

Kern Aarau : Firmengeschichte ohne Happy-End

Autor(en): **Mäder, Ruedi**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Aarauer Neujaersblätter**

Band (Jahr): **66 (1992)**

PDF erstellt am: **11.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-558961>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Kern Aarau: Firmengeschichte ohne Happy-End

Rund 160 Jahre lang war das Reißzeug- und Optikunternehmen Kern & Co. AG eines der – nicht eben zahlreichen – Aushängeschilder der Aarauer Industrie. Dieser zweitwichtigste Arbeitgeber in der Region hinter Sprecher & Schuh war für seine optischen Geräte und Vermessungsinstrumente weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt. Heute weckt der Firmenname «Kern» in Aarau und Umgebung weitherum negative Gefühle und ruft unliebsame Assoziationen hervor. Heute ist dieser alteingesessene, traditionsreiche Betrieb zum größten Teil nurmehr Geschichte: Die achtziger Jahre standen für das Unternehmen im Schachen nicht unter einem guten Stern. Kern wurde vom selbständigen aargauischen Mittelunternehmen erst zum Teil des schweizerischen Konkurrenzunternehmens und schließlich zum Glied eines britisch-schweizerischen Optikgroßkonzerns. Zwischen 1988 und 1991 verlor das Unternehmen erst die Unabhängigkeit, dann seinen Namen und schließlich einen Großteil seiner industriellen Substanz. Die Belegschaft schrumpfte im Laufe von rund zehn Jahren von 1600 auf noch 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Nachfolgend sollten die Etappen des Niedergangs der traditionsreichen Firma im Laufe der achtziger Jahre kurz nachgezeichnet werden (einen detaillierten Überblick über Geschichte und Entwicklung bis zu Beginn der achtziger Jahre bietet die

Schilderung von Paul Vogel, «Das Lebenswerk Jakob Kerns – 160 Jahre Kern in Aarau», in: *Aarauer Neujahrsblätter 1980*, S. 3–34).

Jakob Kern (1790–1867) war 1809 als Waisenknabe nach Aarau gekommen, wo er in der Familie des Industriellen Johann Rudolf Meyer Aufnahme fand. In einem Hinterhaus an der Laurenzenvorstadt eröffnete der junge Mechanikus eine eigene mechanische Werkstätte. Dem ersten Auftrag zum Bau eines Theodolits (1824) folgten alsbald weitere. Vor allem der beginnende Eisenbahnbau ließ die Nachfrage nach qualitativ hochstehenden Vermessungsinstrumenten rapide ansteigen. Schon in den zwanziger Jahren wurde der Platz in der ersten Werkstatt zu knapp: einige Jahre später baute sich Kern an der heutigen Bahnhofstraße ein eigenes Haus mit größeren Werkstätten. In den vierziger Jahren zählte der Betrieb gut 40 Angestellte. 1857 wurde am Ziegelrain jenes Fabrikgebäude bezogen, das mehr als hundert Jahre lang seinen Dienst versehen sollte. 1863 zog sich der ambitionierte Firmengründer nach 44jähriger Tätigkeit aus dem Geschäft zurück.

Aufstieg zum Industrieunternehmen

1914 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. 1920 wurde im Schachen ein Werksgebäude erstellt

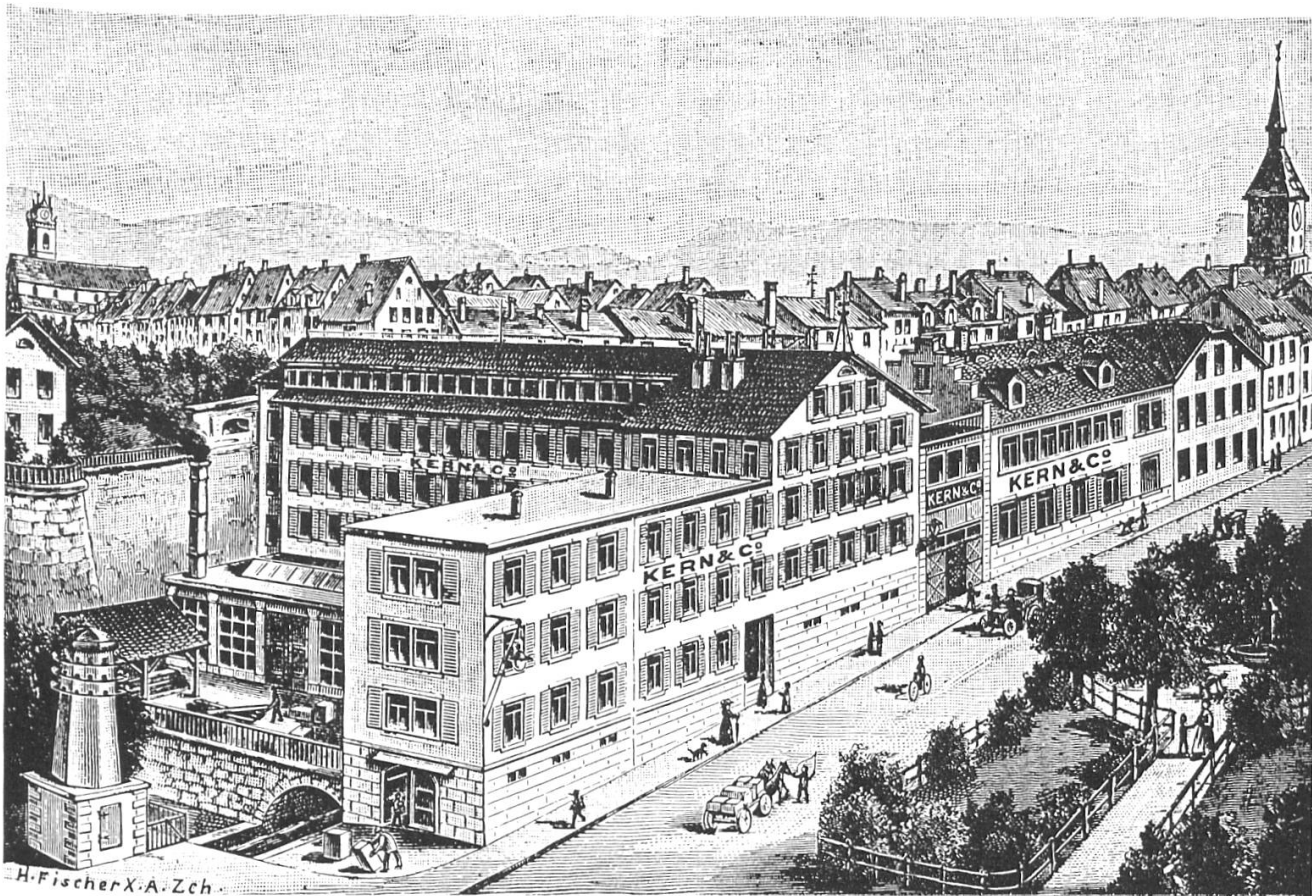
1 Firmengründer Jakob Kern (1790–1867).

2 Die ehemaligen Kern-Fabrizanlagen am Ziegelrain, erstellt zwischen 1857 und 1919.



und die eigene Optikfabrikation aufgenommen. Sie bildete die Basis für den Weiterausbau und die Umstellung von der handwerklichen Einzelanfertigung zur serienmäßigen industriellen Produktion. Einige weitere Marksteine der Firmengeschichte: 1925 kam der erste Kern-Feldstecher auf den Markt. Im Zweiten Weltkrieg richtete sich das Unternehmen vor allem auf militäroptische Instrumente aus. In den Folgejahren lösten neu entwickelte Vermessungsinstrumente (u. a. Kinoobjek-

tive) diesen Zweig ab. 1945 wurde eine erste Tochtergesellschaft in den USA gegründet, weitere folgten in Kanada (1972), Brasilien und Dänemark (beide 1976). 1962 wurden die ersten photogrammetri-



schen Geräte ausgeliefert, 1967 wurde das Verwaltungsgebäude im Schachen erbaut, 1973 kam der elektrooptische Distanzmesser auf den Markt. 1979/80 erfolgte die Markteinführung des elektronischen Theodolits sowie der analytischen Auswertegeräte für die Photogrammetrie.

Die letzte Jubiläumsfeier

Im Sommer 1979 veranstaltete die Kern & Co. AG, «Werke für Präzisionsmechanik, Optik und Elektronik», nannte sie sich damals, aus Anlaß des 160jährigen Bestehens in den beiden Werken Aarau und Buchs einen «Tag der offenen Tür». In der eigens herausgegebenen «Jubiläumszeitung» hielt der damalige Delegierte des Verwaltungsrates, Peter Kern, fest, ein «festlich-fröhlicher Abend» solle alle Betriebsangehörigen vereinen, «als Anerkennung und zum Dank für die Arbeit, mit der sie tagtäglich zum erfolgreichen Weiterbestehen unserer Firma beitragen». Für Feiern sollte es im nachfolgenden Jahrzehnt allerdings nicht mehr viele Gelegenheiten geben.

Wofür steht «Kern» zu Beginn der achtziger Dekade? Fünf Produktsegmente lassen sich unterscheiden:

1. optisch-mechanische Vermessungsinstrumente: Theodolite und Nivelliere, für Geometer, Vermessungs- und Bauingenieure, aber auch für die Industrie.
2. elektronische Vermessungsinstrumente: Elektrooptische Distanzmeßgeräte.
3. photogrammetrische Geräte zur topographischen Erfassung ganzer Landesgegenden aus der Luft.
4. optische Geräte für die Wehrtechnik und die Industrie: Feldstecher, Zielfernrohre, Scherenfernrohre, Richtgeräte, optische Systeme für Nachtsichtgeräte.
5. Zeicheninstrumente: vom einfachen Schülerzirkel bis zum reichhaltigen Ingenieurzeißzeug.

Gut zwei Drittel der Produktion entfielen um 1980 auf Geräte und Systeme für Vermessung und Photogrammetrie, 20 % auf Instrumente und Komponenten für Wehrtechnik und Industrie, knapp 10 % auf Zeicheninstrumente und Feldstecher. Die Gesellschaft verfügt über mehr als 120 Auslandsvertretungen auf allen Kontinenten.

Kurzarbeit und erster Stellenabbau (1983/84)

Ab 1. Januar 1983 wurde für den Großteil der damals 1150 Kern-Mitarbeiter Kurzarbeit im Umfang von 20 % eingeführt. Mit einem ausgesprochen hohen Exportanteil (rund 90 %) hing Kern unmittelbar am Puls der Weltkonjunktur – und diese präsentierte sich damals äußerst rau. Die Firma sieht sich einem wachsenden Preis-

druck ausgesetzt, zudem wachsen die Exporterschwernisse protektionistischer Art. Die Nachfrage ist rückläufig, im Auftragsengang kommt es zu Einbrüchen. Fazit der Geschäftsleitung: «Eine massiv verstärkte unerfreuliche Entwicklung.» Der wichtigste nationale Branchenrivale, Wild in Heerbrugg, hat zu jenem Zeitpunkt bereits Kurzarbeit eingeführt.

Weil der erhoffte Nachfrageaufschwung in den folgenden Monaten ausbleibt, wird die Kurzarbeit im Frühjahr 1983 in einzelnen Abteilungen von einem auf zwei Tage ausgedehnt. Davon betroffen sind rund 500 Mitarbeiter oder rund die Hälfte der Belegschaft im Werk Aarau. Entlassungen stehen bei Kern nicht zur Diskussion, noch nicht.

«Stellenabbau»

«Kern baut rund 80 Arbeitsplätze ab», wird im März 1988 publik. Seit der zweiten Hälfte 1982 sei der Geschäftsgang in der Branche negativ beeinflusst worden, hauptsächlich durch die schlechte Wirtschaftslage, die Rezession auf dem Bau- markt, fehlende Zahlungsmittel der Kunden, gekürzte Budgets staatlicher Institutionen sowie Importbarrieren in wichtigen Abnehmerländern. Es zeichne sich ein neuer Trend zu Geräten und Systemen mit Anwendung modernster Elektronik und Computertechnik ab, welchem die Firma

nach eigener damaliger Darstellung «rechtzeitig folgte». Dies bedeutet einen Rückgang des Arbeitsvolumens und der Wertschöpfung in den bisher traditionellen Bereichen und einen raschen Ausbau des Sektors Geräte und Systeme der neuen Technologie, was zu einer verstärkten strukturellen Anpassung zwingt.

«Arbeiter, die über Jahre hinweg beispielsweise mechanisch-optische Theodoliten montierten, ließen sich nur teilweise auf die neuen Techniken umschulen», begründet Firmenchef Peter Kern gegenüber der Wirtschaftszeitschrift *Bilanz* (7/1984) die Abbaumaßnahme. Allzu düster scheinen die Aussichten aber doch nicht zu sein. Immerhin wird der Firmenspitze bescheinigt, «schnell» gemerkt zu haben, wohin die Elektronik/EDV-Reise gehe. Dank der 1980 in Brewster, New York, gegründeten Softwarefirma verfüge das Unternehmen rechtzeitig über Elektronik-Know-how. Allerdings sei dieses Fachwissen in Aarau nicht sogleich aufgenommen worden: «Auf wichtigen Stühlen saßen Ingenieure der mechanisch-optischen Denktradition, und in deren Kopf hatte Elektronik/EDV noch keinen zentralen Platz.» Diese Probleme wurden indes von Peter Kern als «zum größten Teil überwunden» bezeichnet. Und die *Bilanz* kommt zum Schluß, die Aarauer verkörperten «heute Spitze in Elektronik und Computertechnologie – von der Öffentlichkeit selbst in Aarau noch kaum erkannt».

Es kam zu Dividendenkürzungen: 1981 werden noch 16% bezahlt, 1982 noch 14%, 1983 noch 10%. Rund 150 Aktionäre, zumeist handverlesene, sind im Aktienregister aufgeführt.

Aufgabe der Reißzeugproduktion (1986)

1986 kommt es zu einem auch firmengeschichtlich bedeutsamen Einschnitt. Anfang Dezember gibt Kern die unrentabel gewordene Reißzeugproduktion auf. Die «Konzentration der Kräfte bedingt Anpassungen», teilt die Firmenleitung mit. Sie wolle und müsse sich «künftig in den Märkten der Hochtechnologie weiterentwickeln». Für den ohnehin seit Jahren rückläufigen Bereich Zeichengeräte bleibe kein Platz mehr. Die Reißzeugfabrikation mit damals gut 50 Beschäftigten wird der Ausrichtung auf «Märkte der Hochtechnologie» geopfert. Die «elektronische Zukunft» hat begonnen.

Ende der Familienepoche – weitere Entlassungen (1987)

Am 10. September 1987 endet die «Familienepoche» und damit eine Traditionslinie: Nach 37 Dienstjahren tritt der 66jährige Peter Kern als Vertreter der fünften Kern-Generation als Vorsitzender der Ge-

schäftsleitung zurück. Zwei Wochen später wird der Abbau von 60 Stellen verkündet, 30 Mitarbeiter erhalten den «blauen Brief». Nur durch eine konsequent durchgeführte Verkleinerung im Bereich der traditionellen Produkte zugunsten eines verstärkten Ausbaus von Elektronik- und Software-Kapazitäten könne eine dauerhafte Gesundung erreicht werden. Die Veränderung des Marktes müsse als ein Dauerzustand akzeptiert werden. Das Zukunftspotential liege im Bereich optisch-elektronischer Meßtechniken für die Landvermessung und die Industrie.

An die Konkurrentin verkauft (1988)

Im März 1988 wird die Kern-Belegschaft in der Schachenturnhalle versammelt. Gerüchten wird mit der Präsentation eines Dreijahresplanes 1988–90 ein Ende bereitet: Rund 140 Stellen sollen abgebaut werden. Die Gesellschaft gibt sich nochmals einen Ruck, wobei der neuerliche Schnitt ins Stellengefüge das Ende der jahrelangen Abwärtsbewegung markieren soll. Eine 20köpfige Kadergruppe habe einen neuen Strategieplan zur Gesundung ausgearbeitet. Im laufenden Jahr soll ein positiver Cash-flow erreicht werden.

Zwei Monate vergehen, ehe am 16. Mai, wie der berüchtigte Blitz aus heiterem Himmel, die Meldung einschlägt, Kern sei an den langjährigen Widersacher Wild

Heerbrugg verkauft worden. Unter fragwürdig gebliebenen Umständen wechselten zwei Drittel der Kern-Aktien ihren Besitzer. War der Verwaltungsrat – wie an der Mitarbeiterorientierung im Aarauer Saalbau teilweise gemunkelt wurde – der Geschäftsleitung in den Rücken gefallen? War das eben noch dargelegte und vielversprechend klingende Sanierungskonzept ein taktisches Verwedelungsmanöver gewesen? Wohl kaum: Der seit dem August

1987 als neuer Geschäftsleitungsvorsitzender wirkende Rudolf P. Bleuler, ein ehemaliger Sulzer-Manager, hatte den Ausweg nicht über die Preisgabe der Unabhängigkeit der Firma gesucht. Er gab sich überzeugt, Kern hätte saniert werden können. Dem Vernehmen nach waren zwei Unternehmen zu Finanzspritzen bereit gewesen.

Weshalb erfolgte die Kehrtwende des Peter Kern? Bleuler hätte Kern denselben Preis



4 Der künftige Nutzungszweck der ehemaligen Kern-Gebäulichkeiten im Schachen war zum Zeitpunkt der Drucklegung der Aarauer Neujahrsblätter noch ungewiß.

für dessen Aktienpaket offeriert, der später von Thomas Schmidheiny (als Eigentümer von Wild) bezahlt wurde. Das ausschlaggebende Aktienpaket war offenbar innert kurzer Zeit geschnürt worden. «Er hat den Aarauern die Aktien richtiggehend abgeluchst, indem er die Lage als aussichtslos schilderte», zitiert die *Weltwoche* (2. Juni 1988) den empörten Kern-Mitaktionär Pierre Rothpletz, Chef des Aarauer Bau- und Ingenieurunternehmens Rothpletz Lienhard & Cie. AG. Der an einem Freitag, dem 13., besiegelte Schulterbruch führte folgerichtig zu einem neuerlichen Stellenabbau, bestanden doch verschiedene Doppelspurigkeiten zwischen Kern und Wild. Die Erd- und

Feldvermessung (Geodäsie), d. h. die verlustreiche Produktion von Theodoliten, wird in Aarau aufgegeben und in Heerbrugg konzentriert. Im Gegenzug erfolgt bei Kern die Konzentration des Bereichs Photogrammetrie. Kommt es in Kader und Belegschaft zu einer Trotzreaktion? Erneut spendet unter anderen die *Weltwoche* Lob: Die Forschungs- und Entwicklungsabteilung habe sich «einen vorzüglichen Ruf» erarbeitet, «die in regelmäßigen Abständen mit vielversprechenden neuen Ideen aufwartete. Das Renommee der Tüftlerequipe von Kern sprach sich in Hochschulkreisen herum.» Ab September 1988 fungierte als neuer Geschäftsleitungsvorsitzender Toni Wicki,



5 Während Jahrzehnten galt Kern in der Anwendung neuester Technologien beim Bau von militäroptischen Instrumenten (im Bild ein Scherenfernrohr für die Schweizer Armee) als fortschrittlich.



vorher Direktor bei Wild Heerbrugg. Bis im Herbst 1989 müßten definitiv 200 Stellen abgebaut werden.

Teil eines Weltkonzerns (1989)

Zumindest informationspolitisch kündigt sich ein frischer Wind an: der im Januar 1989 durchgeführte «Neujahrsempfang» für Medienleute ist ein Novum, er solle aber zur Tradition werden. Zum Zwecke eines marktorientierten Umbaus der Gesellschaft müßten die Konzentration auf hochwertige Systeme, die Beschränkung auf strategische Güter, die Globalisierung des Geschäftes sowie der Ausbau des Dienstleistungsanteils verstärkt werden. Die Wild-Führung schätze sich glücklich über die Akquisition Kern; ab 1990 seien positive Resultate möglich, auch sollten in Aarau über 400 gesicherte Arbeitsplätze erhalten werden können.

Mitte Juli wird mitgeteilt, es komme zu einem Schulterschuß zwischen der Kern-Mutter Wild Leitz und der englischen Cambridge Instruments Company CIC. Stärkung der weltweiten Wettbewerbsfähigkeit wird als Grund für diese Fusion genannt. Mitte August hieß es, es werde «keine Fusionsauswirkungen» für Kern geben.

Der Name geht verloren (1990)

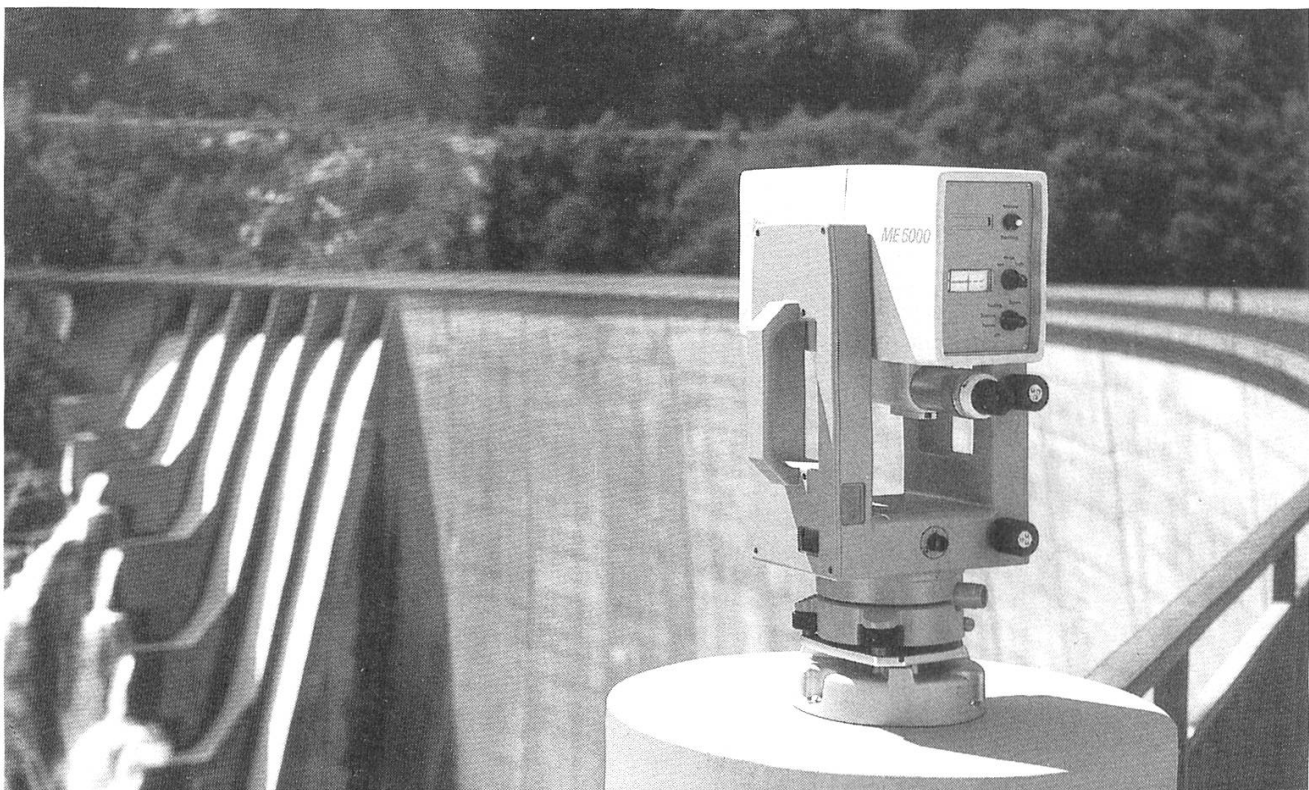
1990, am zweiten «Neujahrsempfang», heißt es, Kern sei auf dem richtigen Weg, die Eingliederung in den Konzern «größtenteils vollzogen». Die Anpassung der Belegschaft bedürfe «nur noch geringer An-

passungen». In den beiden zukunftssträchtigen Segmenten Optronik und Photogrammetrie seien 1989 neue High-tech-Produkte auf den Markt gebracht worden. Mitte August wird in einem großformatigen, farbigen Zeitungsinserat die Umbenennung von Kern in Leica Aarau verkündet. «Nach 171 Jahren «Kern Aarau» münden wir in eine neue Zukunft – mit Leica Aarau AG, dem Namen für eine neue Ära.» Was es mit dieser «neuen Ära» auf sich haben würde, begannen sich Außenstehende spätestens Ende Jahr zu fragen, als sich Anzeichen mehrten, wonach sich über dem Schachen ein Gewitter zusammen-

zöge. In der Stadt und nicht zuletzt in der Kern-Belegschaft – wurde gemunkelt. Leica-Konzernchef Markus Rauh ließ in einem Zeitungsinterview durchblicken, in Aarau bestünden «Probleme». Was würde 1991 bringen?

«Keine Chance mehr» – das Aus (1991)

Am 29. Januar 1991 kommt das Aus für die bereits arg geschrumpfte Firma: Die Produktion in Aarau wird stillgelegt bzw. in andere Konzernbetriebe (vor allem nach Heerbrugg und Singapur) verlegt. 400 der

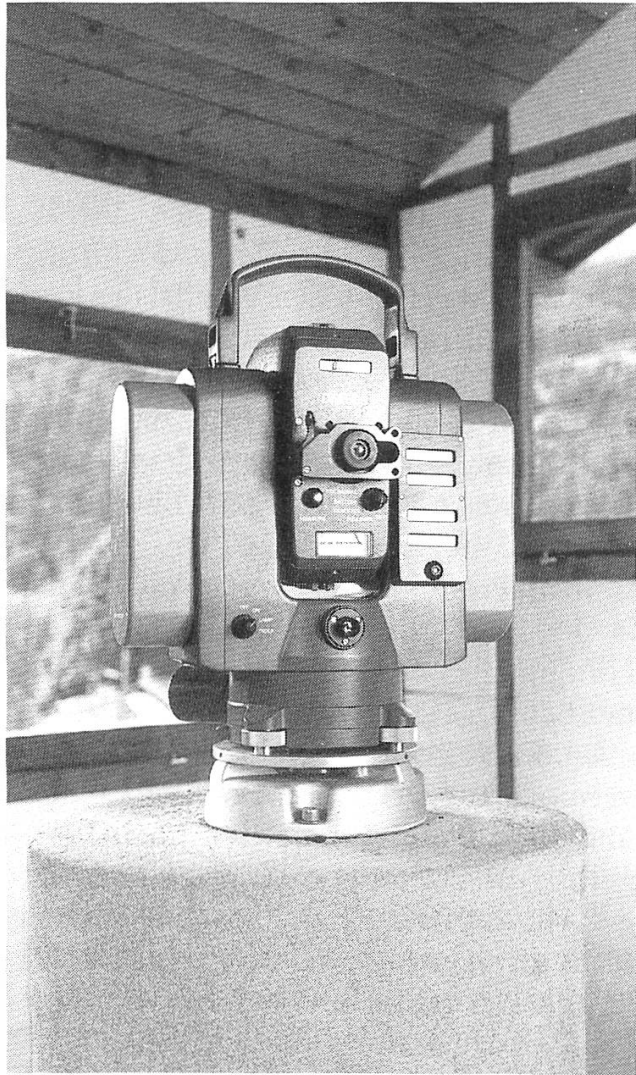


7 Kern Engineering ermöglicht kundenspezifische Auftragsentwicklung von Systemlösungen für hochkomplexe dimensionale Meßprobleme in der Feldvermessung und in der Industrie. Der abgebildete Ez-ST ist Teil eines automatischen Systems zur Kontrolle und Überwachung von rutschgefährdeten Gebieten.

mittlerweile noch 520 Stellen werden abgebaut, größtenteils über Kündigungen. Mit einer Hundertschaft von Angestellten erhält die Leica Aarau künftig die Entwicklungs- und Marketingaufgaben eines «Systemhauses» für Photogrammetrie, Landinformation und Industriemeßtechnik. Zusätzlich erhält das Rest-Unternehmen, das technologische Spitzenpositionen innehat (heute in Unterentfelden angesiedelt), die Verantwortung für die berührungslose Ingenieurmeßbau-Technik; diese lag vorher bei der Leica Heerbrugg. Leica-Konzernchef Markus Rauh überbrachte die Hiobsbotschaft. Die Unternehmensleitung habe nach langjährigen, andauernden Problemen «keine Chance mehr» gesehen, das Werk Aarau in den damaligen Strukturen weiterzuführen. Die bei dieser Gelegenheit aufgetischten Zahlen über den Zustand der Firma sprechen für sich und gegen das Werk im Schachen: 1988 habe Wild Heerbrugg ein Unternehmen gekauft, das bereits in den Vorjahren nichts mehr verdiente (aber erst 1988 fiel die Dividende erstmals aus). Seither summierten sich die Verluste auf über 20 Millionen Franken, und dies bei einem jährlichen Umsatz von rund 70 Millionen.

Drei Problemkreise

Fazit: «Trotz größter Anstrengung aller Beteiligten» sei die erforderliche Trend-



wende nicht gelungen, erklärt Rauh. Die meisten Gründe für das Scheitern seien «struktureller Natur» und lägen außerhalb der direkten Zugriffsmöglichkeiten. Mit drei Problemkreisen sehe sich das Unternehmen konfrontiert: «1. Eine negative Ertragslage in Aarau. 2. Ein massiver Strukturwandel, welcher hier und in anderen

Konzernunternehmen Kapazitätsreduktionen erforderlich macht. 3. Größere anstehende Investitionsvorhaben in diesem und in anderen Konzern-Unternehmen.» Zudem sei die Konjunkturlage schlecht und die Bestellungen in den meisten Unternehmen des Konzerns rückläufig. Zudem führte Rauh den Wandel der Kundenbedürfnisse an, verbunden mit dem zunehmend härteren Verteilungskampf zwischen den Konkurrenten in bezug auf die günstigsten Produktionsstandorte.

Die erlittenen Verluste lägen vor allem im Umstand begründet, «daß wir mit dem kleinen Produktionsvolumen nicht mehr in der Lage sind, eine konkurrenzfähige Fertigung von kombinierter Präzisionsmechanik, Hochleistungsoptik, Elektronik und Software zu betreiben.» Zudem vermochten Produkteneuentwicklungen und die von Heerbrugg nach Aarau verlagerte Produktion von Photogrammetriegeräten das auslaufende Geodäsievolumen nicht genügend schnell zu kompensieren. In gewisser Hinsicht war Kern vom eigenen Fortschritt überrollt worden. Als Beispiel dafür wies Rauh auf das mobile Koordinaten-Meßsystem Smart hin: ein einziges solches System löst in der industriellen Anwendung beim Kunden gleichzeitig bis zu vier Theodolite ab, von denen jeder einzelne aus dreimal so vielen mechanischen und optischen Teilen besteht und aus doppelt so vielen Produktionsstunden wie ein Smart-System. Auch werden viele

Elemente dieses Systems zugekauft. Kern wurde also auch ein Opfer der eigenen Innovationskraft. Die Tendenz: Mechanik und Optik werden vom elektronischen Teil der Systemelemente zunehmend verdrängt.

Nur mit überproportional hohen Mitteln hätte der Nachholbedarf – Modernisierung der Anlagen und Herstellungsabläufe – ausgeglichen werden können. Zudem: Der Konzern verfüge in Heerbrugg über ein «hochmodernes» Produktionsunternehmen, das mit 850 Beschäftigten über eine für diese Branche optimale Größe verfüge; dort ließen sich ohne großen Mehraufwand auch die bisher in Aarau entwickelten und gefertigten Erzeugnisse kostengünstiger herstellen. Eine wesentliche Voraussetzung weitgehend automatisierter Systeme und Anlagen und die Konzentration auf größere Produktionseinheiten sei in der Branche eine Grundvoraussetzung für kostengünstiges Produzieren. An der Verlagerung von arbeitsintensiven Fertigungsaufgaben in Länder mit wesentlich tieferem Lohnniveau führe letztlich kein Weg vorbei. Auch in anderen Konzernteilen seien aus diesen Gründen Stellen abgebaut worden.

Bestürzung und Empörung

Die offiziellen Reaktionen fallen deutlich aus. Der Regierungsrat und der Aarauer

Stadtrat zeigen sich in einer gemeinsamen Pressemitteilung «bestürzt». Noch im Herbst 1990 habe die Firmenleitung «optimistische Aussagen über die Zukunft des Werkes Aarau» gemacht – obwohl «zweifellos» schon damals an der nun veröffentlichten Redimensionierung gearbeitet worden sei. Eine solche Informationspolitik sei der Glaubwürdigkeit nicht eben zuträglich.

Wenige Tage später finden sich rund 450 Leica-Aarau-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter sowie Kern-Rentner zu einer Orientierungsveranstaltung im Aarauer Saalbau ein. Die Stimmung ist, verständlicherweise, gedrückt. «Die Arbeitnehmer wurden hinters Licht geführt», hält Vize-Stadtammann Urs Hofmann mit Kritik nicht zurück. Am schärfsten wird Agostino Tarabusi, Präsident des Smuv Schweiz: In Aarau sei «wieder einmal ein Lehrstück» darüber gezeigt worden, daß mit Unternehmenszusammenschlüssen «zwecks internationaler Gipfelstürmerci» die Arbeitnehmer zur «reinen Jonglier-masse degradiert» würden. Von verschiedener Seite wird die (im Saalbau nicht vertretene) Leica-Konzernleitung aufgefordert, den «überstürzten» Entscheid nochmals zu überdenken. Den Rentnern wird immerhin versichert, ihre Pensions-gelder seien nicht gefährdet. Doch Geld allein wiegt nicht alles auf: Kurt Lüscher, bei Leica Aarau Kommissionspräsident Werkstattpersonal sowie Präsident der

Pensionskasse, spricht schließlich aus, was wohl viele der Anwesenden bewegte: «Bisher wurde bei Kern ein Pensionierter festlich verabschiedet. Heute dagegen liegt hinter einem Pensionierten ein Trümmerfeld. Und wir alle hier drin sind an dieser unumstößlichen Tatsache unschuldig.»

Ein Haufen Fragen

Zurück blieben Verbitterung, Ohnmachtsgefühle und vor allem auch viele Fragen. Hätte das «Opfer Kern» vermieden werden können? Nachträglich auf Versäumnisse zu deuten, fällt selten schwer. Daß sich das wirtschaftliche Umfeld für Kern zunehmend verdüsterte, ist nicht wegzudiskutieren. Daß angesichts der harten internationalen Konkurrenz der Druck auf den Produktionsstandort Schweiz immer härter wurde, ist ebenso unumstößlich. Globale Wettbewerbsfähigkeit verlangt neben den erforderlichen Finanzen unternehmerischen Weitblick. Stoßend wirkt rückblickend der nach der Übernahme von Kern durch «Heerbrugg» gezeigte Optimismus: Woher rührte damals die Zuversicht, in Aarau rund 400 Menschen eine gesicherte Stellung bieten zu können? Dies sei «in absoluter Unkenntnis des damaligen Unternehmenszustandes» befunden worden, verteidigte sich Rauh gegenüber Journalisten, man habe sich eben «auf Modellrechnungen» verlas-

sen müssen. Zudem wird darauf verwiesen, daß sich die Integration der Mitarbeiter verschiedener Unternehmenskulturen über einen zu langen Zeitraum erstreckt habe, auch sei die Beseitigung von Doppelspurigkeiten härter und teurer geworden als ursprünglich angenommen.

Weshalb war es seinerzeit vom Verwaltungsrat verantwortet worden, den Aktionären bis und mit 1987 zu Lasten der Firmenreserven Dividenden zu bezahlen, obwohl das Unternehmen seit 1985 Verluste einfuhr?

Mit den Achtzigern kamen für Kern die entscheidenden «Wechseljahre». Wechsel und Wandel kamen, indes: die (Ertrags-)Wende nicht. Hinterher ist es müßig zu fragen, ob diese Entwicklungen zu spät erkannt wurden, ob mit schnelleren, rechtzeitigen Weichenstellungen der Betrieb hätte gerettet werden können.

Der Industriezweig Instrumentenbau und Reißzeugfabrikation hatte sich bereits im

19. Jahrhundert als erster in Aarau Geltung verschafft. Die Firma Hommel-Esser hatte den Geist bald nach der Jahrhundertwende aufgegeben, die Gysi & Co. wurde anfangs der zwanziger Jahre aus der Firmenliste gestrichen. Kern war seither der «letzte Mohikaner» – was freilich ein schwacher Trost ist.

Was nach über 170 Jahren von Kern übriggeblieben ist, ist nicht viel. Das Unternehmen deswegen zu einer bloßen Fußnote in der Geschichte verkommen zu lassen, wäre falsch. In den letzten Jahren kam es unter einigen Geschichtsschreibern in Mode, Vergangenes gleichsam durch eine gerade «aktuelle Brille» zu betrachten, d. h. zurückliegende Entwicklungen einzig am Maßstab des Gegenwartswissens zu beurteilen. Eine solche Sicht der Dinge ist äußerst fragwürdig. Mit ihr würde man gerade auch der Geschichte der Firma Kern, einer eindrucklichen Geschichte, nicht gerecht.