

Einstieg

Die Geschichte der Schweizer Uhrenindustrie ist ein Wechselbad von Erfolg und Rückschlag, von Untergang und Revival. Eine der schwierigsten Phasen war die Quarzkrise der 1970/80er Jahre, als die Japaner den Weltmarkt mit billigen Quarzuhren überschwemmten und damit die Schweizer Produzenten in Bedrängnis brachten. Sie hat die Branche grundlegend geprägt und war für die Schweiz eine traumatische Erfahrung. Zum einen war diese Krise nämlich mit dem Abbau von rund zwei Dritteln der insgesamt 90 000 Arbeitsplätze sowie mit zahlreichen Werkschliessungen verbunden. Zum anderen gibt es kaum eine Branche, die Schweizer Werte wie Präzision und Qualität so gut verkörpert, weshalb der Rückschlag auch ausserhalb der Uhrenindustrie als gravierend empfunden wurde.

Teil 1: Staatliche Monopolstellung und ihre Folgen

Die Quarzkrise ist ein industriepolitisches Lehrstück. Sie zeigt nämlich, wie eine ganze Branche aufgrund staatlicher Eingriffe und Schutzmassnahmen sowie betrieblicher Fehleinschätzungen und Versäumnisse beinahe in den Abgrund stürzte. Den interventionistischen Massnahmen vorangegangen war die Krise von 1929, die sowohl die Exporte als auch die Zahl der Beschäftigten einbrechen liess. Die Uhrenindustrie reagierte darauf mit der Gründung von Holdinggesellschaften. 1930 entstand die SSIH, die die Unternehmen Omega und Tissot unter einem Dach vereinte. 1931 wurde mit finanzieller Beteiligung des Bundes die Asuag gegründet, die fortan die schweizerische Produktion von Rohwerken kontrollieren sollte. Auf regulatorischer Ebene wurden das Uhrenstatut sowie diverse andere, nicht weniger protektionistische Bundesbeschlüsse erlassen. So unterstanden zum Beispiel Fabrik-Erweiterungen oder -Neueröffnungen sowie der Export von Rohwerken und anderen Bestandteilen einer Bewilligungspflicht. Gleichzeitig ergänzte eine Reihe privatrechtlicher Absprachen die staatlichen Massnahmen. Bis 1962 entsprach die schweizerische Uhrenindustrie faktisch einem staatlichen Monopol, angeführt von der Asuag mit ihrer öffentlichrechtlichen Sonderstellung in der strategisch wichtigen Produktion von Rohwerken. Gedacht als Schutzmassnahmen für die Uhrenindustrie, standen die Vorkehrungen der Modernisierung dieses Wirtschaftszweiges im Wege. Umso heftiger waren denn auch die Folgen der durch die japanische Konkurrenz ausgelösten Quarzkrise. Die auf die Erstellung mechanischer Uhren ausgerichteten Schweizer Firmen hatten den Quarzuhren aus Fernost wenig entgegensetzen. Dieses Versäumnis ist umso unverständlicher, als die erste Quarzarmbanduhr 1967 in Neuenburg am Centre électronique horloger entwickelt worden war. Doch auf dem Weltmarkt wurde die Quarztechnologie nicht durch eine Schweizer Firma, sondern durch Seiko eingeführt. In den Führungsetagen der hiesigen Konzerne fehlten schlicht das Interesse und das Verständnis für diese bahnbrechende Innovation. Die Vernachlässigung der neuen Technologie, die aufgrund der maschinellen Serienproduktion deutlich günstiger war, führte zum gravierendsten Absatzrückgang, den die Uhrenbranche je erlebt hatte. Hatte der Weltmarktanteil der Schweiz in den 1960er Jahren bei über 50 Prozent gelegen, waren es 1978 noch 24 Prozent. Die Uhrennation wurde von Japan und Hongkong auf Platz drei verdrängt.

Teil 2: Hayek als Retter in der Not

Es war der damalige Unternehmensberater Nicolas G. Hayek, der schliesslich Anfang der achtziger Jahre die Fusion der stark angeschlagenen Asuag und der SSIH organisierte, zusammen mit anderen Investoren die Mehrheit am fusionierten Unternehmen SMH (der heutigen Swatch Group) übernahm und auf eine hochproduktive und automatisierte Fertigung umschaltete. Gleichzeitig erkannte er das Marktpotenzial einer kostengünstigen, zuverlässigen Plastic-Quarzuhr. Der Erfolg der kreativ vermarkteten Swatch leitete den Wiederaufschwung der Schweizer Uhrenindustrie ein. Mitte der neunziger Jahre war die Schweiz wiederum das Land Nummer eins in der Uhrenproduktion, im Jahre 2000 wurden erstmals für mehr als 10 Milliarden Franken Schweizer Uhren exportiert. Dass es sich dabei nicht nur um ein kurzes Revival handelte, hat die Branche jüngst bewiesen. Zwar ist sie 2009 von der Finanzkrise heftig durchgeschüttelt worden, was einmal mehr mit Werkschliessungen, dem Abbau von Arbeitsplätzen und Exporteinbussen einherging. Trotz diesen Rückschlägen liegt aber die Zahl der Arbeitsplätze noch immer um 19 000 höher als im Tiefpunkt des Jahres 1987. Gleichzeitig hat sich die Zahl der Uhrenbetriebe seither um rund 40 erhöht. Nebst der Chemie, der Maschinen- und Elektroindustrie zählt die Uhrenindustrie zu den

wichtigsten Exportbranchen der Schweiz. Dank geschickter Vermarktung und Innovationskraft ist es ihr gelungen, sich weltweit und besonders auch in den dynamischen asiatischen Absatzmärkten gut zu positionieren. An vorderster Front steht dabei die Swatch Group, die an den weltweiten Uhrenverkäufen einen Marktanteil von schätzungsweise 16 Prozent hält. Der Konzern hat die Krise ohne grosse Blessuren überstanden und peilt für 2010 wieder ein Rekordergebnis an.

Teil 3: Konkurrenz aus China

Die Uhrenkrise hat eine Strukturbereinigung zur Folge gehabt, aus der viele Betriebe gestärkt hervorgegangen sind. Gleichwohl kann sich die Branche nicht ausruhen. So zeigt beispielsweise die Offensive von Seiko im Bereich der mechanischen Uhren, dass die Japaner dieses lukrative Geschäftsfeld nicht länger allein den Schweizern überlassen wollen. Und auch die schneller wachsende und qualitativ besser werdende chinesische Uhrenindustrie stellt eine nicht zu vernachlässigende Herausforderung dar. Wollen sie mit der Konkurrenz mithalten, können es sich die Schweizer Uhrenproduzenten nicht erlauben, bei der Qualität, der Entwicklung und Forschung zu sparen oder diese zu vernachlässigen. Eine zentrale Leistung Hayeks war, dass die Schweizer Uhrenkonzerne heute nicht mehr nur auf das obere Preissegment fokussiert sind, sondern vom komplexen mechanischen Uhrwerk bis zur billigen Quarzuhr sämtliche Bereiche abdecken – und innerhalb der Wertschöpfungskette auch alle Produktionsschritte. Die blosser Spezialisierung auf Luxusuhren hatte einst – nebst der schützenden staatlichen Hand – dazu geführt, dass wichtige technische Neuerungen nicht erkannt wurden. Nicht völlig überwunden ist hingegen die einstige Monopolstellung. So beliefert die Swatch Group über ihre Firma ETA nach wie vor die meisten Uhrenfirmen mit ihren Rohwerken, wozu sie gemäss Beschluss der Wettbewerbskommission nur noch bis Ende dieses Jahres verpflichtet ist. Dass dann so manche Hersteller wieder eigene Uhrwerke werden produzieren müssen, dürfte dazu beitragen, neue Herstellungsverfahren zu entwickeln und neue Materialien zu erproben. Auch das könnte helfen, dass die Schweizer Uhrenindustrie ihre Wettbewerbskraft und ihre führende Stellung auf dem Weltmarkt sichern oder sogar ausbauen kann.

QUELLE:

Neue Zürcher Zeitung (3.7.2010)