Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier Watch Co SA. De l'atelier familial du XIXe aux concentrations du XXe siècle [François Jequier]

Autor(en): **Siegenthaler, Hansjörg**

Objekttyp: **BookReview**

Zeitschrift: **Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera**

Band (Jahr): **23 (1973)**

Heft 4

PDF erstellt am: **01.05.2024**

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.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

même si beaucoup de ces gens trouvent à s'employer: des emplois qui, à court terme, ne contribuent guère à améliorer la situation matérielle du canton (enseignement; service domestique). A cette circonstance d'ordre structurel s'ajoute la crise de subsistances qui affecte Fribourg (mais la Suisse, et une grande partie de l'Europe, aussi) entre la fin de 1793 et le printemps 1796: disette, hausse redoutable des prix mais chute des revenus, épidémie meurtière de 1795. Les émigrés furent-ils cause de la crise, comme le pensaient certains contemporains? L'auteur affirme que non: nul doute qu'il ait raison; mais il eût pu écarter toute équivoque par une analyse attentive de la crise, ce qu'il n'a point cru devoir faire; je ne trouve, dans les notes ni dans la bibliographie, aucune référence aux travaux de Mathiez, Lefebvre, Labrousse, qui lui auraient montré le chemin et fourni de meilleures explications que celles qu'il avance. Et la situation économique particulière des XIII Cantons dans la dernière décennie de leur alliance semble lui avoir échappé.

Les quelques remarques critiques que j'ai proposées n'ont d'autres buts que d'engager le débat sur des problèmes de méthode auxquels Georges Andrey vient d'apporter une contribution courageuse et substantielle, et de souligner les difficultés, les dangers même d'une entreprise qu'il a, en fin de compte, remarquablement menée à bien. L'histoire de l'émigration française dans l'ensemble de la Suisse, qui devra être entreprise un jour, pourra non seulement s'appuyer sur une solide monographie cantonale, mais surtout s'inspirer d'un modèle; on pourra affiner encore celui-ci, mais on ne pourra plus le récuser. Enfin, n'est-ce pas toute la problématique des «refuges», des émigrations politiques et spirituelles, qui est éclairée par ce livre qui fait honneur à l'historiographie suisse?

Zurich *Jean-François Bergier*

François Jequier, *Une entreprise horlogère du Val-de-Travers: Fleurier Watch Co SA. De l'atelier familial du XIXe aux concentrations du XXe siècle*. Neuchâtel, Editions de la Baconnière, 1972. (Le Passé présent, Etudes et documents d'histoire).

Während die vorliegende Lausanner Dissertation heranreifte, durchlief die Firma, deren Geschichte sie darstellt, eine tiefgreifende Metamorphose. Die Fleurier Watch Co, die 1902 gegründet worden war und sich als mittelgrosses Familienunternehmen über Generationen hinweg von äusserem finanziellem Einfluss freigehalten hatte, wurde 1968 Mitglied der mächtigen Holding-Gesellschaft Société des Garde-Temps SA. Weil es schwierig wurde, bei begrenzter Geschäftstätigkeit an immer teurerem technischem Fortschritt beteiligt zu bleiben, grosse Mittel der Werbung wirksam einzusetzen und ausreichende Führungskraft aufzubringen, hatte man sich zur Fusion entschlossen. Die Tradition der Fleurier Watch Co als einer rechtlich unab-

hängigen Einheit brach vor den Augen des Historikers ab. Ein Traditionsbruch erleichtert es uns, die Leistungen traditioneller Wirtschaftsweise historisch zu relativieren: François Jequier hatte als Angehöriger der Familie, die hinter der Fleurier Watch Co stand, zwar freien Zugang zum wohlerhaltenen Firmenarchiv und Einblick in die unternehmerische Praxis, ohne jedoch versucht zu sein, sich mit den Helden seiner Geschichte zu identifizieren; es verbinden sich in seiner Darstellung Vertrautheit mit dem Gegenstand und massvolle Skepsis gegenüber mythenträchtiger Selbstdarstellung des älteren Unternehmertums in seltener Eintracht.

Methodisch-methodologische Anregungen zur Gestaltung seiner Studie empfing der Verfasser von Vertretern der französischen Firmengeschichte. Diese versteht sich als eine Disziplin der Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Was sich in der einzelnen Unternehmung abspielt, sucht sie aus dem sozio-ökonomischen Zusammenhang heraus zu deuten, in dem die Unternehmung steht. Andererseits glaubt sie, durch das Studium der Ereignisse, die die besondere Geschichte der Unternehmung ausmachen, einen Beitrag zur Interpretation umfassenderer sozio-ökonomischer Entwicklungen leisten zu können. Die Schwierigkeiten, die sich dabei ergeben, sind bekannt. Die individuelle Erfahrung des einzelnen Unternehmens erhellt eine umfassendere sozio-ökonomische Entwicklung nur dann, wenn sie für die Entwicklung der Industrie repräsentativ ist. Ob sie repräsentativ ist, lässt sich nur entscheiden, wenn sie an einer industrietypischen Entwicklung gemessen werden kann. Als ein ‹Typus› neben anderen ‹Typen› von Firmen der Uhrenindustrie möchte Jequier die Fleurier Watch Co verstanden wissen: «... l'histoire d'une branche industrielle peut être éclairée grâce à celle d'une entreprise choisie comme type» (S. 11). Wofür und in welchem Sinne das, was hier als Untersuchungsgegenstand gewählt wird, typisch sein könnte, bleibt aber unklar, solange eben Vorstellungen von industrietypischem Verhalten oder eine Typologie von Verhaltensweisen nicht schon bereitstehen.

Somit bleibt die Frage offen, inwiefern sich die Geschicke der beschriebenen Firma, «les aléas de son existence» (S. 11), als Ergebnis einer Entwicklung verstehen lassen, der die Uhrenindustrie ganz allgemein unterworfen war, oder ob und inwiefern sie den Eigentümlichkeiten familiärer Verstrickungen zuzuschreiben seien, der brüderlichen Rivalität und Zuneigung, dem Talent und den Launen des Verkaufsagenten in London oder den besonderen Bedingungen gewerkschaftlicher Organisationen im Neuenburger Jura. Der Verfasser beschreibt zwar beides: wie die Firma vor dem Ersten Weltkrieg als kleiner sozialer Organismus heranwächst, eigenständige Verhaltensweisen hervorbringt, lokalen Bedingungen sich anpasst, wie sie andererseits von konjunkturellen Bewegungen, vom Gang des technischen Fortschritts, von Veränderungen der schweizerischen Industriestruktur, von wirtschaftspolitischen Grundströmungen beherrscht wird. Dabei zielt die nach sachlichen Gesichtspunkten einleuchtend gegliederte Darstellung der Ereignisse ohne Umschweife auf die Klärung jener Entscheidungen, die Erfolg

oder Misserfolg der Firma bestimmen konnten. Wir erfahren etwa, wie die Fleurier Watch Co nach rund zwei Jahrzehnten expansiver Geschäftspolitik die Fertigstellung (établissage) und den Verkauf der Uhr mit der Herstellung des Rohwerks, der Uhrenschalen und weiterer Uhrenbestandteile verband. So wurde sie weitgehend unabhängig von unzuverlässigen Lieferanten; sie konnte schon in der Gestaltung der Bestandteile, nicht erst in der Fertigstellung der Uhr, auf Bedürfnisse des Marktes eingehen, organisatorische Begabung der Firmeninhaber voll ausnutzen, technische Erfahrung auf immer neue Produktionsbereiche übertragen. Vollkommene vertikale Integration aller Produktionsstufen der Industrie schien zu Beginn der zwanziger Jahre das Ziel der Fleurier Watch Co zu sein, vertikale Integration, die den japanischen Konkurrenten in der Gegenwart so bedrohliche Stosskraft auf allen Märkten verleiht, die aber auch schon im Jahre 1908 von Pfleghart, dem scharfsinnigen Interpreten der schweizerischen Uhrenindustrie, als industrietypische Organisationsform der nahen Zukunft beschrieben worden war. Aber die Fleurier Watch Co beschritt den vorgezeichneten und zukunftsträchtigen Weg nicht. Sie entledigte sich ihrer Zulieferbetriebe ab 1926, verkaufte 1932 eine sehr leistungsfähige Rohwerkfabrik und begnügte sich in der Folge mit Etablissage und Verkauf: «Faisons-nous petits» (S. 193), hiess die Losung. Weshalb kam es zu dieser Selbstbeschränkung?

Jequier berücksichtigt in seiner Antwort viele Einflüsse, den Konjunkturverlauf, die erfolgreichen Bemühungen um horizontale Integration auf der Stufe der Rohwerkproduktion, die Entwicklung firmeneigener Kapitalreserven. In einer zusammenfassenden Würdigung (S. 199) erscheint die Selbstbeschränkung des Unternehmens in der Zeit der Grossen Depression als Korrektur kriegs- und nachkriegsbedingter Überexpansion, einer «extension démesurée de moyens de production», die der Firma einen «appareil de production hypertrophié» beschert habe (S. 199). Die Frage bleibt offen, ob die Erfahrungen der Fleurier Watch Co firmenspezifischen oder industrietypischen Charakter gehabt haben. Man kann sich auf den Standpunkt stellen, sie müsse offenbleiben, solange nicht eine repräsentative Auswahl von Einzelfirmen in eine vergleichende Studie einbezogen werden könne. Angesichts der misslichen industriegeschichtlichen Quellenlage wird es jedoch kaum je möglich sein, eine grössere Gruppe von Firmen zu untersuchen und durch generalisierende Abstraktion zu einem Gesamtbild der industrietypischen Entwicklung zu gelangen. Wir werden uns mit einem hypothetischen Modell industrietypischen Verhaltens behelfen müssen, das auf unseren Vorstellungen von den allgemeinen, also gerade nicht firmenspezifischen Merkmalen der Industrie aufbaut und einige für wirklichkeitsnah gehaltene Verhaltenshypothesen einschliesst.

Vielleicht liesse sich in enger Anlehnung an den vorliegenden Text über industrietypisches Verhalten im eben umschriebenen Sinne schon recht viel sagen. Zusammenhänge zwischen Eigenheiten der Produktionstechnik und Organisation der Absatzwege einerseits und minimaler Betriebs- beziehungs-

weise Unternehmensgrösse andererseits glaubt man wahrzunehmen, die für industrietypisches Unternehmerverhalten wichtig sein mussten. Fest steht, dass die technisch begründete minimale Betriebsgrösse, das heisst diejenige Betriebsgrösse, die bei gegebenen Preisen von Produkt und Produktionsfaktoren erreicht werden muss, wenn Verluste vermieden werden sollen, nach dem Ersten Weltkrieg nicht auf allen Produktionsstufen dieselbe war. Rohwerke liessen sich nur in grossen Betrieben mit Gewinn herstellen, während die kleinbetriebliche Etablissage noch wettbewerbsfähig blieb. Wollte sich ein Etablisseur mit Rohwerken selber versorgen, stand er vor der Wahl, entweder seine Etablissage-Tätigkeit weit über die minimale Betriebsgrösse hinaus auszudehnen, um das, was sein Rohwerkbetrieb bei minimaler Betriebsgrösse hervorbrachte, voll aufnehmen zu können, oder dann einen Teil seiner Rohwerkproduktion auf den Markt zu bringen. Das zweite drängte sich auf, wenn die Kapazitätserweiterung auf der Stufe der Etablissage an der Knappheit an qualifizierter Arbeitskraft scheiterte. Damit entstand in der Industrie nach dem Ersten Weltkrieg eine Disposition zur Überproduktion auf der Rohwerkstufe, der bloss durch horizontale Integration beizukommen war: In der Tat wurde diese Integration mit der Gründung der Ebauches S.A. im Jahre 1927 vollzogen.

Wahrscheinlich besass die grosse Unternehmung auf der Stufe der Fertigstellung gegenüber der kleinen Unternehmung insofern einen Wettbewerbsvorteil, als sie eine leistungsfähigere Absatzorganisation aufbauen konnte. Jequier zeigt für die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg sehr eindrücklich, wie erstens die Verfügung über ein Netz von Verkaufsstellen und zweitens die aufwendige Werbung für eine Markenuhr den Verkaufserfolg beeinflusst haben; aber schon in der Zwischenkriegszeit dürften im Verkaufswesen Vorteile für die grossen Anbieter gelegen haben. In den zwanziger Jahren kündigte sich eine radikale Veränderung der Absatzorganisation der Fleurier Watch Co an. Man suchte sich unabhängig zu machen von den Diensten des Londoner Agenten, dem man noch während des Ersten Weltkrieges gemäss althergebrachter Praxis den weitaus grössten Teil des Produkts gegen feste Kommission zum Verkauf überlassen hatte. Man begann, eigene Verkaufsreisende einzusetzen und direkte Verkaufsbeziehungen zum Detaillisten herzustellen, mit sehr erheblichem finanziellen Aufwand: «L'introduction auprès de la clientèle de détail demande des années d'effort...» (S. 196). Wir vermuten, dass die zunehmende Bedeutung firmeneigener Verkaufsorganisationen («Les chiffres d'affaires appréciables ne sont réalisés que dans les pays où la société compte ses propres organisations de vente») (S. 196) den Anteil der fixen Kosten an den Verkaufskosten im ganzen stark erhöht hat, mit dem Ergebnis, dass die Verkaufskosten der einzelnen Uhr weit umsatzabhängiger wurden, als sie es bis zum Ersten Weltkrieg waren; die industrietypische Absatzorganisation der dreissiger Jahre gab dem kleinen Anbieter geringere Überlebenschancen als diejenige des frühen 20. Jahrhunderts.

Wenn der Anteil des Wertes der von der Fleurier Watch Co exportierten Uhren am Ausfuhrwert der schweizerischen Uhrenindustrie von 1,19 Prozent im Jahre 1921 auf 0,42 Prozent im Jahre 1937 sank (S. 340ff.), so bestätigt dieser Misserfolg unsere eben begründete Erwartung, wonach die Gesamtlage der Industrie dem kleineren Unternehmen wenig bekömmlich war. Es fand sich an den Rand gedrängt, von technisch fortgeschrittenen vorgelagerten Produktionsstufen abgeschnitten, auf dem Markt seines Produkts in einen kostspieligen Kleinkrieg verwickelt, als Grenzbetrieb mehr verlust- als zukunftsträchtig: Warum schied es im ökonomischen «struggle for life» nicht aus? Das Familienunternehmen hat in seinen Betrieb eine Fülle von Fertigkeit, Kenntnis und Kapital eingebracht; es entzog diese Mittel dem Betrieb in Krisenzeiten nicht. Das Unternehmen war auf Dauer angelegt. Überleben war das vorrangige Ziel, nicht die kurz- oder mittelfristige Profitmaximierung.

Die Überlebensstrategie der Fleurier Watch Co war wohl typisch für das Familienunternehmen der Uhrenindustrie; strukturerhaltende Ideologie und strukturerhaltende Wirtschaftspolitik in der Zeit von 1930 bis 1960 haben dieser Strategie gedient. So gelangt man zum Ergebnis, industrietypische Merkmale von Produktionstechnik und Absatzorganisation seien Konzentrationstendenzen förderlich gewesen, industrietypische Unternehmensziele hätten diesen Tendenzen aber noch entgegengewirkt. Die Wertvorstellungen, der soziale Zusammenhang, die Ereignisketten, die dieses Unternehmerverhalten im 19. und im frühen 20. Jahrhundert geformt haben, werden von Jequier mit grossem Verständnis geschildert. Auch die Preisgabe dieser Verhaltenstradition wird dargestellt, knapp freilich, denn sie hat sich ja eben erst vollzogen. Dass mit der Preisgabe dieser Tradition Menschliches schlechthin verlorengeht – «Cette dernière étape de l'évolution des structures s'ouvre sur une période où le facteur humain risque de perdre sa prépondérance; ...» (S. 322) –, ergibt sich aus der Analyse des Verfassers nicht. Bis zum Beweis des Gegenteils möchte man annehmen, es biete sich unternehmerischer Aktivität auch in neuen Strukturen erheblicher Spielraum.

Mit diesen Bemerkungen wird die vorzügliche Arbeit Jequiers nur partiell gewürdigt. Das Buch wird auch Leser ansprechen, die die Geschichte eines Unternehmens der Uhrenbranche unter anderen Gesichtspunkten verfolgen als unter denjenigen, die für uns wegleitend gewesen sind. Quellennahe Berichterstattung erschliesst uns eine reiche Fülle von Erfahrung, von der die Sozial- und Wirtschaftsgeschichte in mannigfachsten Zusammenhängen zehren wird.

Zürich *Hansjörg Siegenthaler*