B. (1936): Bata und das Schweizerkreuz. In: SH 18, Nr. 20, S. 323.
- 131 A. L. (1934): Der Schuhmacher hungert. In: SSLZ 1, Nr. 33 ist der Nachdruck des im Abschnitt «Gewerbliche Einheitsfront» zitierten Artikels ohne Autor (1934): Der Schuhmacher hungert. In: Die Neue Schweiz 2, Nr. 6. Als weitere Artikel sind zu nennen ohne Autor (1933): Mittelstand und «Bund Neue Schweiz». In: SH 15, Nr. 19, S. 411 f.; ohne Autor (1933): Die «Neue Schweiz» an das Schweizervolk! In: SH 15, Nr. 22, S. 478 f.
- 132 Ohne Autor (1934): Wie steht es heute um Bata? In: SSLZ 1, Nr. 14.
- 133 Ohne Autor (1933): Der Existenzkampf im Schuhmachergewerbe: Protestversammlung in Basel. In: SSZ 59, Nr. 10, S. 112.
- 134 Wamister 2016, S. 85–92.
- 135 Philipp 1936, S. 5.
- 136 BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 14.4.1936.
- 137 Pahlow 2014, S. 98–101.
- 138 Siehe Thier 2011; Schröter 2011.
- 139 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1938, S. 68. Siehe die Beurteilung bei BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Bericht des Eidgenössischen Statistischen Amtes zum Schreiben des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit über die Produktionskontingentierung in der Schuhindustrie, 28.2.1935.
- 140 Zwei Konventionsentwürfe wurden Fritz Mangold vom Schweizerischen Wirtschaftsarchiv Basel zur Prüfung vorgelegt. Vgl. SWA, HS 360, Baselstädtische Erhebungen über die Lage im Schuhmacherhandwerk, in der Schuhfabrikation und im Schuhhandel in den Jahren 1934, 1935 sowie 1937/38, F 1-11, Korrespondenz mit dem Verband Schweizerischer Schuhindustrieller, vertraulicher Entwurf «Konvention der schweizerischen Schuhindustrie», 1.10.1938 sowie vertraulicher Entwurf «Konvention

- zur Sanierung der Verkaufspreise in der Schuhwirtschaft», 10.10.1938.
- 141 Miller 1927, S. 174a.
- 142 Ebd., S. 176a.
- 143 Zwimpfer 1955.
- 144 Zellweger 1950, S. 16.
- 145 Dokumente zur wechselfollen Geschichte der neu organisierten Zweckgenossenschaft Schuh-Coop bietet das SWA, H + I Bb 6: Schuh-Coop, 1925–1946.
- 146 Die Kontrollstelle der Aktion zum Schutze der schweiz. Schuhwirtschaft (1934): Die schweizerische Schuhwirtschaft in der Notwehr. In: SSLZ 1, Nr. 14; = dies. (1934): Die schwarze Liste. In: SH 16, Nr. 6, S. 112. Ende 1937 wurde der Boykott gar noch um eine Nuance verschärft. Vgl. Die Kontrollstelle der Aktion zum Schutze der schweiz. Schuhwirtschaft (1938): Die Abwehrmassnahmen gegen Bata. In: SH 20, Nr. 3, S. 39; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 38 f.
- 147 Ebd.
- 148 Die Kontrollstelle der Aktion zum Schutze der schweiz. Schuhwirtschaft (1938): Abwehrmassnahmen gegen Bata: Sperrliste Nr. 201. In: SSLZ 5, Nr. 29.
- 149 Grimm 1941, S. 87.
- 150 Miller 1927, S. 217a.
- 151 Bata reichte Klage gegen die drei signierenden Verbände ein und stellte Schadenersatzforderung. Vgl. Fischli, Heinrich (1935): Bata im Angriff. In: SH 17, Nr. 6, S. 107; ohne Autor (1935): Die Begründung eines Urteils. In: SSLZ 2, Nr. 39.
- 152 Nach der Durchsicht der Verwaltungsratsprotokolle kommt Andrea R. Gadiant (1991, S. 58) zum Schluss, «dass all die bereits beschriebenen Abwehrmassnahmen zumindest grosse interne Diskussionen und auch Probleme auslösten, welche allerdings zur damaligen Zeit natürlich nicht an die Öffentlichkeit drangen». In der Bata-Aussendarstellung klang das dann so: «Wenn auch zahlreiche Kunden aus Furcht vor der ständigen Veröffentlichung auf der «wirtschaftlichen Landesverräterliste» ihre geschäftlichen Beziehungen zu Bata abgebrochen haben, so darf doch mit Genugtuung vermerkt werden, dass trotz mancher moralischen und wirtschaftlichen Nachteile eine grosse Anzahl von Kunden der Firma auch in dieser Lage die Treue gehalten hat, und dass trotz allem die Zahl der Engroskunden Batas wieder zunimmt.» Bata Schuh AG (Hg.) 1934, S. 49.
- 153 Arni, Paul (1934): Der Verband als Ordner der Wirtschaft. In: SSLZ 1, 1934, Nr. 48.
- 154 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 66.
- 155 Ebd., S. 67.
- 156 Ebd., S. 66 Fussnote.
- 157 BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 2.9.1930.
- 158 Werkspionage ist dafür auf intrakantonalem Boden bezeugt. Im Oktober 1934 wollte ein italienischer Geschäftspartner erfahren haben, dass Bata bestrebt sei, in Schönenwerd einen Angestellten oder Arbeiter zu rekrutieren, um über neue Modelle und Modefragen Anhaltspunkte zu erhalten. BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 29.10.1934. Im Direktionsprotokoll vom 20.12.1934 ist schliesslich zu lesen, dass die Bally-Schuhfabriken AG ihrerseits nichts unversucht liessen, um Informationen über Möhlin zu beschaffen. Und zwar mit Erfolg: «In Prozenten sind also die einzelnen Kalkulationselemente in unserem Falle bei Bally um folgende Punktzahlen grösser als bei Bata: Fabrikkosten + 25 %, Overhead-Belastung + 27 %, Detailmarge + 141 %, sodass dann der endgültige Detailpreis bei uns + 49 % höher ist als bei Bata.» BAL Hist, o. S., Direktionsprotokolle Bally-Schuhfabriken Schweiz, 20.12.1934. Vergleichende Angaben zu den Gesteungskosten von Bally und Bata liefert allenfalls noch die United States Tariff Commission (Hg.) 1932, S. 17–19.
- 159 BAL Hist, o. S., Aktennotiz in den Direktionsprotokollen Bally-Schuhfabriken Schweiz, 2./3.5.1935, S. 5. Vgl. ohne Autor (1934): Warum Leder das beste Material für Schuhbesohlung ist? In: SSLZ 1, Nr. 7; ohne Autor (1934): Tragt Ledersohlen: ein Kapitel Gesundheitspflege und Volkswirtschaft. In: SSLZ 1, Nr. 34; ohne Autor (1934): Das Leder kämpft um seinen Platz an der Sonne. In: SSLZ 1, Nr. 48.

- ¹⁶⁰ Zu von Gonzenbach siehe Immoos 2013.
- ¹⁶¹ SWA, Vo H XII 14a, Häute-, Fell- und Lederindustrie und -Handel, Allgemein und Ausland, Dokumentsammlung, 1914–1950, Schreiben von Willi von Gonzenbach an Hans Ogg, «Beurteilung der hygienischen Eigenschaften von Gummi-, Tag- und Strassenschuhen», 31.1.1935.
- ¹⁶² Bally, Iwan (1938): Vortrag an der Generalversammlung der Arbeitervertretung vom 7.10.1937. In: Mitteilungen, Nr. 8.
- ¹⁶³ BAL Hist, o. S., Schreiben «Schutz der Schuhindustrie» vom Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit an die Bally-Schuhfabriken AG, Schönenwerd, 24.9.1936.
- ¹⁶⁴ Vgl. Behrmann 1933; Hess 1953; Vaucher 2003.
- ¹⁶⁵ Zur Standortfrage siehe Vaucher 2003, S. 12.
- ¹⁶⁶ Behrmann 1933, S. 24.
- ¹⁶⁷ BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Bericht des Eidgenössischen Statistischen Amtes zum Schreiben des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit über die Produktionskontingentierung in der Schuhindustrie, 28.2.1935.
- ¹⁶⁸ Sudrow 2010, S. 220–224.
- ¹⁶⁹ Hammerstein 1934, S. 30 f.; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 47 f.
- ¹⁷⁰ Schuhfabrik Hug & Co AG (Hg.) (1938): Annonce «Mehr als eine Million Schweizer Füsse tragen Hug Qualitäts-Schuhe». In: Die Tat 3, Nr. 17, 29.4.1938.
- ¹⁷¹ Ohne Autor (1933): Auf den Spuren Batas. In: SH 15, Nr. 7, S. 134. Siehe auch ohne Autor (1939): Betrachtungen über den Dienst von Grossunternehmen an der Gemeinschaft (Zum Ballonunglück der Schuhfabrik Hug & Co AG). In: SH 21, Nr. 12, S. 197 f.
- ¹⁷² Müller 2010, S. 23.
- ¹⁷³ Gruner 1964. Für weitere Einordnungen siehe Kölz 2004, S. 751–773; 823–826; Tanner 2015a, S. 559.
- ¹⁷⁴ Hurter 1946, S. 10 f.
- ¹⁷⁵ BS, AS 49 825, BB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Warenhäusern, Kaufhäusern, Einheitspreisgeschäften und Filialgeschäften, 14.10.1933.
- ¹⁷⁶ Hurter 1946, S. 59.
- ¹⁷⁷ Hammerstein 1934, S. 26.
- ¹⁷⁸ Protokoll über die Verhandlungen des Schweizerischen Bundesrates, Bd. 349, Geschäftsnummer 1649, 17.9.1934.
- ¹⁷⁹ Ebd.
- ¹⁸⁰ Protokoll über die Verhandlungen des Schweizerischen Bundesrates, Bd. 347, Geschäftsnummer 1101, 11.6.1934.
- ¹⁸¹ Ebd.
- ¹⁸² BS, AS 50 469, BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 11.6.1934.
- ¹⁸³ Schib 1959, S. 278.
- ¹⁸⁴ Bata Schuh AG (Hg.) 1934.
- ¹⁸⁵ Vgl. Kölz 2004, S. 768–770; 772.
- ¹⁸⁶ Bata Schuh AG (Hg.) 1934, S. 34.
- ¹⁸⁷ Schib 1959, S. 280.
- ¹⁸⁸ Ehrenbold 2012, S. 32 f.
- ¹⁸⁹ BS, AS 51 825, BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 30.12.1935; AS 53 1124, BRB zur Erneuerung des BRB vom 30. Dez. 1935 über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 29.12.1937; AS 54 990, BRB zur Erneuerung des BRB vom 30. Dez. 1935 / 29. Dez. 1937 über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 27.12.1938; AS 55 1585, BRB zur Erneuerung des BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 27.12.1939; AS 57 1486, BRB zur Erneuerung des BRB vom 30. Dez. 1935 / 29. Dez. 1937 über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 26.12.1941; AS 58 1181, BRB zur Erneuerung und Abänderung des BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 18.12.1942; AS 60 813, BRB zur Erneuerung des BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 15.12.1944; AS 62 12, BRB über das Verbot der Eröffnung und Erweiterung von Betrieben der Schuhindustrie, 28.12.1945.
- ¹⁹⁰ Kritisch dazu Schindler-Huber 1935.
- ¹⁹¹ Grimm 1941, S. 85.
- ¹⁹² Schib 1959, S. 280 f.

- 193 Zwischen 4 und 8 Prozent betrug Batas wertmässiger Anteil. Gadiant (1991, S. 61) führt folgende den Verwaltungsratsprotokollen entnommene Nominalwerte an: 2898 (1932), 3117 (1933), 4034 (1934), 4556 (1935), 5116 (1936) und 6289 Tausend Schweizer Franken (1937) Umsatz. Umgerechnet in die Produktionsstatistik (Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1946, S. 23, Tabelle 19: Wertmässiger Umsatz in der schweizerischen Schuhindustrie (1928–1939) bedeutete dies einen Anteil von 4,31 Prozent (1932), 4,18 Prozent (1933), 5,86 Prozent (1934), 6,49 Prozent (1935), 7,39 Prozent (1936) und 8,35 Prozent (1937).
- 194 Sudrow 2010, S. 62.
- 195 BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Erhebung des Eidgenössischen Statistischen Amtes über die schweizerische Schuhproduktion 1928 bis 1933, 1.2.1935, S. 2.
- 196 BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Bericht des Eidgenössischen Statistischen Amtes zum Schreiben des Bundesamtes für Industrie, Gewerbe und Arbeit über die Produktionskontingentierung in der Schuhindustrie, 28.2.1935, Anhang.
- 197 Die Geschichte der Produktionsstatistik ist generell eine Geschichte des Widerstands. Weniger die Vertreter der Statistikbüros als die Delegierten der Wirtschaftsverbände setzten sich mit Einwänden gegen die Durchleuchtung des Produktionsapparats zur Wehr. Verbände liessen während Jahrzehnten nichts unversucht, den Staat von der Untersuchung der Betriebs- und Branchensphäre fernzuhalten. Vgl. Mesmer 1980; David 1995; Jost, Malaguerra 2016, S. 66–70. Anlässlich der Jahresversammlung der Schweizerischen Statistischen Gesellschaft im Jahr 1936 wurde über Für und Wider der Produktionsstatistik diskutiert. Siehe Schwarz 1936.
- 198 BAR, E3320B#1000/773#88*, BIGA, Dossier Schuhproduktionsstatistik, 1935, Schreiben des Verbands Schweizerischer Schuhindustrieller an das Bundesamt für Industrie, Gewerbe und Arbeit, 26.4.1935.
- 199 Vgl. Bayerlein, Franz A. W. (1939): Angebotsgestaltung und Preisbildung auf dem schweizerischen Schuhwarenmarkt. In: SSLZ 6, Nr. 5.
- 200 Amtliches Bulletin der Bundesversammlung: Ständerat, Bd. 3, Sitzung 6, Geschäftsnummer 3130, 25.9.1934, S. 354.
- 201 Ebd., S. 355.
- 202 BS, AS 50, 661, BB über Massnahmen zum Schutze des Schuhmachergewerbes, 28.9.1934; AS 52 1034, BB über Massnahmen zum Schutze des Schuhmachergewerbes, 23.12.1936; AS 54 747, BB über die Verlängerung des BB über Massnahmen zum Schutze des Schuhmachergewerbes, 12.12.1938; BS, AS 57 1431, BB über Massnahmen zum Schutze des Schuhmachergewerbes, 11.12.1941; BS, AS 60 894, *BRB über Massnahmen zum Schutze des Schuhmachergewerbes, 27.12.1944 Von 1946 bis 1948 wurden die Schutzmassnahmen dann in das Gesetz zum obligatorischen Fähigkeitsausweis integriert. BS, AS 62 16, *Vf Nr. des EVD über den Fähigkeitsausweis für die Eröffnung von Betrieben im Gewerbe (Schuhmachergewerbe), 28.12.1945.
- 203 SWA, Bv Bb 11, Schweizerischer Schuhmacher- und Orthopädie-Schuhmachermeister-Verband, 1910–1950, Broschüre «Wie schützen wir Schuhmachermeister uns in der Zeit der grossen Wirtschafts-Krise vor Not und Verarmung?», Zürich 1934.
- 204 BAR, E7170A#1968/243#136*, Fachkommission für das Schuhmachergewerbe, 1934–1949.
- 205 Eidgenössische Fachkommission für das Schuhmachergewerbe (Hg.) 1949, S. 24.
- 206 Bundesblatt, Bd. 1, Nr. 18, 30.8.1945, S. 1060.
- 207 Ebd.
- 208 Grimm 1958, S. 149.
- 209 Küng 1941, S. 360.
- 210 Ebd., S. 363. Siehe auch die Vorauskopplung Küng 1939.
- 211 Schenkel 1939, S. 617.
- 212 Ebd.
- 213 Küng 1941, S. 357.
- 214 Ebd., S. 345.
- 215 Boyer 1991, S. 570–583.
- 216 Le Bot 2005; ders. 2007.

- ²¹⁷ Boyer 1991, S. 575.
- ²¹⁸ Le Bot 2005, S. 137.
- ²¹⁹ Ohne Autor (1930): Eine Internationale des Schuhhandels? In: SH 12, Nr. 5, S. 113.
- ²²⁰ In diesem Zusammenhang sind das Internationale Sekretariat der Schuhmacher (1893–1900), die Internationale Union der Schuh- und Lederarbeiter (1907), der Internationale Bund der Stiefel- und Schuhmacher und Lederarbeiter (1921) und die Internationale Vereinigung der Schuh- und Lederarbeiter (1946) zu nennen.
- ²²¹ BAL Hist, o. S., Dokumentation «Bureau international pour la défense du cuir et de la chaussure (Hg.): III. Internationaler Kongress der Schuhwirtschaft, Budapest 26.–29.07.1938», 1938.
- ²²² Maissen, Placidus (1936): Erfolgreiche Kongresse. In: SH 18, Nr. 16, S. 238.
- ²²³ Ohne Autor (1937): Der internationale Schuhkongress in Paris. In: SH 19, Nr. 18, S. 351.
- ²²⁴ Ohne Autor (1939): Bata kein Grossproblem mehr. In: SH 21, Nr. 6, S. 79.
- ²²⁵ Fischli, Heinrich (1935): Rückblick und Gedanken zum Internationalen Schuhkongress in Brüssel. In: SH 17, Nr. 17, S. 256.
- ²²⁶ BAL Hist, o. S., Dokumentation «Bureau international pour la défense du cuir et de la chaussure (Hg.): III. Internationaler Kongress der Schuhwirtschaft, Budapest 26.–29.7.1938», S. 59 f.
- ²²⁷ Ebd., S. 151; 159.
- ²²⁸ Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Hg.) 1930, S. 212.
- ²²⁹ Maissen, Placidus (1939): Sinn und Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit im BIC und dessen Kongressen. In: SH 21, Sondernummer, S. 1.
- ²³⁰ Der Vollständigkeit halber sei noch auf einen zweiten BIC-Kongress verwiesen, der in der Limmatstadt durchgeführt wurde. 200 Delegierte repräsentierten vom 1.–5.9.1950 die Interessen von rund 150 000 Schuharbeitern aus neun Ländern. Die behandelten Themen waren nach Tätigkeitsgebiet arrangiert und reichten von der Gruppe Handwerk bis zur Gruppe Handel. Begleitet wurde der Zürcher Kongress von einer Mass- und Orthopädieschuh-Ausstellung, einer Leistungsschau der schweizerischen Schuhindustrie und einer medienwirksamen Exposition, in der die neuesten, aus Paris eingeführten Bottier-Modelle bestaunt werden konnten. Ohne Autor (1950): 15 Jahre BIC: ein glanzvoller Kongress. In: SH 32, Nr. 18, S. 353.
- ²³¹ Fischli, Heinrich (1939): V. Internationaler Kongress der Schuhwirtschaft, 15.–18. August 1939. In: SH 21, Nr. 15, S. 255 f.
- ²³² Ebd.
- ²³³ Maissen, Placidus (1939): Sinn und Möglichkeiten der internationalen Zusammenarbeit im BIC und dessen Kongressen. In: SH 21, Sondernummer, S. 1 f.
- ²³⁴ Ebd., S. 2 f.
- ²³⁵ Sudrow 2010, S. 506–509.
- ²³⁶ Ohne Autor (1939): Bata kein Grossproblem mehr. In: SH 21, Nr. 6, S. 79.

Kapitel 6

Markterfahrung

- ¹ Mangold 1939, S. 151.
- ² Ebd.
- ³ Kaufmann 1955, S. 164.
- ⁴ Die Abschnitte heissen «Wesen», «Marktforschung», «Ziele und Sachgebiete der Marktforschung», «Arbeitsmethoden» und «Organisation der Marktforschung in der Schweiz».
- ⁵ Kaufmann 1955, S. 166.
- ⁶ Vgl. Berghoff, Scranton, Spiekermann (Hg.) 2012.
- ⁷ Berghoff, Scranton, Spiekermann 2012, S. 20.
- ⁸ Mirowski 1989; ders. 1994.
- ⁹ Vgl. McCloskey 1990; dies. 2008.
- ¹⁰ Clift (Hg.) 2008.
- ¹¹ Klammer, Leonard 1994, S. 21.
- ¹² Rossfeld 2016.
- ¹³ Conrad 2004b; Schröter 2004; Berghoff (Hg.) 2007; Gasteiger 2010, S. 37–45; Schwarzkopf 2011; Berghoff, Scranton, Spiekermann (Hg.) 2012; Tadjewski, Jones 2014, S. 1243–1245.
- ¹⁴ Zur Schokoladenfabrik Suchard siehe Roman Rossfeld (2007a, S. 266–317; ders. 2007b). Bei dem von Conrad (2004b, S. 27) angeführten deutschen Marktforschungs-Praktiker «Lisetzky» handelt es sich tatsächlich um Arthur Lisowsky (1895–1952), ein Gründungs- und Vorstandsmitglied der GfM.
- ¹⁵ Schröter 2004, S. 328.
- ¹⁶ Cayet 2010. Einen personenorientierten Zugang wählt Bruce (2015).
- ¹⁷ Brändli 2000, S. 110–129. Daneben zitieren mehrere wirtschafts-, unternehmens- und konsumhistorische Arbeiten aus dem Schriftenverzeichnis der GfM, um helvetische Professionalisierungs-, Kommerzialisierungs- oder Amerikanisierungsprozesse nachzuweisen.
- ¹⁸ Wiesen 2011, S. 153–190.
- ¹⁹ Leimgruber 2001, S. 98.
- ²⁰ Groupement romand pour l'étude du marché (Hg.) 1944; Schertenleib 1945; Groupement romand pour l'étude du marché (Hg.) 1948².
- ²¹ Zum Sekretariats-Team zählte zwischenzeitlich auch Ernst Lattmann, der im Zürcher Bildungsverlag Gropengiesser eine ganze Ratgeberreihe füllte. Sein Literaturverzeichnis (Lattmann 1946², S. 79–86) bietet eine wertvolle Sammlung GfM-naher Kleinschriften und Aufsätze.
- ²² SWA, Institute 194, 1941–1950. Zum zeitgenössischen Sammlungsprofil siehe Wackernagel (1911) und Weidmann, Mangold (1931, S. 94).
- ²³ Die einzelnen Dokumente sind zwischenzeitlich im Verbund der ETHZ Bibliothek (<https://www.library.ethz.ch/de/>, Zugriff: 1.9.2017) aufgegangen. Zur Geschichte des BWI und der «Betriebswirtschaftliche[n] Bücherstube» siehe Jaun (1981, S. 303).
- ²⁴ Kaufmann 1961, S. 99–103.
- ²⁵ Zu runden Jubiläen gab die GfM jeweils Festschriften heraus, vgl. Kaufmann 1961; Brunner 1981; Webseite <http://www.gfm.ch/de/portrait/geschichte/> (Zugriff: 1.9.2017). Am Ende des Untersuchungszeitraums wurde der Begriff Marktforschung zusehends von der Bezeichnung Marketing bedrängt. 1948 erstmals in programmatischer Absicht in einem Grundlagenpapier genannt, verschrieb sich die GfM im Folgejahr dem Marketing Management. Marketing verstanden als «marktorientierte Unternehmensführung» stiess bei den Mitgliedern auf wachsendes Interesse, so dass sich die Verantwortlichen der GfM im Jahr 1975 zu einer Namensänderung entschlossen: die Schweizerische Gesellschaft für Marktforschung wich der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing.
- ²⁶ GfM (Hg.) (1941): Die Notwendigkeit der Marktforschung für die schweizerische Wirtschaft: Voten zur Gründungsversammlung der GfM vom 16.5.1941, Zürich, S. 1.
- ²⁷ Im Nachruf wird Peter Kaufmann als der «konzeptionelle Denker» des Warenhauses Globus gewürdigt. Eine Schlüsselstellung hatte er insofern inne, als er vom Globus-Eigentümer Hans E. Mahler in den 1930er-Jahren den Auftrag erhielt, das Warenhaus im umkämpften Detailhandelsmarkt neu zu positionieren. Um den modifizierten gesetzlichen Auflagen und den gewandelten Nutzen- und Erlebnisvorstellungen der KonsumentInnen zu

entsprechen, baute Kaufmann eine unternehmens-eigene Forschungsabteilung auf und setzte sich mit dem Scientific Management auseinander. Aus dieser Betätigung dürfte jenes Netzwerk entstanden sein, das Kaufmann für die Gründung der GfM aktivierte. Vgl. Villiger 1992.

²⁸ Brunner 1981, S. 11.

²⁹ Ebd., S. 4.

³⁰ GfM (Hg.) (1941): GfM: woher kommt die Anregung? Unsere Zielsetzung. Der Weg des Vorgehens. Sachbereich unserer Arbeit, Zürich, S. 3.

³¹ Lisowsky 1942, S. 458.

³² Ernst 1941.

³³ Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Hg.) 1943, S. 10.

³⁴ Vgl. Muggli, Arnold (1943): Rationierung und Marktforschung, Zürich.

³⁵ Kaufmann 1942, S. 281.

³⁶ Kaufmann (Hg.) 1944, S. 34–42.

³⁷ Kaufmann 1961, S. 108–112.

³⁸ In der Frage, inwieweit das betriebliche oder branchenspezifische Wissen mit der Fachöffentlichkeit zu teilen sei, war der Schönenwerder Schuhkonzern gespalten. Eine undatierte, vom Schweizerischen Arbeitgeberverband an Bally herangetragene Anfrage betreffend eine Vorlesung über die Schuhindustrie an der ETH Zürich wurde «abschlägig» beschieden, indem es nicht opportun erscheint, die mit grossen Opfern an Intelligenz und Geld gemachten eigenen Erfahrungen durch derartige Vorlesungen der Allgemeinheit auszuliefern». BAL, Eduard Bally, Aus der Geschichte der Firma C.F. Bally AG, 1925, S. 572 (CD-ROM).

³⁹ Brunner 1981, Anhang.

⁴⁰ Vgl. Bernet 1931a, S. 21.

⁴¹ Boillat 1947a; ders. 1947b; ders. 1947c.

⁴² Groupement romand pour l'étude du marché (Hg.) 1944, S. 72.

⁴³ «L'étude du marché, modeste technique, apporte non seulement une contribution à la gestion rationnelle de l'entreprise et à la réalisation légitime du profit, elle en montre aussi la mesure; elle indique les possibilités d'une action coordonnée dont la généralisation est souhaitable.

C'est pourquoi nous avons la responsabilité de contribuer à la création d'un monde meilleur en assurant par des programmes intelligemment conçus le succès de nos entreprises, indispensable au développement de notre économie et à l'amélioration des niveaux de vie.» Dies. (Hg.) 1948², S. 7.

⁴⁴ Dies. (Hg.) 1944, S. 6.

⁴⁵ Devinat 1979².

⁴⁶ Vgl. Cayet 2010.

⁴⁷ Leimgruber 2001, S. 154 f.

⁴⁸ Devinat 1979², S. 3.

⁴⁹ Saldern 2012, S. 164–166.

⁵⁰ Vgl. Cayet 2010.

⁵¹ Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) 1927, S. 1.

⁵² Ebd.

⁵³ Tweedy 1926.

⁵⁴ Bernet 1939, S. 65.

⁵⁵ Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) 1930, S. 13.

⁵⁶ Bruce 2015.

⁵⁷ Ein überzeugter Anhänger des Erfa-Prinzips war auch Iwan Bally. Er weilte unter den Zuhörern, als Dennison in der Limmatstadt Wesen und Wirken der Manufacturer's Research Association of Boston, des Urmodells einer jeden Erfa-Gruppe, vorstellte. Seit diesem ersten Kontakt ermunterte Bally firmeninterne wie -externe Manager, von den unternehmerischen Erfahrungswissens-Ansammlungen Gebrauch zu machen und mit eigenen Erkenntnissen zu bereichern. Vgl. Bally 1927, S. 238; Bally 1928, S. 17. Am positivsten beurteilte die Firma Bally das Erfa-Prinzip während des Zweiten Weltkriegs. Vor dem Hintergrund der kriegswirtschaftlichen Neuerungen sei «die Förderung des Erfahrungsaustausches, der Orientierung und Aufklärung geradezu ein Gebot» für alle Arbeiter und Angestellten des Schönenwerder Schuhkonzerns. Brüderlin, Karl (1941): Erfahrungsaustausch. In: Mitteilungen 1, Nr. 14. «Erfahrungsaustausch-Konferenzen» wurden auch in der Arola-Schuh AG regelmässig abgehalten, vgl. Bally Arola Service (Hg.) 1958, S. 44.

- ⁵⁸ Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) 1931.
- ⁵⁹ Bernet 1931b.
- ⁶⁰ Internationales Rationalisierungs-Institut (Hg.) 1931, S. XII.
- ⁶¹ Vgl. Bernet 1931a.
- ⁶² Bernet 1939, S. 65.
- ⁶³ Ebd., S. 66.
- ⁶⁴ Kaufmann 1961, S. 45.
- ⁶⁵ Weckerle 1911, S. 34.
- ⁶⁶ Als Ausnahme kann hier Walter Benjamin (1969, S. 409) angeführt werden, der im Herbst 1933 in einem Essay konstatierte, dass die «Erfahrung im Kurse gefallen» sei, ja, dass in vielen Bereichen regelrecht eine «Erfahrungsarmut» vorherrsche.
- ⁶⁷ Bernet 1939, S. 66.
- ⁶⁸ Kaufmann 1941/42, S. 248.
- ⁶⁹ Angehrn 1954, S. 21.
- ⁷⁰ Ebd., S. 18.
- ⁷¹ Vgl. Bos, Vincenz, Wirz 2004.
- ⁷² Koselleck 2006.
- ⁷³ Ebd., S. 68.
- ⁷⁴ Kaufmann 1961, S. 44.
- ⁷⁵ Scott 1991, S. 797.
- ⁷⁶ Helmstetter 1999, S. 169.
- ⁷⁷ Tanner 2004b, S. 202.
- ⁷⁸ Burren 2010.
- ⁷⁹ Vgl. Merkur 1940/41.
- ⁸⁰ Töndury 1933, S. 60 f.
- ⁸¹ Büchner 1932; ders. 1933.
- ⁸² Honegger, Jost, Burren (u.a.) 2007, S. 204.
- ⁸³ Büchner 1945, S. 656. Seine Beschäftigung hat eine gesonderte Publikation (Büchner 1946) nach sich gezogen.
- ⁸⁴ Burmeister 1998, S. 83–87.
- ⁸⁵ Wiesen 2011, S. 187–190.
- ⁸⁶ Siehe Conrad 2004b; Wiesen 2011, S. 155–165.
- ⁸⁷ 1941 stellte das GfM-Sekretariat ein materialreiches Dossier zu Wilhelm Vershofen zusammen, in dem auch der Dreiklang Lernen/Lehren/Dichten enthalten war. Sekretariat der GfM (Hg.) (1941): Marktforschung in Deutschland: die Nürnberger Schule, Zürich, S. 8.
- ⁸⁸ Zur Präzisierung: «Mit «Markt» bezeichnet Vershofen «die Gesamtheit aller Umsatzbeziehungen», deren Gegenstand oder «Marktobjekt» sowohl Waren als auch Dienste oder Chancen sein können. [...] Als Charakteristikum der modernen Wirtschaft lässt sich so feststellen, dass jeder Beteiligte auf den Markt angewiesen ist, weil der dort die Spezialität seiner Leistungen anzubieten und die Varietät seiner Bedarfe nachzufragen hat. Für diese Erscheinung prägte Vershofen zunächst den Ausdruck «Nezessität», um ihn später durch den sehr viel anschaulicheren des «Marktzwanges» zu ersetzen.» Moser 1963, S. 17.
- ⁸⁹ Burmeister 1998, S. 253 f.
- ⁹⁰ Lisowsky 1938, S. 40.
- ⁹¹ Ders. 1939, S. 44.
- ⁹² Ders. 1938, S. 34.
- ⁹³ Ein Plädoyer für eine Theorierezeption durch die Wirtschaftspraktiker hielt Schwing (1944).
- ⁹⁴ Angehrn 1950, S. 285.
- ⁹⁵ Vgl. Weidmann, Mangold 1931; Briod 1931; Brunner 1932; Gründling 1936; Drechsler 1942.
- ⁹⁶ Brogle 1942, S. 212.
- ⁹⁷ Jost 1998, S. 129.
- ⁹⁸ Meier, Frech, Gees (u.a.) 2002, S. 22.
- ⁹⁹ Ebd., S. 88–119.
- ¹⁰⁰ Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 15.
- ¹⁰¹ Zur Frage der Lebensmittel siehe Droux 2004.
- ¹⁰² Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 10–25. Der internationale Vergleich fördert markante Ähnlichkeiten zwischen den in der Schweiz und den auf dem europäischen Kontinent getroffenen Massnahmen zutage. Vgl. Berend 2007, S. 64.
- ¹⁰³ Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Hg.) 1942, S. 6.
- ¹⁰⁴ Brogle 1942, S. 210.
- ¹⁰⁵ Ebd., S. 211.
- ¹⁰⁶ Schweizerische Zentrale für Handelsförderung (Hg.) 1942, S. 6.
- ¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 89–96.
- ¹⁰⁸ Ebd., Schaubild im Einband.
- ¹⁰⁹ Sulzer 1953, S. 8; 10.
- ¹¹⁰ GfM (Hg.) (1941): Die Notwendigkeit der Marktforschung für die schweizerische Wirtschaft:

- Voten zur Gründungsversammlung der GfM vom 16.5.1941, Zürich, S. 13.
- 111 Hausammann 1943.
- 112 Ebd., S. 4.
- 113 Ebd., S. 29.
- 114 Ebd., S. 30.
- 115 Im Jahr 1942 hiess die GfK Peter Kaufmann als «korrespondierendes Mitglied» willkommen. Ernst 1942.
- 116 Kaufmann, Peter (1941): Standort und Stand der Marktforschung in der Schweiz, Stuttgart 1941, S. 1 (= Vortrag im Kreise der Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer).
- 117 Ebd.
- 118 Kaufmann, Peter (1942): Marktforschung als Unternehmeraufgabe, Zürich, S. 6 (= Vortrag im Kreise der Schweizer Gruppe für wissenschaftliche Betriebsführung).
- 119 Kaufmann, Peter (1941): Standort und Stand der Marktforschung in der Schweiz, Stuttgart 1941, S. 3 (= Vortrag im Kreise der Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer).
- 120 Kaufmann, Peter (1942): Marktforschung als Unternehmeraufgabe, Zürich, S. 3 f. (= Vortrag im Kreise der Schweizer Gruppe für wissenschaftliche Betriebsführung).
- 121 Kaufmann, Peter (1944): Schlusswort. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 31.
- 122 Brinkmann, Donald (1946): Werterlebnis und Preisvorstellung des letzten Verbrauchers, Zürich, S. 1 f.
- 123 Kaufmann, Peter (1941): Standort und Stand der Marktforschung in der Schweiz, Stuttgart 1941, S. 9 (= Vortrag im Kreise der Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer).
- 124 Ebd., S. 4.
- 125 Kaufmann, Peter (1942): Marktforschung als Unternehmeraufgabe, Zürich, S. 5 (= Vortrag im Kreise der Schweizer Gruppe für wissenschaftliche Betriebsführung).
- 126 Sekretariat der GfM (Hg.) (1941): Definitionen: Markt, Marktforschung, Marktanalyse, Marktbeobachtung, Marktforschungstechnik, Zürich.
- 127 Büchner 1945, S. 662.
- 128 Angehrn 1954, S. 32 f.
- 129 Köster 2011, S. 201–206.
- 130 Angehrn 1954, S. 31.
- 131 Van den Berg, Priddat 2009, S. 326.
- 132 Brändli 2000, S. 120.
- 133 Vgl. Tanner 2015a, S. 297–301.
- 134 Jost 1998, S. 132.
- 135 Silberschmidt 1981; Burgin 2012.
- 136 Küng, Emil (1941): In welcher Weise dient die Marktforschung dem Berufsverband?, Zürich (= In welcher Weise dient die Marktforschung dem Berufsverband? In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 43, Nr. 3, S. 102–106); ders. (1941): Weshalb und wozu braucht der Staat die Marktforschung?, Zürich; ders. (1941): Was bedeutet die Marktübersicht für den Unternehmer?, Zürich).
- 137 Küng, Emil (1941): Weshalb und wozu braucht der Staat die Marktforschung?, Zürich, S. 2.
- 138 Ebd., S. 11.
- 139 Ebd.
- 140 Vgl. Honegger, Jost, Burren (u. a.) 2007, S. 206–208; Solchany 2010; Köster 2011, S. 258–268.
- 141 Grabowsky 1945, S. 538.
- 142 Röpke, Wilhelm (1944): Die Stellung des Unternehmers im Markt, Zürich, S. 8 (= (1945): La position de l'entrepreneur sur le marché. In: Revue économique et sociale 2, S. 104–116 = (1946/47): Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte. In: Schweizer Monatshefte 26, Nr. 11, S. 663–673).
- 143 Ebd., S. 8.
- 144 Röpke Wilhelm (1952): Die Unberechenbarkeit des Marktes, Bern (= Vortrag in der Grande Société in Bern).
- 145 Röpke, Wilhelm (1944): Die Stellung des Unternehmers im Markt, Zürich, S. 3 f. (= (1945): La position de l'entrepreneur sur le marché. In: Revue économique et sociale 2, S. 104–116 = (1946/47): Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte. In: Schweizer Monatshefte 26, Nr. 11, S. 663–673).
- 146 Siehe Berg (Hg.) 2011.
- 147 Röpke, Wilhelm (1944): Die Stellung des Unternehmers im Markt, Zürich, S. 3 (= (1945): La position de l'entrepreneur sur le marché. In: Revue écono-

- mique et sociale 2, S. 104–116 = (1946/47): Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte. In: Schweizer Monatshefte 26, Nr. 11, S. 663–673).
- 148 «Es sind die Akteure der Ökonomie selbst, die ihre Welten aus Metaphern erzeugen», streicht McCloskey (2009, S. 121) eine zentrale Prämisse der Cultural Economics heraus.
- 149 Zur Erklärung: «Die Kosten einer Verringerung der Kassenhaltung werden als «Schuhsohlen-Kosten» der Inflation bezeichnet, da wegen der häufigen Wege zur Bank die Schuhsohlen schneller abgelaufen werden. Natürlich ist dieser Begriff nicht wörtlich zu nehmen: Die tatsächlichen Kosten einer Verringerung ihrer Kassenhaltung bestehen nicht in der Abnutzung Ihrer Schuhe, sondern in der Zeit und der Annehmlichkeit, die Sie dafür opfern müssen, um weniger Geld in der Brief-tasche zu haben, als wenn es keine Inflation gäbe.» Mankiw 2004³, S. 717.
- 150 Lakoff, Johnson 1998.
- 151 Ebd., S. 5.
- 152 Ebd., S. 105.
- 153 Ebd., S. 115.
- 154 Ebd., S. 8.
- 155 Röpke, Wilhelm (1944): Die Stellung des Unternehmers im Markt, Zürich, S. 1 (= (1945): La position de l'entrepreneur sur le marché. In: Revue économique et sociale 2, S. 104–116 = (1946/47): Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte. In: Schweizer Monatshefte 26, Nr. 11, S. 663–673).
- 156 Röpke, Wilhelm (1944): Die Stellung des Unternehmers im Markt, Zürich, S. 2 (= (1945): La position de l'entrepreneur sur le marché. In: Revue économique et sociale 2, S. 104–116 = (1946/47): Die Stellung des Unternehmers auf dem Markte. In: Schweizer Monatshefte 26, Nr. 11, S. 663–673).
- 157 Röpke Wilhelm (1952): Die Unberechenbarkeit des Marktes, Bern, S. 4 (= Vortrag in der Grande Société in Bern).
- 158 Spoerry 1949, S. 4.
- 159 Klammer, Leonard 1994, S. 39.
- 160 Peter, Knoop, von Wedemeyer (u. a.) 2012, S. 55.
- 161 Röpke Wilhelm (1952): Die Unberechenbarkeit des Marktes, Bern, S. 4 (= Vortrag in der Grande Société in Bern). Im Rahmen des 40-jährigen Jubiläums gab die GfM ein explizites Bekenntnis zur freien Marktwirtschaft, vgl. Brunner 1981, Anhang.
- 162 Dass der Hand-Topos von den zeitgenössischen Akteuren so häufig bemüht wird, lässt sich mit Mariacarla Gadebusch Bondio (2010, S. XII f.) wie folgt erklären: «Ihre Sonderstelle verdankt die Hand dabei ihrer umfassenden Einsetzbarkeit als Mittel und Instrument, als Motiv, Merkmal, Symbol, Metapher und als *pars pro toto*.»
- 163 Milgate, Stimson 2009, S. 94 f.
- 164 Kennedy 2009, S. 240.
- 165 Vgl. Klammer, Leonard 1994.
- 166 Kennedy 2009, S. 240.
- 167 Samuels 2011.
- 168 König 2013, S. 182.
- 169 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 15. Mit Blick auf den (schuhwirtschaftlichen) Gesetzgebungsprozess können als Eckpunkte BS, AS 55 817, *BRB betr. die Kosten der Lebenshaltung und den Schutz der regulären Marktversorgung, 1.9.1939 und AS 62 363, *Vf des KIA: Vollständige Aufhebung der Schuhbewirtschaftung, 12.3.1946 genannt werden.
- 170 Sozarch, Ar 201.64.3, Lederbewirtschaftung, 1942–1946, Referate 1942–1946, Werner A. Grimm, Referat «Die Lederversorgung in der Kriegszeit», 22.11.1942.
- 171 BS, AS 58 137, *Vf des KIA: Vorschriften Nr. 1 betr. Schuhfabrikation, 10.2.1942.
- 172 Maissen 1940, S. 48–50; Schlittler 2016, S. 75–77. Zur deutschen, englischen und amerikanischen Ersatzstoffforschung siehe Sudrow (2010, S. 298–348).
- 173 An kriegswirtschaftlichen Schuhkreationen wie den Plateausohlen oder Keilabsätzen zeigte der *Nebelspalter* grösstes Interesse und überzog ihre Trägerinnen mit Hohn und Spott. Zwischen 1942 und Kriegsende steuerte allein der Karikaturist Ernst Schönenberger 30 und mehr, teils sogar titelgebende Schuhkarikaturen bei. Ausführlich dazu Schlittler 2016, S. 81–89.
- 174 Schönbein 1944, S. 50.

- 175 Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 19. Für die Stadt Bern liefert Gruner (1973, S. 156) eine eindrückliche Schilderung vom Schuh-Run.
- 176 BS, AS 56 1793, *Vf des KIA betr. Bezugssperre für Schuhwaren (Liste der weiterhin gesperrten Schuhwaren), 7.11.1940.
- 177 BS, AS 56 1855, *Vf des KIA: Weitere Lockerung der Bezugssperre für Schuhwaren, 19.11.1940; AS 56 1848, *Vf des EVD: Schuhrationierung, 20.11.1940; AS 56 1852, *Vf des KIA: Abgabe rationierter Schuhwaren an Konsumenten, 20.11.1940; AS 61 963, *Vf des KIA: Aufhebung der Schuhrationierung für Konsumenten, 9.11.1945.
- 178 BS, AS 57 416, *Vf des EVD: Einführung der Schuhkarte, 24.4.1941; Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 11*.
- 179 Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 18; vgl. auch ohne Autor (1942): Vom Sinn der Rationierung. In: Mitteilungen über Kriegswirtschaft, Nr. 10, 14.3.1942.
- 180 Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 102.
- 181 «Aber nun ans Studium. 31 Kategorien, das ist allerhand. Bis zur fünften Kategorie ging alles gut. Aber Kategorie 6. Da steht ja gar nichts! Halt! [U]nter den Erläuterungen vielleicht. Und richtig, da steht «keine weiteren Bemerkungen». Jetzt war ich so klug wie vorher. Das wird eine Sammelkategorie sein und meine Velorennschuhe, Reitstiefel etc. fanden einen Ehrenplatz in Kategorie 6. Bei Kategorie 8 und 9 habe ich mit meiner Frau und den beiden Verkäuferinnen Streit bekommen. Ist ein Frauenabendschuh aus Brokat ein Luxusschuh? Wenn ja, wohin gehört er? Für mich ist dies Luxus; meine drei Grazien behaupten das Gegenteil. Ich habe meine Autorität gewahrt und Kat. 9 berücksichtigt. Später musste ich allerdings reumütig mein Fehlurteil zugeben. Dann Kat. 11. Da hat mir das eingeklammerte «Kartenfrei» ins Auge gestochen. Also möglichst viel in diese Kategorie (später ist man meinem «Irrtum» in Zürich auf die Spur gekommen).» Ohne Autor (1942): Rund um die Schuhrationierung: Rückblick und Ausblick. In: Der Schuhhandel 24, Nr. 24, S. 399.
- 182 Mark 1950, S. 164; Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 100.
- 183 Sudrow 2010, S. 462–487.
- 184 *Die Tat* lotete das Potenzial von «Volksschuhen» 1942 in kritischer Absicht aus: «Das ganze Unternehmen hatte mit einem Fiasko geendet. [...] Im letzten Kriege war die Herstellung von «Volksschuhen» immerhin ein wichtiges Mittel der Preisbildung gewesen. Im gegenwärtigen Kriege wird dieses Problem jedoch auf viel breiterer Grundlage und mit unvergleichlich einschneidenderen Mitteln durch die Eidgenössische Preiskontrollstelle angepackt. Diese regelt denn auch die Verkaufspreise der billigeren Schuhe unter Berechnung von knapperen Margen, als sie bei teurerem und luxuriösem Schuhwerk zur Anwendung gelangen. Sie verpflichtet ausserdem die Schuhfabriken zu genügender Herstellung auch der billigeren Artikel.» Ohne Autor (1942): «Volksschuhe». In: *Die Tat* 7, Nr. 175, 28.7.1942.
- 185 Schönbein 1944, S. 50.
- 186 Vgl. Hunzinger 1941.
- 187 Vgl. Müller 1944; Mark 1950.
- 188 BAR, E7389#1000/1106#1105*, Enquête über die Aufnahme der ersten Textilrationierung durch die Bevölkerung, 194[1]. Vermutlich aufgrund eines Wettbewerb-Rapports, der an der 2. Schweizerischen Modewoche (4.–16.3.1943, 70 000 Besucher) durchgeführt und der (undatierten) Enquête beigelegt wurde, ist die vom BAR vorgenommene Datierung irreführend. Die von den kriegswirtschaftlichen Ämtern initiierte Erhebung erfolgte tatsächlich im Jahr 1941.
- 189 Ebd., S. 2. Das Frageschema lautete wie folgt: «(1) Besitzen Sie die 4-seitige Broschüre mit Erläuterungen über die Textilrationierung noch? Haben Sie sie gelesen? (2) Für was kann man die Abschnitte KIA brauchen? Was verstehen Sie bei der Karte nicht? (3) Kommen Sie jetzt mit den freigegebenen Coupons aus und für wie lange? (4) Wissen Sie, warum rationiert wurde? (5) Scheint Ihnen irgend etwas bei der jetzigen Textilrationierung ungerrecht? (6) Was möchten Sie bei der Textilrationierung geändert haben? (7) Was für Befürchtungen

hegen Sie in Bezug auf die Mischgewebe, welche eingeführt werden (Zellwolle)? (8) Weitere interessante Bemerkungen?»

190 Ebd., S. 4.

191 Ebd., S. 3 f.

192 Um der besseren Abgrenzung willen wird im Folgenden bei Direktzitatzen zwischen Enquête 1941 und Guggenbühl, Adolf (1941): Erfahrungen mit einer Marktanalyse über die Textilrationierung, Zürich (= Schweizer Reklame und Schweizer Graphische Mitteilungen, Nr. 7) unterschieden.

193 Enquête 1941, Anhang zu S. 14.

194 Enquête 1941, S. 15.

195 Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 265 f.

196 Kreis 2004, S. 126 f.

197 Bachmann, P. (1941): Ein neues Gewerbe: der Schwarzhandel. In: Nebelspalter 67, Nr. 37.

198 Vgl. Katsenelinboigen 1977; Zierenberg 2008.

199 «Ausländische Erfahrungen zeigen» war ein Allgemeinplatz. Vgl. Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 20. Zu Schuhnot und Schwarzmarkt in Bremen siehe Mohrmann 2008.

200 Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 266; vgl. auch ohne Autor (1943): Was ist verboten, was ist erlaubt? Aufklärung zum Kampf gegen den Schwarzhandel. In: Mitteilungen über Kriegswirtschaft, Nr. 21, 3.1943 sowie ohne Autor (1943): Strafen für kriegswirtschaftliche Widerhandlungen. In: Mitteilungen über Kriegswirtschaft, Nr. 23, 5.1943.

201 Ohne Autor (1942): Von Sündern und ihren Sünden. In: Mitteilungen über Kriegswirtschaft, Nr. 8, 17.1.1942.

202 Gutersonn 1946b, S. 107 f.; Zentralstelle für Kriegswirtschaft (Hg.) 1949, S. 259; Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.) 1950, S. 22.

203 Zu den methodischen Fallstricken der Interviews und der durch die UEK Schweiz – Zweiter Weltkrieg angestossenen erinnerungspolitischen Debatte siehe Dejung, Gull, Wirz 2002, S. 9–14; Hugger 20032, S. 129–132.

204 Zit. nach Dejung, Gull, Wirz 2002, S. 260.

205 Ebd., S. 261.

206 Hugger 20032, S. 131.

207 Wiesen 2011, S. 165.

208 Enquête 1941, S. 17.

209 Guggenbühl 1941, S. 1.

210 Steinfels 2003, S. 19; 198.

211 Enquête 1941, S. 41–44.

212 Guggenbühl 1941, S. 7.

213 Schorer, Edgar (1943): Welche Veränderungen bewirkt der Krieg in der Konsumgüter-Nachfrage?, Zürich.

214 Ebd., S. 8.

215 Ebd., S. 8 f.

216 Ebd., S. 7.

217 GfM (Hg.) (1943): Zur Technik der Befragung, Zürich.

218 GfM (Hg.) (1943): Die Verbraucherbefragung im Dienste der Absatzförderung, Zürich. Die Arbeitstagung leitete direkt in den feierlichen Gründungsakt der GfM-Befrager-Organisation über.

219 BAL Hist, o. S., Typoskript «Erinnerungen unseres Reklamechefs, Herrn H. Klinger», 1950. Mit 19 Jahren siedelte Klinger nach Milwaukee über, um sich kaufmännisch ausbilden zu lassen. Den Abendkurs im Gilbert Commercial College finanzierte er mit einer Anstellung bei der Gas Light Co. Da das Jobprofil Kontrollgänge bei den Gaskunden beinhaltete, machte sich Klinger ein erstes Mal mit Verbraucherbefragungen vertraut. Nach einer kurzzeitigen Anstellung bei einer Werbeagentur kehrte er in die Schweiz zurück und trat nach einer Zwischenstation bei Seiden Grieder 1911 bei Bally ein. In der Schilderung Klingers brachte der Entschluss, die Schweizerische Landesausstellung von 1914 mit Schuhen und Reklame zu beschicken, eine «neue Wendung» in den Marktauftritt des Schönenwerder Unternehmens.

220 Brunner 1932, S. 2.

221 Klinger, Hans (1943): Fühlungnahme mit dem Verbraucher! In: GfM (Hg.) (1943): Die Verbraucherbefragung im Dienste der Absatzförderung, Zürich, S. 2.

222 Ebd., S. 6.

223 GfM (Hg.) (1943): Zur Technik der Befragung, Zürich, S. 2.

224 Ebd., S. 5.

- 225 Brunner 1981, S. 6.
- 226 Wiesen 2011, S. 184.
- 227 Ebd., S. 169.
- 228 GfM (Hg.) (1943): Zur Technik der Befragung, Zürich, S. 5.
- 229 Kaufmann, Peter (1941): Standort und Stand der Marktforschung in der Schweiz, Stuttgart, S. 4 (= Vortrag im Kreise der Deutschen Gruppe der Internationalen Handelskammer).
- 230 Bertoldi 1940.
- 231 Klinger, Hans (1943): Fühlungnahme mit dem Verbraucher! In: GfM (Hg.) (1943): Die Verbraucherbefragung im Dienste der Absatzförderung, Zürich, S. 3.
- 232 Maissen 1940, S. 63–69; ders. 1953, S. 260–265.
- 233 Ders. 1953, S. 260–262.
- 234 Silberer, Paul (1944): In welcher Weise trägt die Farbe zur höheren Wertschätzung des betrieblichen Produkts bei? In: GfM (Hg.): Zur Psychologie der Farben, Zürich, S. 12.
- 235 Gasteiger 2010, S. 52.
- 236 Baumgarten-Tramer, Franziska (1943): Die psychologische Marktforschung, Zürich, S. 6 (= (1941/42): Die psychologische Marktforschung. In: Schweizerische Zeitschrift für Betriebswirtschaft und Arbeitsgestaltung 41, S. 342–353; 391–394).
- 237 Kaufmann, Peter (1944): Begrüssung. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 1.
- 238 Vgl. Zürcher 1995.
- 239 Schnierer 1995, S. 196.
- 240 Aspers 2015, S. 136.
- 241 König, René (1944): Zur Soziologie der modischen Strömung. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 4.
- 242 Ebd., S. 2.
- 243 Ebd., S. 8.
- 244 König, René (1945): Das Problem der Nachahmung: ihre Wirkung im Aufbau des Konsums, Zürich; ders. (1950): Die Unternehmung in der öffentlichen Meinung und der Gesellschaft: Public Relations, Zürich.
- 245 Nachdem Fritz Streuli die Handelsschule und die Universität Zürich durchlaufen hatte, fasste er zu Beginn der 1920er-Jahre im Berufsleben Fuss.
- Nach einer ersten Anstellung im Rohseidenhandel wechselte Streuli 1927 zum Schuhkonzern, wo er eine steile Karriere hinlegen sollte. Nach den üblichen Monaten als Aspirant wurde Streuli in das Grossisten-Tochterunternehmen nach London beordert, wo er die Leitung der Verkaufsfilialen übernahm. 1932 erfolgte der Rückruf, woraufhin er in Schönenwerd die Sortimentspolitik der Verkaufsabteilung verantwortete. In die Stellung eines Direktors wurde Streuli im Jahr 1939 erhoben. In dieser Funktion kamen die Verantwortung über die Modellkreation und die Kundenkontakte hinzu. Saemann, Hermann (1952): Lieber Herr Streuli. In: Mitteilungen 12, Nr. 7.
- 246 Streuli, Fritz (1944): Die Mode als industrielles Problem. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 16.
- 247 Ebd., S. 17.
- 248 Ebd., S. 18.
- 249 Frey 1956, S. 1.
- 250 Kaufmann, Peter (1944): Schlusswort. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 31.

Kapitel 7

Rundblick

- ¹ Sachs 1917, S. 194.
- ² Ebd., S. 193.
- ³ Ohne Autor 1933¹⁵, S. 612 Bildleiste.
- ⁴ Eine kleine Chronologie: 1949 Kunsthaus Zürich; 1959 Graphische Sammlung ETH Zürich; 1988 Wanderausstellung mit Zwischenstationen in Basel, Essen und Zürich; 2008 Museum für Gestaltung Zürich. Vgl. Richter 2008 (Hg.), S. 88 f.
- ⁵ Mit dieser Formulierung lehnt sich Gudrun M. König (2003, S. 96) bei Ernst Bloch an.
- ⁶ Streuli, Fritz (1944): Die Mode als industrielles Problem. In: GfM (Hg.): Betriebsprobleme der Mode, Zürich, S. 15.
- ⁷ Muniesa, Millo, Callon 2007, S. 2.
- ⁸ Richter, Furubotn 2010⁴, S. 58–61.
- ⁹ Van den Berg, Priddat 2009, S. 336.
- ¹⁰ Aspers 2015, S. 156.
- ¹¹ Beckert 2007, S. 60.
- ¹² Fischli, Heinrich (1939): V. Internationaler Kongress der Schuhwirtschaft, 15.–18. August 1939. In: Der Schuhhandel 21, Nr. 15, S. 255.
- ¹³ Tanner 2015a, S. 568.
- ¹⁴ Ebd., S. 567.
- ¹⁵ Nolte 2010.
- ¹⁶ Landwehr 2012.
- ¹⁷ Ohne Autor 1937a.
- ¹⁸ Tooze, Fertik 2014, S. 232.
- ¹⁹ J. Lüthi & Co (Hg.) 1931.
- ²⁰ Lisowsky 1938, S. 42.
- ²¹ Rodgers 2011, S. 44.
- ²² Ebd., S. 47.
- ²³ Nolte 2006, S. 194.
- ²⁴ Ebd., S. 201.
- ²⁵ Reinhard 2007, S. 3.
- ²⁶ Plumpe 2012, S. 528.
- ²⁷ Vogl 2017, S. 98.
- ²⁸ Ebd., S. 100.
- ²⁹ Siehe Stehr 2007.

Anhang

- ¹ Werden ökonomische Arbeiten der Wirtschaftsgeschichte zugerechnet, muss dieser Befund relativiert werden. Greifbar ist eine unüberschaubar grosse Zahl an Studien, die (inter-)nationale Marktintegrationsprozesse nachzeichnen. Die Vermessung des Wandels vom fragmentierten, unvollkommenen hin zum integrierten, vollkommenen Markt ist das Ziel dieser Studien. Vgl. Engel 2012, S. 98 f.
- ² Casson, Lee 2011, S. 12.
- ³ Berghoff 2004; Ambrosius, Petzina, Plumpe (Hg.) 2006².
- ⁴ Bevir, Trentmann (Hg.) 2004; Ehmer, Reith 2004; Donzé, Fior (Hg.) 2009; Casson (Hg.) 2011; Casson, Lee 2011.
- ⁵ Nolte 1997, S. 354.
- ⁶ Casson, Lee 2011, S. 15.
- ⁷ Zierenberg 2008.
- ⁸ Nolte 1994, S. 697 f.; 712; ders. 1997, S. 354.
- ⁹ Müller, Schmidt, Tissot (Hg.) 2011.
- ¹⁰ Berend 2007, S. 72.
- ¹¹ Donzé, Fior 2009, S. 9–12.
- ¹² Vgl. Tissot, Moser 2012, S. 519 f.
- ¹³ Hockerts 1993.
- ¹⁴ Teupe 2016, S. 2.
- ¹⁵ Zum Einstieg sei Haskell, Teichgräber (Hg.) 1996 empfohlen.
- ¹⁶ Tanner 2002; ders. 2004b; ders. 2014; ders. 2015b; Knight 2012.
- ¹⁷ Dejung, Dommann, Speich Chassé 2014, S. 3.
- ¹⁸ Dommann 2014.
- ¹⁹ Ahrens, Böick, Lehn 2015.
- ²⁰ Stobart, van Damme 2016.
- ²¹ Als Einstieg und gleichsam Überblick bieten sich Kocka 2013; Neal 2014; Kocka, Linden (Hg.) 2016; Lenger 2016 an.
- ²² Beckert 2011, S. 319.
- ²³ Braudel 1997³, S. 36 f.
- ²⁴ Von den FürsprecherInnen einer interdisziplinären Zusammenarbeit gilt es im deutschsprachigen Raum vorab Jürgen Kocka, Mitbegründer der Histo-

rischen Sozialwissenschaften Bielefelder Provenienz, zu nennen. Siehe Kocka 2010; Nathaus, Gilgen 2011; Teupe 2015.

- 25 Mit Patrik Aspers (2015, S. 52) sollen die wirtschaftssoziologischen Vorbehalte gegenüber historischen Marktanalysen, die von der Wirtschaftsgeschichte, Anthropologie und Archäologie vorgenommen werden, nicht verschwiegen werden. An ersterem Fach wird die theoretische Aufgeladenheit in (neo-)klassischer wie nicht minder marxistischer Richtung kritisiert. Zudem zieht der der Archäologie eigene «methodologische Optimismus» eine Nicht-Beachtung der Forschungsergebnisse nach sich.
- 26 Vgl. Smelser, Swedberg (Hg.) 2005²; Maurer (Hg.) 2017.
- 27 Aspers 2015, S. 19. Diesem Minimalkonsens lässt der Autor zusätzliche Elemente einer Marktdefinition und Vorbedingungen einer Marktordnung nachfolgen.
- 28 Beckert 2007, S. 45.
- 29 Boettke 2002; Mikl-Horke 2017.
- 30 Beckert, Diaz-Bone, Ganssmann (Hg.) 2007.
- 31 Beckert 2007.
- 32 Engels 2009, S. 82.
- 33 Aspers 2010.
- 34 Ders. 2015.
- 35 Muniesa, Millo, Callon 2007.
- 36 Andritzky (Hg.) 1988; Benstock, Ferriss (Hg.) 2001; Riello, McNeil (Hg.) 2006; Nahshon (Hg.) 2008; Roder (Hg.) 2008; Wulf, Zirfas 2012.
- 37 Schlittler, Tietze (Hg.) 2016.
- 38 Ausführlich dazu Ruppert 1993.
- 39 Schlittler, Tietze, Wild 2016, S. 13 f.
- 40 Ehrenbold 2012; ders. 2016.
- 41 Breyer 2012; dies. 2015; dies. 2016.
- 42 Riello 2006.
- 43 Sudrow 2010.

Bildnachweis

- 1 «Berliner Jungen auf der Suche nach Lebensmitteln», Berlin 1919: bpk/Kunstbibliothek, SMB, Photothek Willy Römer
- 2 Karikatur «Der Bundesschuh und seine praktische Anwendung», Nebelspalter 44, Nr. 11, Boscovits, Julius F., Zürich 1918: e-periodica Nebelspalter
- 3 Cover der Originalausgabe von: This Misery of Boots, H. G. Wells, London 1907: Privatbesitz Roman Wild
- 4 «Der Alleinmeister in seiner Werkstatt (dörflich)», A. von Ostade, ohne Ort 1671: BAL Hist
- 5 Aus: Lehrbuch der Schuhmacherei: Leitfaden für die Berufslehre, Tafel 2, Meili, Heinrich, Zürich 1925: Zentralbibliothek Zürich (ZB)
- 6 «Schuhmacher bearbeitet das Leder», ASL-Fotoagentur, Lausanne 1950: Schweizerisches Nationalmuseum, ROH-4653/LM-149699.1
- 7 «Erste Schuhmacherin in der Schweiz bei der Arbeit», ASL-Fotoagentur, Lausanne 1944: Schweizerisches Nationalmuseum, ROH-4518/LM-149666.1
- 8 Plakat «Schuhmacher will dieser Junge nicht werden», Schweizerische Schuhmacher-Zeitung, Nr. 19, ohne Autor und Ort 1911: SWA
- 9 Anschlag «Tarif für verfertigte Arbeiten für Basel und Umgebung», Schuhmacher-Verein Basel, Juni 1920: SWA, Bv Bb 11
- 10 Karikatur «Vorsicht», Nebelspalter 23, Nr. 11, ohne Autor, Zürich 1897: e-periodica Nebelspalter
- 11 Plakat «Marke ‹Tell› Schuhe - Schuhfabrik Frauenfeld», Baumberger, Otto, Zürich 1924: Museum für Gestaltung, Plakatsammlung, ZHdK, 50-0114
- 12 «Schuhmacher», Jost, Carl, Rüschegg ca. 1930: Staatsarchiv des Kantons Bern, FN Jost N 2673
- 13 Plakat «Grosser Schuhmarkt Dosenbach. Nur Hauptgeschäft Rennweg 56 Zürich», Baumberger, Otto, Zürich 1922: BAL Hist, P 0004
- 14 Aus: Katalog Versandhaus Gräb, Zürich 1927: Mit freundlicher Genehmigung des Schuhhaus Gräb. Alle Rechte vorbehalten
- 15 Cover «Ehret Schweizer Arbeit», Neue Schweiz 1, Nr. 30, Zürich 1933: ZB
- 16 «Schuster bleib bei deinem Leisten?», Zürcher Illustrierte, 20.4.1934, ohne Autor: e-periodica Zürcher Illustrierte
- 17 Aus: Der Schuhhandel in der Schweiz, Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (Hg.), Bern 1946: SWA
- 18 Aus: Fünfzig Jahre des Hauses C. F. Bally Söhne in Schönenwerd: 1851 - 1901, Bally-Schuhfabriken (Hg.), Basel 1901: ZB
- 19 Aus: Fünfzig Jahre des Hauses C. F. Bally Söhne in Schönenwerd: 1851 - 1901, Bally-Schuhfabriken (Hg.), Basel 1901: ZB
- 20 «Bally: Schönenwerd», Bally-Schuhfabriken AG (Hg.), Schönenwerd ca. 1940: BAL Hist, 100-B-042
- 21 Aus: Ursachen der Schuhteuerung. Leichtfassliche Darstellung, Bally-Schuhfabriken AG (Hg.), Schönenwerd 1917: BAL
- 22 «Rohmaterialbeschaffung im Krieg 1914 - 1918: Ankunft eines Wagens 1915», ohne Autor, Schönenwerd 1915: BAL Hist, 100-B-039
- 23 «C. F. Bally, Holdinggesellschaft», Studio Wolf-Bender, Zürich 1951: BAL Hist, 100-H-154
- 24 Aus: Trusts in der Schweiz? Die schweizerische Politik im Schlepptau der Hochfinanz, Anhang zu Artikel 5: «Zwei Grossmächte Solothurns: L. von Roll und Bally», Pollux, Zürich 1944: SWA
- 25 «Capitol. Schaufensterdekoration nach westschweizerischem Vorbild», Bally Arola (Hg.), Westschweiz 1938: BAL Hist, Belegbuch Schaufenster, ca. 1924 - 1947, Westschweiz

- 26 Plakat «Bally bietet mehr», Bally Agor (Hg.), ohne Autor, Zürich 1935: BAL Hist, P 0062
- 27 Plakat «Luft Licht Sonne in Bally Sandalen von Fr. 9.80 an», Bally Agor (Hg.), ohne Autor, Zürich 1933: BAL Hist, P 0045
- 28 «Haushaltungsschülerinnen auf dem Markt», Zürich 1934: KEYSTONE/Fotostiftung Schweiz/Hans Staub
- 29 Glaspositiv «Herbstliche Blätter, darin Schuhe», St. Annahof Zürich, ohne Autor und Datum: Sozarch, F_5033-Gb-309
- 30 Schuhputzerin, Zürich Aussersihl, Acklin, Emil, ohne Datum: StArZH, VII.567
- 31/32 Werbefilm-Standbilder Schweizerische Winterhilfe, Zürich, ohne Autor und Ort, 1943: Sozarch F_5061-Fa-014, F_5061-Fa-009
- 33 Korrespondenz von Bittstellern mit der Schweizerischen Winterhilfe anlässlich der Schuhspende, Thayngen 1949: Sozarch, Ar 487.30.3
- 34 Aus: Atlas der schweizerischen Volkskunde: Kartenmaterial, Teil 1, Halbband 1, Karten 1-64, Geiger, Paul, Weiss, Richard, Escher, Walter, Basel 1962: ZB
- 35 Aus: Weltmode: Schweizerische Modenzeitung 1, Zürich 1929: StArZH, Na 5685 Grf
- 36 «Markt», Nebelspalter 53, Nr. 14, Baumberger, Otto Zürich, 1927: e-periodica Nebelspalter
- 37 «Polizeiwachtmeister Eduard Quendet und Fred Berger bei Edis letzter Marktkontrolle», Jost, Carl, Bundesplatz Bern, 1941: Staatsarchiv des Kantons Bern, FN Jost N 1912
- 38 Karikatur «Frau mit einem Laib Brot mit der Aufschrift Label», ohne Autor, Ort und Datum: Sozarch, F_5030-Za-0049
- 39 «Wettbewerb Label-Zeichen», Schweizerischer Werkbund (SWB), Zürich 1935: Museum für Gestaltung Zürich, Designsammlung, ZHdK, 133-2018
- 40 Aus: Das Label- oder Treue-Hand-System, Die Tat, 25.6.1937, Rhyner, Zürich 1937: Schweizer Presse Online
- 41 Aus: Wir Brückenbauer, 24.8.1945, ohne Autor: Dokumentation Migros-Genossenschafts-Bund/ (rechts) «VOTA-Schild aus Email», Zürich 1949: Dokumentation Migros-Genossenschafts-Bund, G-1504. Mit freundlicher Genehmigung des Migros-Genossenschafts-Bunds. Alle Rechte vorbehalten
- 42 Cover von: «Schweizerische Konsumentenliga: Verbraucher!», ohne Autor, Zürich 1935: SWA, Bv P3
- 43 «Schuhindustrie, Stickereiindustrie, Industrie de la chaussure, Industrie du tricot», aus: Die Gewerbebetriebe in der Schweiz: Textband. Bd. 4 der eidgenössischen Betriebszählung 1929, Eidgenössisches Statistisches Amt (Hg.), Bern 1939: ZB
- 44 «Bata Gummistiefel Band», ohne Autor, Möhlin 1954: Bata-Archiv der Gemeinde Möhlin, 04-2525.000
- 45 «Gruppenbild des Vorstandes VSS um das Jahr 1935», Ziegler, Otto, Bern 1963: ZB
- 46 «Schuhfabriken Bata Möhlin (Aargau)», ohne Autor, Möhlin 1938: Bata-Archiv der Gemeinde Möhlin, 02-910.000
- 47 Annonce «Bata: Einzige Schweizer Gummischuhfabrik», Anzeiger für das Möhlin- und untere Rheintal, 5.5.1936, Möhlin 1936: SWA, H + I Bb 27a
- 48 Cover von: Die Gerberei in der Schweiz, Verband schweizerischer Gerbereibesitzer (Hg.), Zürich 1932: SWA, Bv Bb 32
- 49 Cover von: Stiefel der Diktatur, Philipp, Rudolph, Zürich 1936: SWA
- 50 Annonce «Geeinte Abwehrbereitschaft», Der Schuhhandel 16, Nr. 7, 1934: SWA
- 51 Annonce «Die neue Schuhfabrik HUG in Dulliken bei Olten. Die modernste Schuhfabrik der Schweiz», NZZ, 20.10.1933: NZZ Archiv
- 52 «Erster Mai-Umzug Möhlin», Möhlin, 1.5.1935: Bata Archiv der Gemeinde Möhlin, 01-140.000

- 53 Aus: *Traité théorique et pratique de l'étude du marché*, Schertenleib, Charles, Lausanne 1945: SWA
- 54 Aus: *Unternehmer und betriebliche Marktforschung*, Angehrn, Otto, Zürich 1954: SWA
- 55 «Wilhelm Röpke», ohne Ort und Datum: KEYSTONE/Süddeutsche Zeitung Photo/Scherl
- 56 «Hamsterkäufe im Schuhgeschäft, Zürich 1940»: KEYSTONE/Fotostiftung Schweiz/Hans Staub
- 57 «Schuhgeschäft Doelker, Hamsterkäufe vor der Rationierung, Zürich 31. Oktober 1940»: KEYSTONE/Fotostiftung Schweiz/Theo Frey
- 58 Schweizer Rationierungskarte, Bern 1945: Sozarch, F_Ob-0001-199
- 59 Karikatur «Preisstop im Schuhgewerbe – und die andere Ballönli?», Nebelspalter 69, Nr. 3, Grogg, Zürich 1943: e-periodica Nebelspalter
- 60 Plakat «Schwarzhändler sind Volksschädlinge», Eidgenössische Zentralstelle für Kriegswirtschaft, Leupin, Herbert, Augst 1942: Sozarch, F_Ka-0001-372
- 61 Plakat «Bally bietet mehr», Bally Agor (Hg.), Steiner, Heinrich, Zürich 1936: BAL Hist, P 0068
- 62 «Organisation einer Schuhfabrik», Maissen, Placidus, Zürich 1953: SWA
- 63 Plakat «Dosenbach's grosser Schuhmarkt», Baumberger, Otto, Zürich 1915: Museum für Gestaltung, Plakatsammlung, ZHdK, 50-0027
- 64 Annonce «Jlco immer voran», Zürcher Illustrierte 7, Nr. 20, J. Lüthi & Co (Hg.), ohne Ort, 1931: e-periodica Zürcher Illustrierte
- Fotos Umschlag und S. 186 – 200: © Franco Garlaschelli; Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Bally-Schuhfabriken AG. Alle Rechte vorbehalten.

Dank

Das vorliegende Buch hat eine lange Entstehungsgeschichte und eine fast ebenso lange Liste von Personen, Netzwerken und Institutionen haben diesen Prozess begleitet und unterstützt. Während viele zu den Stärken von *Auf Schritt und Tritt* beigetragen haben, sind allfällige Schwächen allein dem Verfasser anzulasten.

Mein Dank gilt in erster Linie Jakob Tanner für die Chance, als wissenschaftlicher Assistent an seinem Lehrstuhl das Dissertationsprojekt «Der Fussabdruck der unsichtbaren Hand: Die Geschichte des schweizerischen Schuhmarkts, 1918–1948» zu lancieren. Den Vertrauensvorschuss, die Freiheiten beim Aufgleisen der Arbeit, das Interesse an marktrelevanten Fragestellungen und die Hinweise auf verwandte Themenfelder habe ich ungemein geschätzt. Monika Dommann danke ich für das engagierte Koreferat. Sehr grossen Anteil am Gelingen der Qualifikationsarbeit hatte – ob es sich nun um fachliche oder moralische Unterstützung handelte – das Lehrstuhlteam Tanner, dem zeitweise Tobias Straumann, Roman Rossfeld, Gisela Hürlimann, Rahel Bühler und Magaly Tornay angehörten. Von dem im 1. Stock der Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte spürbaren kritischen Geist und geschäftigen Klima hat die Recherche- und Denkarbeit profitiert. Gespräche mit Forschenden und Studierenden aus dem In- und Ausland haben mich stets aufs Neue inspiriert und motiviert. Ein geschätzter Weggefährte in der Lehre am Historischen Seminar und auf Wanderungen in den Alpen war Benjamin Hartmann.

Für eine produktive Verunsicherung sorgte der im Juli 2014 von Martin Bühler und Sebastian Teupe an der Universität Bielefeld organisierte Workshop «Märkte: Soziale Dimensionen und historischer Wandel in interdisziplinärer Perspektive», wofür allen Diskutanten recht herzlich gedankt sei. Der Austausch mit Katharina Tietze und Anna-Brigitte Schlitter von der Zürcher Hochschule der Künste und mit ihren Mitstreiterinnen aus den «Fashion Studies» hat mein Verständnis vom Schuh als Designobjekt geprägt. Ein herzliches Dankeschön gilt auch Alexis Schwarzenbach und allen Arbeits-

kolleginnen der Hochschule Luzern – Design & Kunst, die meinen schreibbedingten Absenzen mit Verständnis begegnet sind und den Schreibprozess mit gezielten Interventionen beschleunigt haben. Generell hat die Beteiligung am Forschungs- und Vermittlungsprojekt «Silk History since 1800» mein Wissen von der Textil- und Lederindustrie ungemein bereichert.

Ohne Archivarinnen und Sammlungsleiter stünden Historikerinnen und Historiker auf verlorenem Posten. Besonderen Dank aussprechen möchte ich Ursula Gut und Rebekka Gerber, den Leiterinnen des Historischen Archivs der Bally-Schuhfabriken in Schönenwerd, für die Erkundungsreisen im faszinierenden Bally-Kosmos. Ohne die wertvollen Impulse von Philipp Abegg, Präsident von Ballyana, dem Archiv für die Bally Familien- und Firmengeschichte, wäre das Dissertationsprojekt kaum vorangekommen. Dankenswerterweise hat mir Patrick Winkler, Orthopädienschuhmacher im Haupt- und Historiker im Nebenamt, Zugang zu seiner Privatsammlung gewährt. Mit Rat und Tat haben mich über all die Jahre auch Irene Amstutz und Martin Lüpold vom Schweizerischen Wirtschaftsarchiv in Basel unterstützt. In der Zentralbibliothek Zürich bin ich unzählige Male auf ergiebiges Quellenmaterial gestossen. Viele weitere Institutionen haben erstklassige Fotografien und Grafiken kostenlos zur Verfügung gestellt.

Um die Transformation des Dissertationsmanuskripts in ein marktfähiges Sachbuch hat sich der Verlag NZZ Libro gekümmert. Urs Hofmann und Katharina Blarer verdanke ich ihre unerschütterliche Zuversicht, Hartnäckigkeit und Unterstützung. Damit das Buch formvollendet erscheinen kann, waren finanzielle Beiträge zur Gestaltung und Drucklegung unabdingbar. Grosszügige Förderung habe ich vom Schweizerischen Nationalfonds, der Hochschule Luzern – Design & Kunst, der Dästerschild Stiftung und der Fritz Mangold-Stiftung erhalten. Allen Institutionen gebührt ein grosses Dankeschön!

Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Familie, insbesondere bei meiner Mutter Annamarie Wild, für die stete Anteilnahme am Arbeitsprozess. Eine Schlüs-

selrolle in der Entstehung von *AufSchritt und Tritt* nahm Melanie Wyrsh ein. Mit ihren klugen Kommentaren hat sie mir einen gangbaren Weg durch das unwegsame Material gewiesen; wenn meine Argumente und Formulierungen zu konfus gerieten, ist sie mir auf die Füße getreten; und wenn ich an der Denk- und Schreibarbeit zu verzweifeln drohte, hat sie mir auf die Beine geholfen. Mein Dank lässt sich kaum in Worte fassen.

Zürich, im April 2019



Der Autor

Roman Wild (*1985) ist Historiker und Hochschuldozent. Nach dem Studium der Allgemeinen Geschichte, Wirtschaftswissenschaften und Soziologie war er von 2011 bis 2015 als wissenschaftlicher Assistent am Historischen Seminar der Universität Zürich tätig. Seit 2015 forscht und lehrt er an der Hochschule Luzern – Design & Kunst. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören die Geschichte der Textil- und Lederindustrie, die Wissensgeschichte ökonomischer Praktiken und die Geschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert.

Der Schuh als Kulturgut und Wirtschaftsfaktor

Zwischen dem Ersten und Zweiten Weltkrieg war der schweizerische Schuhmarkt fest in die Gesellschaft eingebettet. Soziale und wirtschaftliche Entwicklungen beeinflussten ihn massgeblich. Der Historiker Roman Wild nimmt die marktspezifischen Herausforderungen für die Angehörigen der schweizerischen Schuhwirtschaft unter die Lupe. Er beschreibt lebhaft, wie sie den Alltag aller Bevölkerungsschichten direkt tangierten – und wie sie nicht zuletzt auch die Schuhmode prägten. Das Spiel von Angebot und Nachfrage beim Alltagsgegenstand Schuh in den Jahren 1918–1948 und die damit verbundenen Kontroversen und Konflikte sind symptomatisch. Der reich bebilderte historische Rückblick zeigt exemplarisch, dass man Märkte nur als komplexe, historisch gewachsene und sich dynamisch verändernde Mechanismen beschreiben und verstehen kann.

ISBN 978-3-03810-406-3



www.nzz-libro.ch