

---

# DURCH DIE KRISE ZURÜCK ZUR MARKTLEADERSCHAFT

---



Niggi Freundlieb

Chefredaktor

DER GESCHÄFTSFÜHRER

niggi@freundlieb.ch

**Der weltgrösste Uhrenkonzern SWATCH hat für 2010 erstmals in seiner Geschichte einen Reingewinn in Milliardenhöhe erwirtschaftet. Trotz Währungsverlusten stieg er um 41,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr auf 1,08 Milliarden Franken. Bei einem Rekord-Brutto-Umsatz von 6,4 Milliarden Franken peilt der Konzern mittelfristig einen Umsatz von zehn Milliarden Schweizer Franken an. Bei aller Euphorie über diese Zahlen ist aber die Uhrenkrise der 1970er und 1980er Jahre immer noch gegenwärtig, während der die Schweizer Uhrenbranche von der Konkurrenz aus Fernost überflügelt wurde und ihre bisherige weltweite Vormachtsstellung einbüsste.**

In dem auch als «Quarzkrise» bezeichneten Niedergang vermochte die einheimische Uhrenproduktion anfangs der 1970er Jahre die von ihr entwickelte Quarz-Technologie nicht in die Massenproduktion umzusetzen. Demgegenüber gelang es fernöstlichen Herstellern, die neue Technologie, die in Bezug auf Genauigkeit und Vereinfachung den herkömmlichen mechanischen Uhren überlegen war, perfekt zu adaptieren und dank Massenproduktion markant billiger zu produzieren. In kürzester Zeit wurde der Weltmarkt mit den Quarzuhren «Made in Fernost» überschwemmt, während die Umsätze der schweizerischen Hersteller mit ihrer auf mechanische Uhren ausgerichteten Produktion regelrecht zusammenbrachen. Im Zuge dieser Entwicklung musste über die Hälfte aller Uhrenfirmen in der Schweiz schliessen.

Erst durch die 1983 erfolgte Fusion der Gesellschaften «Allgemeine schweizerische Uhrenindustrie» (ASUAG) und «Société suisse pour l'industrie horlogère» (SSIH) zur «Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie» (SMH) konnte die Trendwende eingeleitet werden. Einer der Architekten der Umstrukturierung und des Zusammenschlusses war der damals noch unbekannt Nicolas G.

Hayek, der zwei Jahre später mit Investoren die Aktienmehrheit der SMH (seit 1998 Swatch AG) übernahm. Er lancierte die kostengünstigen Plastik-Quarzuhr SWATCH und führte zudem moderne Marketing-Methoden ein. Damit begann der Wiederaufschwung der Schweizer Uhrenindustrie, welche ab Mitte der 1980er Jahre vor allem im Bereich der mechanischen Uhren, die nun im höheren und im Luxuspreissegment angeboten wurden, ihre beherrschende Stellung im Weltmarkt zurückerlangte.

## Stationen einer Krise

Von 1949 bis 1970 verzeichnete die schweizerische Uhrenindustrie ein starkes Wachstum, auf dessen Höhepunkt 1970 in rund 1500 Unternehmen vornehmlich mechanische Uhren produziert wurden. Die Periode bis etwa Mitte der 1970er Jahre wurde dann durch eine Überhitzung der Konjunktur und durch eine hohe Inflationsrate geprägt. Erste Zeichen einer Krise der Schweizer Uhrenindustrie manifestierten sich: Die Gehälter stiegen stark, was die Automatisierung der Produktion förderte, gleichzeitig aber auch den Abbau des Personalbestandes von 15 Prozent zur Folge hatte. Ab 1975 befand sich dann die gesamte Branche im freien Fall. Nach dem Erdölpreisschock, der die Gesamtwirtschaft in Mitleidenschaft zog, wurde die Schweizer Uhrenindustrie zudem vor allem von der so genannten Quarzkrise getroffen, einer Krise, die erst rund zehn Jahre später überwunden werden konnte.

Stammten Ende der 1960er Jahre 44 Prozent der weltweit produzierten Uhren aus der Schweiz, waren es 15 Jahre später gerade noch 13 Prozent. Fatalerweise entpuppte sich die erste batteriebetriebene Quarzarmbanduhr, die 1967 im «Centre Electronique Horloger» in Neuenburg entwickelt wurde, als einer der bestimmenden Auslöser der Krise. Die Entwicklung dieser Technologie hätte der Schweizer Uhrenindustrie einen neuen Wachstumsschub bescheren können, man überliess deren Weiterentwicklung aber Herstellern vor allem aus Japan und brachte auch keine kostengünstige Massenproduktion zustande. Stattdessen konzentrierte sich die Branche weiterhin auf die Entwicklung mechanischer Uhren. Diese Fehlentscheidung hatte ruinöse

Folgen: Fernöstliche Massenprodukte, in konsumentenfreundlicher Preisgestaltung und kostengünstig produziert sowie technologisch überlegen, überschwemmten den Weltmarkt und liessen die Schweizer Uhrenindustrie förmlich einbrechen: Zwischen 1970 und 1985 musste die Hälfte aller Uhrenfirmen in der Schweiz schliessen und 90 000 zum Teil hoch qualifizierte Arbeitnehmende verloren ihre Stelle. Damit hatte ein Produkt, das weltweit ein Synonym für schweizerische Herstellungskunst war, aber auch für Werte wie Präzision und Qualität stand und damit ein Stück Schweizer Kultur darstellte, seine Bedeutung verloren.

Diese Krise hatte aber nicht nur nachhaltige Auswirkungen auf die ganze Branche, sondern betraf die traditionellen Uhrenregionen zwischen Genf und Schaffhausen empfindlich. Vor allem in den ehemaligen Uhrmacherhochburgen in und um Biel oder im Berner und Neuenburger Jura hatte der Niedergang gesamtgesellschaftliche Auswirkungen wie hohe Arbeitslosigkeit, soziale Verelendung und damit verbundene Steuerausfälle zu Lasten der Gemeinden. Dies führte zu Forderungen nach wirtschaftlicher Unterstützung durch den Staat und gipfelte 1978 in einem Bundesbeschluss für Finanzierungsbeihilfen zugunsten wirtschaftlich bedrohter Regionen.

## Mit SWATCH wie Phoenix aus der Asche

Weil die «Quarzkrise» nicht nur ein ökonomisches Desaster war, sondern auch das Image des Werkplatzes und der Exportnation Schweiz beschädigte, bestand nicht nur bei der betroffenen Uhrenindustrie selbst, sondern vor allem auch bei den Banken Handlungsbedarf. Erstaunlich in diesem Zusammenhang ist allerdings die Tatsache, wie lange es dauerte, bis sich die Erkenntnis durchsetzte, dass man nur mit der Rückbesinnung auf Kreativität, technologische Innovation, handwerkliche Fähigkeiten und vermehrte Zusammenarbeit einen Ausweg aus einer strukturellen Krise diesen Ausmasses finden konnte.

1983 entstand unter massgeblicher Beteiligung von Nicolas G. Hayek die SMH, ein Zusammenschluss der ASUAG und der SSIH. Mit der Gründung dieses neuen



Konzerns, an dessen Spitze nach der Übernahme der Aktienmehrheit ab 1985 Nicolas G. Hayek stand, wurde der Wiederaufschwung der Schweizer Uhrenindustrie eingeleitet. Bereits ein Jahr später konnte die Talfahrt gestoppt und der Personalbestand mit 36 000 Beschäftigten in rund 560 Unternehmen stabilisiert werden. Hayek, ein begnadeter Vermarkter, erkannte zudem zusammen mit dem Ingenieur Ernst Thomke von der Tochtergesellschaft ETA das Marktpotential einer kostengünstigen Quarz-Uhr, die er unter dem Namen SWATCH produzierte. Die Plastikarmbanduhr bestand aus lediglich 50 Teilen, wurde vollautomatisch in Massenproduktion hergestellt und schlug von Beginn an wie eine Bombe ein.

Nicolas G. Hayek verkaufte aber nicht einfach eine gewöhnliche Uhr, sondern ein Lifestyle-Produkt. Dank standardisierter Produktionsweise konnten ständig neue Modelle auf den Markt gebracht werden. Musste früher eine teure (mechanische) Konfirmationsuhr ein ganzes Leben ihren Dienst verrichten, konnte sich nun der Kunde mehrere Uhren leisten, die er je nach Anlass oder Tätigkeit tragen konnte. Mit wegweisendem Marketing wurde der Name SWATCH in alle Welt getragen und er steht seither als Begriff für Quarzarm-

banduhren «Made in Switzerland». Dank den Erfolgen des SWATCH-Konzerns ist die Schweiz seit 1995 weltweit wieder das führende «Uhrenland».

#### **Plastik ebnet der Mechanik das Comeback**

Mit den Erfolgen seiner Plastikuhren schaffte der SWATCH-Konzern für die Schweizer Uhrenindustrie aber auch das Comeback für die mechanische Uhr. Mit Traditionsmarken wie Breguet, Blancpain, Omega, Longines, Tissot, Rado, Balmain oder Certina, die allesamt zur SWATCH-Gruppe gehören, werden mechanische Uhren im höherpreisigen Segment und im Luxusbereich angeboten; gleichzeitig konnten sie von der Strukturbereinigung und den radikal verbesserten Marketingmassnahmen der Schweizer Uhrenindustrie profitieren. Nun war es plötzlich wieder «in», eine teure Uhr zu tragen, um sich so von den Massenprodukten abzugrenzen. Auch andere Schweizer Marken wie Rolex, Enicar oder Chronoswiss gehören zu den Gewinnern dieser Entwicklung.

Zwar entfallen nur zehn Prozent des Produktionsvolumens in der Schweiz auf mechanische Uhren, diese machen jedoch die Hälfte des Umsatzes aus. Insgesamt werden in der Schweiz jährlich rund 33 Millionen Uhren produziert, wovon 95 Pro-

zent für den Export bestimmt sind. Mengemässig repräsentiert das Exportvolumen der Schweizer Uhrenindustrie, in der heute wieder rund 50 000 Menschen tätig sind, zwar weniger als zehn Prozent der Weltproduktion, wertmässig liegt die Schweiz mit ihren Uhrenexporten aber mit rund 16 Milliarden Franken an der Spitze.

Der Erfolg der SWATCH, beziehungsweise die Umstrukturierung und Neuausrichtung der Uhrenbranche ist wegweisend für die gesamte Schweizer Industrie. Die lang andauernde Krise der 1970er und 1980er Jahre hat zu einem radikalen Umdenken geführt; ein Umdenken, das die Produktivität erhöht, die Konkurrenzfähigkeit der Exportwirtschaft wiederbelebt und das Potential innovativer Marketingstrategien eindrücklich aufgezeigt hat.

**Niggi Freundlieb**  
ist freischaffender Journalist und Redaktor in Basel und hat unter anderem für Radio DRS 3, Radio Basilisk, Radio X, 20Minuten und TV 1 Nordwestschweiz gearbeitet. Er blickt auf eine langjährige Erfahrung als Beobachter der Schweizer Wirtschaft zurück.