

[ Dezember 2006 ]

## DAS ENDE DER ASUAG (ALLGEMEINE SCHWEIZERISCHE UHREN-INDUSTRIE AG) UND DIE ENTSTEHUNG DER SWATCH-GRUPPE

### **Betrachtungen zu den Krisenjahren der Uhrenindustrie 1974-1984 und zum Beginn einer neuen Epoche.**

Das Interesse für Geschichte und die Vergangenheit ist heute am Verschwinden. Das gilt auch für die Industriegeschichte. Man schaut höchstens rasch zurück, um einige Argumente und Ideen zu finden, die sich heute verwerten und in bare Münze umsetzen lassen, oder die die eigenen dem heutigen Zeitgeist entsprechenden vorgefassten Meinungen verstärken und unterstützen können.

Ist es da noch sinnvoll, Erinnerungen festzuhalten, zurück zu blicken, und längst vergangene Ereignisse wie das Ende der ASUAG und ihre Fusion mit der SSIH zu beurteilen? Von verschiedener Seite wurde ich gelegentlich aufgemuntert, das zu tun, und eine innere Unruhe drängt mich seit Jahren, meine persönliche Meinung über jene schicksalhaften Wandlungen der schweizerischen Uhrenindustrie in einer kurzen Monographie festzuhalten. Sogar ein Generaldirektor einer der damals beteiligten Banken hatte mich aufgefordert, das zu tun. Die NZZ vom 25. Januar 2006 enthält einen eindrücklichen Aufruf, historisch relevante Akten zu der Geschichte schweizerischer Firmen langfristig aufzubewahren.

Nicht aus Eitelkeit – das Eigenlob in modernen Biographien heutiger Wirtschaftsführer ist zu abschreckend – sondern aus einem Gefühl für Gerechtigkeit gegenüber den zahlreichen Leuten, die um ihr Geld geprellt wurden oder deren grosse Leistungen verschwiegen werden. Es ist schliesslich eines der ersten Schulbeispiele des modernen schweizerischen Kapitalismus, das zu einer früher undenkbaren persönlichen Geld- und Machtkonzentration führte.

Da ich den ganzen Ablauf zeitlich überblicke und an zentraler Stelle mitverfolgte und teilweise mitgetragen habe, fühle ich mich auch berechtigt, ihn zu beurteilen.

Dass dabei einige Persönlichkeiten in einem etwas andern Licht erscheinen als sie es wünschen, ist unvermeidbar. Man kann nicht „die Fackel der Wahrheit durch die Menge tragen, ohne einigen Leuten den Bart zu versengen“ (Lichtenberg). Beim heutigen Personenkult mag das stören. Ich werde mich bei der Beschreibung von Persönlichkeiten sehr zurückhalten – es geht mir ja nicht um sie, sondern um ihren Beitrag an eine wirtschaftliche Entwicklung, deren Verständnis ich fördern möchte.

Welche Entwicklung? Es handelt sich um die Jahre der letzten grossen Krise der Uhrenindustrie und deren Überwindung, etwa 1974 bis 1984. Sie fallen ungefähr zusammen mit meiner Präsidentschaft: Im Juni 1983 präsierte ich die letzte Generalversammlung der ASUAG, zur Vorbereitung der Fusion mit der SSIH im November dieses Jahres.

Zuerst muss man einmal festhalten, dass es sich wirklich um eine ausserordentlich schwierige Zeit handelte. Wenn ich heute die letzten 60 Jahre seit dem Weltkrieg 1939-1945 überblicke, so kann man zahlreiche Konjunkturschwankungen feststellen – doch einen so starken Rückschlag wie zwischen 1974 und 1984 hat es nie gegeben. Ich beschränke mich hier auf zwei Vergleichszahlen – an Stelle von vielen anderen Statistiken: Beschäftigte in der Uhrenindustrie in der Stadt Biel 1974 6788 Personen, 1984 bloss noch 2366. Die Mitglieder des ACBFH (Association cantonale Bernoise des fabricants d'horlogerie) beschäftigten 1974 10'700 Personen, 1984 verbleiben noch 4'200.

Es ist nicht meine Absicht, im Folgenden eine ausgewogene wirtschaftshistorische Darstellung dieser Periode zu schreiben, obschon das wünschbar wäre. Was ich in einigen Publikationen darüber gelesen habe, ist meistens von einer verblüffenden Oberflächigkeit und Unkenntnis. Man kann die Sache ganz leicht darstellen, und jeder glaubt, sofort begriffen zu haben, was geschehen ist: der Übergang von der altväterlich Uhrenfabrikation zur Elektronik konnte nur durch eine Neustrukturierung und neue Leute erfolgen. Sogar in der NZZ (24.09.2005, Seite 87) kann man wie die grösste Selbstverständlichkeit lesen, es „lässt sich nicht bestreiten“, dass Hayek „die Schweizer Uhrenindustrie vor dem Untergang gerettet hat“. So einfach scheint das. Warum noch Zeit verlieren, und diese Legende widerlegen?

Ich bin zu alt und meine Tage sind mir zu wertvoll, um eine neue historisch ausgewogenere Darstellung zu verfassen. Die Zeiten werden sich ändern, aber das historische Interesse wird vielleicht wieder einmal aufwachen. Ich kann nur hinweisen auf meine jeweiligen Ansprachen an den Generalversammlungen der Aktionäre der ASUAG jener Epoche, sowie auf meine verschiedenen Referate, etwa dasjenige vor der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft des Kantons Bern vom 26. April 1982. Daneben gibt es viele Abhandlungen über die Währungsverhältnisse, die technischen Umwälzungen (z. B. Lucien F. Trueb „Zeitzeugen der Quarzrevolution“, 2006, Musée international d'horlogerie, La Chaux-de-Fonds) und das Erstarken der ausländischen vor allem japanischen Konkurrenz.

Die vorliegende Schrift ist also bloss als Ergänzung zu sehen, als persönlicher Rückblick nach über 20 Jahren, gewissermassen eine aufs Wesentliche beschränkte Skizze des Geschehens (de quoi s'agit-il?) in Bezug auf die beiden Konzerne ASUAG und SSIH.

Was die alten Minderheitsaktionäre und die ehemaligen Leiter der ASUAG und ihrer Tochtergesellschaften heute noch am meisten ärgert, sind eigentlich zwei Aspekte der Fusion, die in der Öffentlichkeit wenig bekannt sind. Im Folgenden will ich versuchen, sie festzuhalten und zu beurteilen. Es handelt sich einerseits um die industrielle Organisation und Leistungsfähigkeit der ASUAG, andererseits um deren finanzielle Bewertung, also die Bewertung der ASUAG Aktien. Zwischen beiden besteht ein innerer Zusammenhang.

### I. Organisation & industrielle Leistungsfähigkeit der ASUAG zur Zeit der Fusion (1983)

Es ist natürlich lächerlich und provozierend, wenn man wie oben erwähnt von der „Rettung der Uhrenindustrie vor ihrem Untergang“ durch Herrn Hayek spricht.

Die ASUAG hat weder die Krisenzeit noch die elektronische Revolution verschlafen. Die Gründe dieser Krise, verschärft durch die unsere Exporttätigkeit besonders behindernde neue währungspolitische Lage mit der Aufhebung der Verträge von Bretton Woods 1974 (freie Wechselkurse), will ich hier nicht noch einmal darstellen. Ich verweise auf meine Ausführungen an den Generalversammlungen der ASUAG.

Mit grösster Energie wurde die Umgestaltung und Konzentration der Tochtergesellschaft vorangetrieben.

Eine Übersicht findet sich in dem bereits oben zitierten Referat vor der Bernischen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft 1982. Die Konzentration und Modernisierung der Produktionsmittel der Basisindustrien der Uhrenindustrie gehörte ja zu den statutarischen Zielsetzungen. Durch die Elektronik wurden viele Produktionsstätten der mechanischen Uhr obsolet. Existierten 1972 innerhalb der ASUAG Gruppe 90 Fabriken und Betriebe, so wurden diese bis 1982 auf 50 Einheiten reduziert.

Diese umwälzende Straffung der Firmenstruktur hatte schwerwiegende soziale Auswirkungen. Beschäftigten die ASUAG Gesellschaften auf dem Höhepunkt anfangs der 70er Jahre rund 20'000 Personen, so waren es am Ende der Krise (und meiner Präsidentschaft, 1983) noch etwa halb so viel. Eine weitere Zahl mag die Tiefe der Umwälzung beleuchten: Während diesen 8 Krisenjahren wurden mehr als 50 Personen im Rang eines Direktors oder Vizedirektors pensioniert oder entlassen. Das war keine angenehme Aufgabe und bedeutete eine enorme Belastung, über die ich mich nicht beklagen möchte. Die statutarischen Organe der ASUAG konnten nicht viel beitragen. Sie sahen der Entwicklung zu, die Gewerkschaftsvertreter und Politiker reklamierten, aber die Bankenvertreter begriffen die Notwendigkeit.

Es herrschte eine allgemeine weit verbreitete Missstimmung, an die man sich nicht gerne erinnert. Zu gross war die Zahl der direkt in ihrem persönlichen Schicksal betroffenen Personen, sie zogen sich schweigend und schmollend zurück. In Zürich und Basel zuckte man höchstens die Achseln: So ist es halt in der Uhrenindustrie, die man nie so ganz als vollwertig betrachtet hatte. Dass in den folgenden Jahrzehnten ganze Zweige der schweizerischen Industrie, und auch der Bank- und Versicherungswirtschaft von ähnlichen Umwälzungen betroffen sein würden – das liess man sich damals nicht träumen.

Parallel zu diesem Umbruch lief der Aufbau der Uhrenelektronik, sowohl in Forschung wie Entwicklung. In Marin wurde ein grosses neues Zentrum aufgestellt. Über die vielen Erfolge in diesem Gebiet, die hervorragenden elektronischen Produkte, hin bis zur dünnsten elektronischen Uhr der Welt (Delirium 1,98 mm hoch), bestehen viele Publikationen, auf die ich hier nicht eingehen will. Über diesen Aspekt jener

Jahre spricht man natürlich gern und viel. Dazu gehört auch die Entwicklung der SWATCH. Der Name stammte von einem amerikanischen Importeur, der verzweifelt ein Mittel gegen die damalige japanische Konkurrenz in der billigen Elektronik suchte, das Produkt und seine Massenproduktion vorwiegend von der ETA in Grenchen.

Soviel zur industriellen Entwicklung der ASUAG bis 1983. Das Resultat liegt auf der Hand: ein weitgehend sanierter, personell und organisatorisch gestraffter Produktionsapparat mit modernsten erfolgreichen Produkten. Das muss man gewissermassen zur Ehrenrettung der Leiter und Kader der ASUAG einmal klar sagen und festhalten. Ich verweise dazu auf meine Aussprache an der letzten von mir präsierten Generalversammlung 1983, wo ich feststellte: „Heute haben die ASUAG-Firmen, im Zeitalter der Elektronik, dieselbe dominierende Stellung als Basislieferant der schweizerischen Uhrenindustrie erlangt, die sie vor 10 Jahren in der mechanischen Epoche inne hatten“.

Brauchte es da noch den Retter in der Not, der wie der eingangs erwähnte NZZ-Redaktor beteuert, die Uhrenindustrie „vor ihrem Untergang“ rettete?

Der Eintritt von Hayek in die ASUAG geschah gewissermassen durch die Hintertür als Betriebsberater anfangs 1982. Herr Peter Gross, Mitglied des Direktionskomitees der ASUAG und der Generaldirektion der SBG (Schweiz. Bankgesellschaft) betreute für seine Bank das Dossier SSIH (Omega Gruppe), und hatte Herrn Hayek dort schon längere Zeit als Berater beigezogen. Nun machte mir Herr Gross den Vorschlag, die ASUAG sollte sich doch auch einmal von Herrn Hayek durchleuchten lassen. Ich traf darauf mit Herrn Hayek zusammen und erklärte mich einverstanden.

Das erste Resultat war eine rasch hergestellte „Crash-Studie“, die in 10 nummerierten Exemplaren gegen Unterschrift an führende Persönlichkeiten der ASUAG abgegeben wurde. Das Interesse dieser Studie war gering, sie wurde wieder eingesammelt (und sicher eingestampft).

Dem ersten Wurf folgten andere Studien, mit entsprechenden Diskussionen, in den zuständigen Organen. Der „Betriebsberater“ wurde immer mehr zur Schlüsselfigur, zusammen mit Herrn Peter Gross. Die ASUAG hatte sich vor Jahren schon einmal in dieser Situation befunden, nämlich als die Beraterfirma Mac Kinsey sich unentbehrlich zu machen suchte. Der damalige Präsident, Herr Karl Obrecht, bemerkte, es sei leicht, sich beraten zu lassen, aber schwierig, sich von dem Berater wieder zu befreien.

Im Jahre 1982 war die Situation aber insofern anders, als durch die Härte und Dauer des konjunkturellen Einbruchs und der vielen technischen Umstellungen die finanzielle Lage äusserst angespannt wurde. Das führte schliesslich zu einem solchen Vertrauensverlust, dass die Grossbanken als führende Hauptaktionäre sich aus der ASUAG zurückziehen wollten. Diese finanzielle Schwierigkeit änderte aber nichts an der Tatsache, dass die ASUAG, wie oben erwähnt, industriell gut organisiert und auf der Höhe der Zeit war. Sie war stark genug, auch die Gruppe SSIH mit der Hauptfirma Omega industriell zu retten.

Das hat Herr Hayek sofort begriffen als er die Zügel übernehmen konnte, und soweit ich das beurteilen kann, ging er vorsichtig ans Werk. Auch wenn die Namen und Firmenbezeichnungen geändert wurden, in der Sache wurde nicht alles auf den Kopf gestellt. Der durch die Fusion entstandene sehr grosse und komplexe Forschungs- und Produktionsapparat musste zuerst stabilisiert und geordnet werden. Ebenfalls in der Personalpolitik ging er behutsam vor und erkannte die fähigen Leute – im Wesentlichen waren es die bestehenden Kader der ASUAG. Der neu ernannte exekutive Leiter der Gesamtgruppe, Ernst Thomke, war ein Garant für den erfolgreichen Start.

## II. Die finanzielle Bewertung der SSIH und der ASUAG

Es ist müssig, heute zu behaupten, auch ohne die finanzielle Umstrukturierung wäre die ASUAG über die Runden gekommen. Niemand konnte den Konjunkturverlauf voraussehen, und nur wenige Leute hatten genügend Kenntnisse und Vertrauen in die Qualität der Produkte und die industrielle Leistungsfähigkeit. Seit Jahren hatte sich eine pessimistische Stimmung in der ganzen Uhrenindustrie verbreitet, und natürlich auch bei den Banken.

Die Umstrukturierung der ASUAG und ihre Fusion mit der SSIH war das Werk der Grossbanken. Sie allein hatten einerseits die finanziellen Möglichkeiten und verfügten andererseits in den Gesellschaften über die operationelle Durchsetzungsfähigkeit. Die ganze schweizerische Öffentlichkeit schaute auf sie – insbesondere der Bund, die Regionalpolitiker, die Gewerkschafter und erwartete durchgreifende Massnahmen. Diese werden ergriffen und mit der Hilfe aller Beteiligten zielstrebig und erfolgreich durchgeführt.

Dabei stellte sich die Ausgangslage folgendermassen dar: Bei der ASUAG war die Bankengruppe mit 38 % Anteil am Aktienkapital die entscheidende Kraft. Der Bund (8 % Kapitalanteil) sagte nichts dazu und erwartete einfach eine Lösung, welche den Fortbestand der wichtigsten Fabriken gewährleistete. Die übrigen Aktionäre bestehend aus Uhrenindustriellen und Verbänden (rund 54 %) waren zersplittert und als Gruppe handlungsunfähig. Bei der Bankengruppe war der Schweiz. Bankverein in Basel, historisch und finanziell, die „federführende“ erste Bank.

Anders zeigte sich die finanzielle Struktur bei der wesentlich kleineren SSIH (Omega Gruppe). Hier hatte vor allem die Bankgesellschaft (UBS) das Sagen. Seit Jahren hatte die Zürcherbank insbesondere die Hauptfirma Omega unterstützt, einerseits mit der Übernahme von Aktien, andererseits mit grossen Krediten, die dann in Aktienkapital umgewandelt werden mussten, sodass die UBS schliesslich, wohl wider Willen, zum massgebenden Hauptaktionär wurde.

Aus der Sicht der Banken schien die Fusion die einfachste Lösung. Aus der Sicht der industriellen Aktionäre der ASUAG dagegen, war diese Lösung fragwürdig, sowohl industriell wie finanziell.

Warum sollte man der ASUAG noch eine weitere Manufaktur anhängen? Diese Lösung drängte sich aus rein industriellen Überlegungen, bei allen Leuten, die die Einzelheiten wirklich kannten, gar nicht auf.

Die ASUAG besass schon die Hauptmarken Longines & RADO und hatte deshalb die OMEGA nicht nötig. Als Kunde konnte die Omega ja jederzeit ohne weiteres bei der ASUAG beliebig Rohwerke und andere Teile einkaufen. Auch in Bezug auf Forschung und Produkte, war die ASUAG keineswegs auf die SSIH-Gruppe angewiesen. Die zu erwartenden Synergie Effekte waren wenig bedeutend. Im Grunde wurde einfach die ASUAG Gruppe vergrössert, und höchstens noch schwerfälliger gemacht.

Die rein finanzielle Betrachtung führte aber zu einem andern Resultat. Beide Konzerne waren stark verschuldet, eine Fusion und Neufinanzierung war für die Organe der beiden Grossbanken die einfachste und verständlichste Lösung. Jedermann glaubte, es gäbe sowieso zu viele Firmen in der Uhrenindustrie, also müsse man den Zusammenschluss fördern.

Der entscheidende Unterschied wurde dabei nicht klar gesehen, und von denjenigen, die ihn sahen, unter den Tisch gewischt: die SSIH war konkursreif, die ASUAG dagegen konkursrechtlich nicht.

Zuerst einmal zur SSIH. Die katastrophale finanzielle Lage dieser Gruppe war nicht nur den Insidern und den verschiedenen Bankenaktionären und -gläubigern bekannt. Im Rückblick ist die Versuchung natürlich gross, die finanzielle damalige Lage zu beschönigen. Auch Hayek ist dieser Versuchung erlegen. Es wird noch heute alles unternommen, um die erfolglosen Sanierungsversuche in der Omega zu vergessen. In der 1998 herausgegebenen luxuriösen Publikation über die 150 jährige Geschichte der Omega (mit dem Titel „Die Omega Saga“) wird der entscheidende Sanierer – Ernst Thomke und nicht Hayek – kaum erwähnt. Der Misserfolg von Hayek würde wirklich schlecht zu dem heute propagierten Bild des „Retters der Uhrenindustrie“ passen.

Über diese ganze Problematik bestehen natürlich keine Dokumente, die dem breiten Publikum irgendwie zugänglich wären. Doch es zirkulieren noch interne Protokolle und Notizen aus jener Zeit, die eine klare Sprache sprechen. Und Herr Thomke, der sich inzwischen mit Hayek überworfen hat, schreibt in einem Brief vom 16.07.2002: „Tatsache ist, dass H. in der Tat Ende der Siebziger-Jahre von den damaligen Aktionären der SSIH (sprich den Banken SBV, UBS, Volksbank und Bernische Kantonalbank) beauftragt worden war, ein Sanierungskonzept zu erarbeiten (das ich selber nie gelesen hatte) insbesondere um die tiefroten Marken Omega und Tissot auf Erfolgskurs zurückzuführen. Diese Sanierung, die unter dem damaligen UBS-Generaldirektor und H.-Freund Peter Gross als SSIH-VR-Präsident hätte durchgeführt werden sollen, scheiterte derart vollkommen (mit immer grösser werdenden Verlusten), dass der neue VR der zwischenzeitlich durch Fusion zwischen SSIH und ASUAG gegründeten SMH mich bat, 1984 zuerst die Firma Tissot und 1985 die Firma Omega zu sanieren. Ich hatte damals dieses Mandat in meiner Funktion als ein-

ziger Generaldirektor der SMH nur unter der Bedingung angenommen, dass Herr Gross (der für das eigentliche Debakel verantwortlich war) bei diesen Firmen in keiner Funktion mehr in Erscheinung tritt. H. hat dies damals zähneknirschend aufgrund der quasi hoffnungslosen Situation akzeptieren müssen. Diese Sanierungen sind ja dann in kürzester Zeit ohne irgendwelche operative Beteiligung von H. bzw. Gross erfolgreich abgeschlossen worden.“

Und nun zur finanziellen Situation der ASUAG. War diese Gesellschaft wirklich konkursreif?

Die von der Schweizerischen Treuhand AG – eine Tochtergesellschaft des Bankvereins in Basel – durchgeführte Aktienbewertung ergab die „Sanierungsbedürftigkeit“ der ASUAG. Wer aber hinter die Kulissen sah, kam nicht aus dem Staunen. Die „Tochtergesellschaft“ führte ganz einfach den Auftrag, den sie vom Bankverein erhalten hatte, durch: die Bilanz der ASUAG musste negativ werden.

Die wenigsten Leute haben eine Ahnung von dem Arsenal der buchhalterischen Kniffe, Abschreibungen, Rückstellungen und Provisionen. In unserem Fall spielten „die Schätzungen der Gewinne und Verluste der kommenden drei Geschäftsjahre“ eine grosse Rolle, wie aus der Korrespondenz der Treuhandgesellschaft hervorgeht. Die Bankvereinvertreter gaben während den Bewertungen in den Firmen direkte Weisungen an die Treuhandleute, um das negative Endresultat zu erreichen.

Und so wurde es schliesslich, nicht ganz ohne Mühe, negativ. Es hätte aber genau so gut positiv sein können, je nach dem Standpunkt des Bewerter.

Per Ende 1981 belief sich das konsolidierte Eigenkapital des ASUAG Konzern auf 590 Mio. Franken, das konsolidierte Fremdkapital auf knapp 800 Mio. Franken. Ein Jahr danach, also Ende 1982, wurden derart rigorose Abschreibungen und Rückstellungen vorgenommen, dass das Eigenkapital negativ wurde, nämlich -22 Mio. Franken. Schon die kleine Zahl an sich erweckte den Verdacht der Manipulation. Damit war künstlich die Voraussetzung für die Enteignung der Altaktionäre geschaffen, und der Weg frei für die von den Grossbanken angestrebte Fusion.

Das war das Ziel und finanzielle Interesse insbesondere der Bankgesellschaft, vertreten durch Herrn Peter Gross, mit Hayek als rechte Hand, ging es doch für sie in erster Linie darum, die industriell und finanziell verlorene SSIH-Gruppe zu retten. Ob diese Lösung aber auch im Interesse des Bankvereins und der übrigen ASUAG Aktionäre lag, ist eine andere Frage. Die Lösung schien einfach und logisch, und konnte auch den Organen des Bankvereins und der anderen Bankaktionäre mundgerecht gemacht werden.

Den geopfertem Kleinaktionären der ASUAG dagegen kann man zum Trost sagen, dass die Bundesgesetzgebung inzwischen geändert wurde. Um solchen Missbräuchen vorzubeugen, müsste nach heutigem Gesetz eine finanziell völlig unabhängige Treuhandgesellschaft beauftragt werden, und nicht eine Tochtergesellschaft des

Bankvereins, der ja selber einer der wichtigsten Gläubiger und Aktionäre der ASUAG war.

Entgegen der letztlich von Herrn Hayek geäusserten Meinung war die Fusion beider Konzerne keine neue Idee. Man hatte diese Lösung schon seit vielen Jahren gelegentlich geprüft und immer wieder verworfen. Die Stellung der ASUAG war viel zu stark und rein industriell schien der synergetische Beitrag der SSIH zu wenig bedeutend.

Warum also jetzt fusionieren? Vor allem aus zwei Gründen: (1) der sonst kaum abwendbare Konkurs der SSIH wäre für die ganze Uhrenindustrie ein grosser „image“ – Verlust gewesen, (2) die operationelle Führung und Entscheidungsmacht der ASUAG war in einem sog. Steuerungsausschuss (STEA) konzentriert worden, in welchem die Herren Gross und Hayek praktisch entscheidend waren. Die anderen Mitglieder waren Mitläufer, was gar nicht als Vorwurf zu verstehen ist. Die allgemeine Verunsicherung war so gross, dass man froh war, die starke rettende Hand der Bankgesellschaft zu spüren. Der Präsident des STEA, Prof. Dr. Walter Schlupe (de mortuis nihil nisi bene) hat sich später nie zu diesen Fragen geäussert. Der Vertreter des Bankvereins, Herr Generaldirektor Frehner, wollte kein Gegengewicht bilden, weil er selber kein grosses Vertrauen mehr in die Industrie hatte und dem Bankverein ein gesichtswahrender Rückzug sichern wollte.

Sowohl Herr Frehner wie Herr Gross waren Vertreter einer neuen Bankgeneration, ohne lange Erfahrung in der Uhrenindustrie. Sie stützten sich vorwiegend auf Hayek.

Ob ihre Vorgänger, die langjährigen ASUAG-Verwaltungsräte Hans Strasser (Präsident SBV) und Philippe de Weck (Präsident UBS) sich gleich verhalten hätten, ist eine offene aber müssige Frage.

Hier liegt also, noch einmal zusammenfassend, der Kern der ganzen eingetretenen Entwicklung: der Misserfolg von Hayeks Bemühungen Ende der Siebziger-Jahre bei der Sanierung der OMEGA-Gruppe führte Generaldirektor Peter Gross und die Bankgesellschaft zur Überzeugung, dass eine Abwendung des Konkurses nur durch eine Fusion mit der ASUAG erreicht werden konnte. Das setzte aber voraus dass man auch die ASUAG als „zahlungsunfähig“ und sanierungsbedürftig erklären musste, was mit Hilfe des Bankvereins und deren Tochtergesellschaft Schweizerische Treuhand AG in Basel relativ leicht zu bewerkstelligen war.

### III. Die Swatch-Gruppe, der Beginn des ungehemmten Kapitalismus in der Uhrenindustrie

Die Fusion der beiden Gesellschaften ASUAG & SSIH war Ende 1983 vollzogen, und es entstand das neue Gebilde, das nach verschiedenen Namensänderungen die heutige SWATCH-GRUPPE darstellt. Mitte 1984 war das Konjunkturtief der Uhrenexporte überschritten, die Konjunktur zog kräftig an – und bis zum heutigen Tag kam es nie mehr zu einem vergleichbaren Tief: die neuen Währungsverhältnisse (Ende

der Bretton Wood Epoche) waren eingespielt, der US-\$ hatte mehr als die Hälfte seines Wertes verloren, der Übergang zur Uhrenelektronik war weitgehend vollzogen und die Uhrentechnik ist bis heute im Wesentlichen stabil geblieben.

Bei der Startsituation 1984 hielten die neuen etwa 12 Aktionäre um Herrn Hayek ein einzigartiges Geschenk der Grossbanken in den Händen: eine völlig sanierte, von allem überzähligen Personal (rund 50 %) erleichterte, modernst eingerichtete leistungsfähige Firmengruppe, mit neusten Produkten (u. a. Swatch-Uhren), guten Firmenleitern (alle wichtigen Leiter wurden beibehalten) – und vor allem: das Ganze finanziell völlig saniert und - man kann es rückblickend sagen – zu einem Spottpreis den neuen Aktionären abgetreten.

Was die neue Situation noch unglaublicher machte: es wurde ein neues *privates de facto*-Monopol geschaffen. Das hat kaum jemand gemerkt, geschweige denn beanstandet. Die allgemeine Stimmung in der Uhrenindustrie war so tief gesunken, dass die Privatisierung der seinerzeit mit Hilfe des Bundes in der Weltkrise der 30er Jahre mühsam gegründeten Firmenkonzentrationen der Fabrikation der Rohwerke (*ébauches*) und der regulierenden Bestandteile (*assortiments, balanciers, spiraux*) jetzt still schweigend über die Bühne ging. Dass eine der Aufgaben der ASUAG, an der die Eidgenossenschaft und die grossen Uhrenverbände finanziell beteiligt waren, darin bestand, Missbräuche der Monopolstellung zu verhindern, hat niemand bedacht. Die Unsicherheit und Angst vor der Zukunft war 1984 so gross, dass man das Heil in der schrankenlosen „Liberalisierung“ suchte, und alle froh waren, die sich aus der Verantwortung stehlen konnten.

Hier trat nun Hayek in Aktion, immer mit Peter Gross im Rücken, (der ja dringend für die Bankgesellschaft eine Lösung für die bankrotte SSIH suchen musste). Er war im richtigen Moment am richtigen Ort, hat die Gelegenheit erfasst und – ich sage noch einmal, zu einem Spottpreis – eine wahre Goldmine erhalten.

Das ändert nichts an seinen Verdiensten. Er war wohl der geeignete Mann, mit seinen auf Publizität und die Öffentlichkeit zielenden Methoden Vertrauen auszustrahlen. Er realisierte vor allem die weltweite Kommerzialisierung der SWATCH. Das wäre vor der Privatisierung gar nicht möglich gewesen, denn der Zusammenschluss der grossen *Ebauches*- und Bestandteilfeabriken im Rahmen der ASUAG bezweckte die ausschliessliche Belieferung der schweizerischen Uhrenfabrikanten, nicht deren Konkurrenzierung. Seit ihrer Gründung arbeitete deshalb die ASUAG als wichtigster Zulieferer der Industrie. Sie hat nicht „geschlafen“, wie es jetzt plötzlich die naive staunende Medienwelt glaubte, sondern es hat ganz einfach eine fundamental neue Epoche begonnen, nämlich die der Publizität und des schrankenlosen Kapitalismus.

Diese Epoche dauert heute noch an. Die Geschichte der SWATCH-Gruppe ist ein weiteres Beispiel dafür, dass die Schaffung privater *de facto*-Monopole, wenn auch moralisch fragwürdig, wirtschaftlich sehr erfolgreich ist.

Was die finanzielle Manipulation der neuen Aktionärgruppe um Hayek anbetrifft, sind sichere Aussagen schwierig, und ich will mich nicht auf dieses Terrain vorwagen.

Hierzu gibt es von den interessierten Kreisen und Medien tot geschwiegene Studien und Erklärungsversuche, z. B. in dem „Bieler Wirtschaftsbrief“ von Dirk Schröder (Nr. 77, vom 22.01.1994). Jahre lang waren die neuen Geschäftsberichte „aussage-schwach“ (so beurteilt von Hansjörg Abt, Wirtschaftsredaktor der NZZ, 13.06.1991). Das Rating der Zeitung „Finanz & Wirtschaft“ in Bezug auf Transparenz der neuen Firmengruppe lautete während Jahren (z. B. 1993/4) „B plus“, was die schlechteste Note der analysierten 19 grössten Schweizer Firmen darstellte.

Wir wissen alle, es gibt keine Wunder. Riesenvermögen, die im Laufe weniger Jahre entstanden, sind das Resultat von unterschiedlichen Beurteilungen und Manipulationen, die unser Wirtschaftssystem zulässt. Mir liegt absolut fern Herrn Hayek (oder seinem über 20 Jahren treuen und sicher auch gut belohnten Vizepräsidenten Peter Gross) einen Vorwurf zu machen. Das Glück lacht den Tüchtigen.

Auch die Naivität gewisser Bankenvertreter, die leider meist bloss eine geringe Erfahrung in der Uhrenindustrie hatten, kann man nur nachträglich belächeln. Während den entsprechenden Jahren (1982/3) waren sie sicher – wie wir alle und auch ich selber – gutgläubig bestrebt, die Firmen & Arbeitsplätze zu retten und eine neue Finanzierungsbasis zu schaffen. Dass dabei im Ganzen gesehen die Banken nichts verloren, die kleinen Altaktionäre aber alles, gehört zum System.

Peter Renggli

Dezember 2006