

**Zeitschrift:** Jahrbuch für Solothurnische Geschichte  
**Herausgeber:** Historischer Verein des Kantons Solothurn  
**Band:** 84 (2011)

**Artikel:** Die Krise und ihre Bewältigung : jüngste Wirtschaftsgeschichte des Kantons Solothurn, dargestellt anhand von Interviews  
**Autor:** Hafner, Wolfgang  
**Kapitel:** Interview mit Peter Bachmann  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-325274>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 02.08.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# INTERVIEW MIT PETER BACHMANN

*«Für den Erfolg der Swatch war nicht die Technik ausschlaggebend, sondern das Marketing. Die Roskopf-Unternehmer hatten viel zu wenig Kapital und waren daher nicht in der Lage, ein weltweites Marketing aufzuziehen. Es war aussichtslos.»*

Peter Bachmann, geboren 1929, Ing. HTL, arbeitete von 1954 bis 1981 bei der Roskopfhren-Fabrik Ebauches Bettlach, zuletzt als technischer Direktor.

Herr Bachmann, wie sind Sie zu den Uhren gekommen?

PETER BACHMANN Durch meinen Grossvater. Er heiratete mit 17 und musste damals das Geld für den Zivilstandsbeamten bei der Tante ausleihen. Aber als er 50 war, konnten sich die Grosseltern zur Ruhe setzen und von ihrem Ersparten leben. Er hatte ein Schuhgeschäft, einen Coiffeursalons und einen Uhrenladen. Der Sonntag war jeweils der beste Tag. Nach der Predigt gingen die Männer in den Coiffeursalons, und die Frauen kauften Schuhe. Dort hatte ich den ersten Kontakt mit Uhren – ich spielte mit den alten Uhren. Später besuchte ich das Technikum in Biel, das ich nach einem fünfjährigen Lehrgang als Ing. HTL abschloss. Gleichzeitig wurden wir

als Uhrmacher und Werkzeugmacher ausgebildet. Nach dem Technikum fand ich eine Stelle bei der Recta und hatte Glück mit meinem Chef. Als er mich anstellte, meinte er, es sei für ein Jahr, ein Student, der frisch vom Technikum komme, könne noch nichts. Aber ich blieb vier Jahre, da der Chef des Technischen Dienstes kündigte. Anschliessend ging auch der Werkstattchef. Ich musste in beiden Fällen einspringen und machte so meine praktischen Erfahrungen. Danach wechselte ich zur Ebauches Bettlach AG, wo Roskopf-Rohwerke (Ebauches) hergestellt wurden.

Wie gross war Ebauches in Bettlach?

P. B. Zu den besten Zeiten hatten wir über 1000 Angestellte.

Waren Sie ein selbständiges Unternehmen oder Teil eines Konzerns?

P. B. Bei der Übernahme wurden wir eine Schwesterfirma der Ebauches AG in Neuenburg. Diese übertrug die

Leitung und die Produktentwicklung an die ASSA, also an die A. Schild AG in Grenchen. Sehr bald zeigte sich, dass Roskopfhren nicht einfach billige Ankeruhren waren. Die Zusammenarbeit funktionierte nicht. Die Mentalität bei den Herstellern von Ankeruhren war ganz anders als bei den Produzenten von Roskopfhren. Allmählich löste sich daher die Ebauches Bettlach von der ASSA und wurde eigenständiger.

Wie verhielten sich die Besitzer der Roskopfhren-Fabrik, der Ebauches SA in Neuchâtel, gegenüber der Ebauches in Bettlach? Üben die Ankeruhren-Produzenten keinen Einfluss auf das Unternehmen aus? P. B. Nur wenig. Wir durften den Produzenten von Ankeruhren nicht im Weg stehen, aber sonst nahm man uns nicht ernst. Am Anfang, als Adolf Schild Direktor der Ebauches Bettlach war, hatten wir noch den Telefondienst: Wenn der Patron im Unternehmen auftauchte, liessen sie alle Maschinen laufen, auch wenn sie nichts produzierten. Da war dann Adolf Schild zufrieden.

Roskopfhren hatten ein schlechtes Image. Was sagten Ihre Studienkollegen, als Sie eine Stelle in einem Unternehmen antraten, das Roskopfhren herstellte?

P. B. Im Technikum sprach man nie von den Roskopfhren. Das war etwas, was man verschwieg. Ich wusste anfänglich nicht, was eine Roskopfuhr ist. Hersteller von

Roskopfhren wurden belächelt. Es gab so eine Geschichte, welche die Meinung der Leute zeigt, als die Fabrik vom damaligen König der Roskopfhren, Eduard Kummer, übernommen worden war: Es wurde erzählt, die Pferde hätten jeweils die Uhren im Galopp zum Bahnhof bringen müssen, damit sie dort noch gelaufen seien. Die Grundidee von Roskopf war genial. Er wollte eine Uhr herstellen, die genügend genau lief und die sich auch ein einfacher Arbeiter leisten konnte. Er vereinfachte das Werk extrem und verzichtete auf alles, was nicht der Ganggenauigkeit diene. Leider degenerierte dann die Idee von Roskopf. Die Uhren mussten nur noch billig sein. Es wurden sogar Uhren geliefert, bei denen Teile fehlten. Das ruinierte den Ruf der Uhren. Es gab andere Produzenten wie die Oris in Hölstein, die als Manufaktur immer gute Qualität lieferte. Oris bestand mit besonders gezüchteten Uhren sogar die offizielle Chronometerprüfung. Auch für uns war von Anfang an die Qualität sehr wichtig. Der eigentliche Aufschwung kam, als die Qualitätskontrolle in den 1960er-Jahren eingeführt wurde. Damit war es nicht mehr möglich, Ramsch zu liefern. Mit dem Boom der Roskopfhren mussten auch die Ankeruhrenfabrikanten die Roskopfuhr zur Kenntnis nehmen, da die Zahl der exportierten Roskopfhren plötzlich grösser war als die der Ankeruhren.



[11] Adolf Schild (1879–1972),  
Direktor ASSA und Ebauches  
Bettlach.

Wie viel kostete so eine Roskopfuhr?

P. B. Eine billige Roskopfuhr kostete um die drei Franken, fixfertig und verpackt. Es gab natürlich grosse Qualitätsunterschiede. Für Modeuhren, die in grossen Mengen abgesetzt und nach einem halben Jahr wieder durch ein anderes Modell ersetzt wurden, genügte eine Lebensdauer von ein bis zwei Jahren. Nur billig mussten sie sein. Ein ähnliches Verkaufsprinzip befolgte später auch die Swatch. Daneben gab es Qualitätsuhren für den täglichen Gebrauch, deren Genauigkeit den Bedürfnissen der Träger entsprechen musste und die etwa 20 Franken kosteten. Die typischen Roskopfuhren der 1960er-Jahre waren sehr modisch, und der Fantasie waren keine Grenzen gesetzt. Neben Uhren in Metallschalen gab es Uhren in transparenten und farbigen Plastikschalen in verschiedensten Formen und Ausführungen. Es gab serienmässig hergestellte Uhren mit Datum, mit automatischem Aufzug, mit Chrono-

grafenfunktion, als Stoppuhr, mit Digitalanzeige; wir stellten sogar eine Uhr in der Form eines Motorradhelms mit Digitalanzeige her.

Und Ihre Kunden? An wen lieferten Sie?

P. B. Wir belieferten unsere Kunden in der Schweiz, wie lieferten aber auch nach Hongkong, das damals ein interessanter Markt war. Dabei waren die Hongkong-Chinesen äusserst preis- und qualitätsbewusste Abnehmer. Sie verhandelten hart und rechneten alles immer mit ihren Rechenmaschinen nach. Der Schlimmste war ein Chinese, mit dem wir wochenlange Verhandlungen führten. Schliesslich einigten wir uns auf einen Preis. Da meinte er zum Schluss, wir müssten eine andere Versicherungsgesellschaft für den Transport nehmen. Er habe eine, die es noch billiger mache.

Roskopfuhren sind einfacher konstruiert als Ankeruhren. Waren sie ihnen ebenbürtig?

P. B. Wenn man sie mit der gleichen Sorgfalt herstellte, war das Resultat gleichwertig. «Incabloc» war der Name einer Stossicherung, welche nur für Ankeruhren geliefert wurde. Der Name «Incabloc» auf dem Zifferblatt war also ein Qualitätsmerkmal. Ein Schlaumeier verlangte von uns ein Rohwerk, das so präpariert war, dass man die Stossicherung einbauen konnte. Er bestellte sie dann für seine Ankeruhren und baute sie in Roskopfwerke ein. So konnte er die Marke auf dem Zifferblatt anbringen.

Das Uhrenstatut prägte in der Schweiz die Uhrenbranche. Welche Bedeutung hatte das Uhrenstatut für die Roskopfuhren-Produzenten?

P. B. Der Erfindungsgeist und die Kreativität bei den Herstellern von Roskopfuhrern war gross. Wir hatten auch mehr Freiheit, da wir durch das Uhrenstatut nicht so unter Druck standen wie die Hersteller von Ankeruhren. Im Rahmen des Uhrenstatuts blieb den Firmenleitungen von Ankeruhren-Fabriken nur ein relativ kleiner Handlungsspielraum. Bei den Roskopf war hingegen jeder gegen jeden, was uns auch mehr Möglichkeiten gab.

Wehrten sich die Produzenten von Roskopfuhrern gegen das Uhrenstatut?

P. B. Ja, wir wollten frei bleiben. Zu Beginn war das Uhrenstatut ja sinnvoll, da es den Preiskampf unterband und so die Uhrenindustrie rettete. Zunehmend wurde dann aber alles kartellisiert und monopolisiert. Es gab keinen Wettbewerb mehr. Wer eine Uhrenfabrik eröffnen wollte, benötigte eine Bewilligung durch den Bund. Als die ASUAG das Unternehmen von Kummer erwarb, kaufte sie in erster Linie die Fabrikationsrechte, die ihnen die Möglichkeit verschafften, bestimmte Sachen zu produzieren wie etwa Fertiguhrer, Zifferblätter und so weiter. Die Produktionsanlagen waren weniger wichtig. Wir hatten in Bettlach immer eine kleine Fabrikationsabteilung für Zifferblätter. Sie musste nicht

rentieren. Wir behielten sie nur, damit wir dann, wenn wir produzieren wollten, ohne rechtliche Probleme damit beginnen konnten.

Aber grundsätzlich waren ja auch die Hersteller von Roskopfuhrern dem Uhrenstatut unterstellt.

P. B. Ja, im Prinzip schon, aber bei uns war der Spielraum grösser. Zum Beispiel waren bei den Ankeruhren die Preise durch das Uhrenstatut fixiert. Bei den Roskopfuhrern wurden sie von den Unternehmen selbst festgelegt, allerdings hielt sich kaum jemand an diese Vorgaben.

Bei den Produzenten von Ankeruhren kontrollierten Inspektoren die Einhaltung der Vorschriften. Wie war es bei Ihnen?

P. B. Bei uns gab es bloss private Vereinbarungen. Bei den Ankeruhren waren die Tarife so hoch angesetzt, dass auch weniger gute Fabrikanten Geld verdienten. Durch das Uhrenstatut wurden die Ebauches-Fabriken, die Ankeruhren herstellten, unter einem Dach vereinigt, damit sie sich nicht bis aufs Blut konkurrenzieren und Qualitätsstandards einhielten.

Und die Produzenten von Roskopfuhrern machten da nicht mit?

P. B. Ja, die Roskopf-Ebauches-Fabriken wurden nicht zusammengefasst: Es gab Bettlach, Baumgartner Frères, Rondaz, Roseba und so weiter. Es fanden schon Tarifabsprachen statt, aber – wie gesagt – es hielt sich kaum jemand daran.

Wie muss man sich diese Konkurrenz vorstellen? Versuchten sich die einzelnen Betriebe durch Prozessinnovationen, das heisst durch rationellere und dadurch billigere Produktion, Vorteile zu verschaffen? Oder wurden die Löhne gedrückt?

P. B. Nein, zumindest in Bettlach gab es keinen speziellen Lohndruck. Wer in einer Roskopfhren-Fabrik arbeitete, verdiente gleich viel wie bei den Ankeruhren. Wäre das nicht so gewesen, wären uns die Leute davongelaufen. Wir mussten vor allem bei der Herstellung sparen.

Welche Unterschiede gab es bei der Produktion zwischen den Anker- und den Roskopfhren?

P. B. Bei der Ankeruhr musste der Etablisseeur das Ebauche bei einer der Rohwerkefabriken wie der ETA kaufen und dann bei einer anderen Fabrik die Assortiments und weitere Bestandteile. Er erhielt nicht alles bei der ETA. Wir Hersteller von Roskopfhren lieferten alle Bestandteile. Die Etablisseeure mussten nur noch montieren. Wir kauften auch eine kleine Uhrenfabrik und machten Fertighren, damit wir die Montagewerkzeuge ausprobieren konnten, die wir unseren Kunden lieferten. Direkt verkaufen konnten wir nicht, da wir sonst unsere Kunden verärgert hätten.

Bezogen auf die Werke und die Funktionsweise: Welches waren die grundsätzlichen Unterschiede zwischen Anker- und Roskopfhren?

P. B. Modeuhren konnte man nicht

mit einem Anker machen. Das wäre zu teuer geworden. Eine Uhr mit nur einem Stein läuft ein oder zwei Jahre, und dann wirft man sie weg. Roskopfhren hätte man reparieren können, aber das lohnte sich nicht. Es gab schon Roskopfhren von besserer Qualität mit 17 Steinen. Die laufen gleich lang wie eine durchschnittliche Ankeruhr. Für den, der sie trägt, macht das keinen Unterschied. Bloss für den Uhrmacher. Wenn der eine Roskopfuhr öffnet und das Werk betrachtet, sagt er: Das ist nicht schön! Mit mindestens 17 Rubinen und der gleichen Sorgfalt zusammengestellt, sind Ankeruhren und Roskopfhren bezüglich Ganggenauigkeit vergleichbar. Der etwas schlechtere Wirkungsgrad der Stiftankerhemmung wird durch die bessere Ölführung ausgeglichen. Ich hatte Uhren, die lange Zeit nicht aufgezogen worden waren. Von den Ankeruhren lief keine mehr, bei den Roskopfhren alle. Die Technik in den Roskopfhren war einfacher, und daher waren die Uhren robuster.

Wie war die Qualität des Materials, das für Roskopfhren verwendet wurde: Verwendeten Sie billigeres Material?

P. B. Nein, im Gegenteil! Wir begannen vor den Herstellern von Ankeruhren mit teureren neuen Legierungen zu arbeiten. Bei der Roskopfuhr ist der Schwachpunkt ja, dass sich die Stifte am Ankerrad relativ schnell abnutzen. Hier versuchten wir mit neuen Legierungen eine bessere Lösung zu finden. Wir machten ein Ankerrad



aus einer besonderen Kupferlegierung und galvanisierten es. So konnten wir die Abnutzung vermindern und die Lebensdauer der Uhren verlängern. Bessere Legierungen wirkten sich bei den grossen Stückzahlen kaum auf den Preis aus. Wir hatten auch eine Qualitätskontrolle, die sehr gut funktionierte. Ein Steinlieferant meinte gar, unsere Qualitätskontrolle sei strenger als die der Ebauches-Fabriken, in denen Ankerwerke hergestellt wurden. Wir hatten auch keine Wahl. Unsere Uhren wurden zusammengestellt und mussten laufen. Reparaturen lohnten sich nicht. Bei Ankeruhren war das anders. Zum Beispiel wurden bei der Omega oft fehlerhafte Teilchen verwendet. Aber das spielte keine grosse Rolle, da am Produktionsende nach der Schlusskontrolle die fehlerhaften Teilchen einfach ausgetauscht wurden. Traten nach dem Kauf Fehler auf, wurden sie als Garantieleistung behoben. Der hohe Preis der Uhren liess diesbezüglich viel Spielraum.

Warum waren Roskopfhren billiger als Ankeruhren? Lag das an der geringeren Anzahl Teile? Eine Ankeruhr bestand ja aus rund 120 Einzelteilen. P. B. Wir hatten weniger als die Hälfte. Wir wurden vor allem durch technische Innovationen immer billiger. In der Roskopfuhr stanzt man beispielsweise ein Rad direkt mit der Aussenverzahnung aus dem Messingstreifen. Dabei wurden gleichzeitig für die Verzahnung des Triebes Messinggläppchen in Zahn-

form nach oben gedrückt. So konnten wir ein Teilchen einsparen. Zum Verbinden von Stahlteilchen führten wir als Erste das Buckelschweissverfahren ein. Beim preisgünstigsten Werk hatten wir die Räderwerkbrücke vernietet statt wie üblich verschraubt. Denn beim Räderwerk wird praktisch nie etwas defekt. Wir benötigten so drei Schrauben weniger und konnten erst noch spürbar Zeit sparen. Aber ein Schweizer Etablisseeur – ich sehe ihn noch heute vor mir – sagte: «Diesen vernieteten Cheib will ich nicht!» In der Schweiz wollten viele Kunden mit Uhrmachermentalität Uhren mit Schraubenköpfen. Da lieferten wir das Werk nach Hongkong. Ein Chinese prüfte das Werk und war zufrieden mit der Qualität. Er kaufte diese Werke. Schweizer Uhrenmacher hatten häufig eine fixe Vorstellung, wie eine Uhr aussehen musste. Wir hatten viele Probleme mit Kaufleuten und ihren rudimentären und längst veralteten Qualitätsvorstellungen. Sie verlangten sichtbare «Qualitätsmerkmale», die auf die Gangqualität überhaupt keinen Einfluss hatten. Wir mussten noch jahrelang die Schraubenköpfe polieren. Wenn etwa die Balanciers mit Schrauben versehen waren, dann war das in ihren Augen ein Qualitätsmerkmal. Um sie zufriedenzustellen, frästen wir am Unruhreif von aussen Material weg, damit es aussah, als wären es Schraubenköpfe. Das Werk war nach dieser Fräserei nicht mehr so gut, dafür entsprach es den gängigen Vorstellungen. Früher waren diese

Schrauben tatsächlich ein Merkmal von Qualität, aber unterdessen hatte die Technik grosse Entwicklungen durchgemacht, und es war alles anders. Aber in den Köpfen hatte sich nichts geändert.

Warum war das so?

P. B. Den Kaufleuten hatte irgendeinmal jemand beigebracht: Wenn ein Balancier Schrauben hat, so ist das ein Qualitätsmerkmal.

Ich erinnere mich, dass auch meine Mutter in Heimarbeit die Balanciers mit den Schrauben justierte.

P. B. Genau, aber mit den neuen Materialien wurden keine Schrauben mehr benötigt. Im Gegenteil, durch die Schrauben wurde alles unregelmässiger. Dazu gab es bald einmal Maschinen, welche die «Justiererei» selbst machten. Allerdings blieben trotz Automatisierung die Tarife gleich. Je mehr aber automatisiert wurde, desto mehr verdienten die Uhrmacher. In Brugg gab es mal Uhrmacher, die Fünfliber flach in die Aare warfen, damit sie auf dem Wasser hüpfen, so wie es Kinder normalerweise mit Steinen tun. So gut verdiente man damals.

Sie versuchten sich vor allem durch Prozessinnovationen Wettbewerbsvorteile zu verschaffen? Wie sind Sie vorgegangen?

P. B. Wir analysierten ständig unsere Vorgänge bei der Herstellung und konnten so immer etwas verbessern. Aber der Nachteil war, dass wir keinen direkten Marktzugang hatten.

So war es auch bei den Ebauches-Produzenten von Ankeruhren. Auch sie konnten keine fertigen Uhren direkt verkaufen. Und ihre Abnehmer waren – wie auch bei uns – keine eigentlichen Unternehmer. Es waren Etablissee, welche die Uhr zusammenstellten, also bessere Uhrmacher. Aber diese Art des aufgesplitterten Fabrizierens war überholt. Häufig hatten die Etablissee auch keine Reserven. Sie verdienten leicht und schnell Geld und gaben es auch wieder so aus. Wer besser verdiente, vor allem die Kaufleute der Branche, weniger die Uhrmacher, hatte eine Jacht in Nizza. Die Strukturbereinigung musste kommen.

Die Japaner begannen Anfang der 1970er-Jahre den Markt mit Quarzuhren zu überschwemmen. Warum waren die Roskopfuhren keine Konkurrenz für die Quarzuhren? Sie waren ja auch billig, und zudem hatten sie ein sehr modisches Design.

P. B. Die Quarzuhren waren genauer und zudem günstiger. Mit dem Aufkommen der Quarzuhren brach der Markt für Roskopfuhren vollständig zusammen. Die Fabrikanten hatten nicht mehr den Mut, etwas zu unternehmen. Es meinten alle, jetzt kommen die Japaner mit ihren Quarzuhren, jetzt braucht es nichts Neues mehr.

Warum sind die Roskopfuhren-Hersteller nicht rechtzeitig auf den «Quarzzug» aufgesprungen? Immerhin waren sie modebewusst und dachten unter-



nehmerisch. Dazu wurde doch in einzelnen Betrieben der Ebauches AG in Grenchen wie etwa der ETA bereits früh über entsprechende technische Verfahren nachgedacht.

P. B. Natürlich dachten wir in der Ebauches Bettlach über elektronische Uhren nach. Aber zu Beginn lag die Herstellung elektronischer Werke ausserhalb unserer Möglichkeiten.

Aber die hauptsächlichsten technischen Innovationen wurden ja in Neuenburg entwickelt.

P. B. Wir, die wir Werke für Roskopfuhren herstellten, waren schon früh zur Überzeugung gelangt, wir müssten etwas Entsprechendes entwickeln. Aber die Generaldirektion der Ebauches-Fabriken war nicht einverstanden, da wir ihnen sonst in die Quere gekommen wären. Erst Jahre nachdem die ETA bereits damit begonnen hatte, konnten wir ein Quarz-Uhrwerk entwickeln. Als die ETA ein Konzept für eine ganze Uhr entwarf, interessierte sie sich für unser günstiges Werk. Aber für uns war nicht die technische Entwicklung das Problem, sondern unsere Kunden. Denn wären wir in den Fertiguhrenmarkt eingestiegen, so wären alle unsere Kunden, also die Etablissee und Endverkäufer, zur Konkurrenz abgewandert. Sie hätten bei uns nichts mehr gekauft, da wir sie mit unseren Quarzuhren konkurrenziert hätten. Wir mussten wählen: entweder voll auf Quarzuhren umzusteigen – aber dazu hätten wir zuerst ein Verkaufsnetz aufziehen müssen – oder

weiterhin für unsere Kunden zu produzieren. Wir entschlossen uns, weiterhin für unsere Kunden zu produzieren. Mit den Veränderungen durch Thomke und Hayek änderte sich dann die Situation grundsätzlich.

Sie waren also eingeklemmt zwischen den grossen Ankeruhrenproduzenten, die sich nach dem Uhrenstatut richteten, und dem Traditionsbewusstsein der Endverkäufer der Roskopfuhen. P. B. Ja, wir hatten die Kapazität nicht, um bei den Quarzuhren gross einzusteigen. Auch im Nachhinein muss ich sagen, dass es nicht gelungen wäre. Und von der Muttergesellschaft, der Ebauches AG, hätten wir das Geld nicht erhalten. Denn für den Erfolg der Swatch war nicht die Technik ausschlaggebend, sondern das Marketing. Die Roskopf-Unternehmer hatten viel zu wenig Kapital und waren daher nicht in der Lage, ein weltweites Marketing aufzuziehen. Es war aussichtslos.

Gab es mit den Kunden Diskussionen um das Marketing?

P. B. Diskussionen schon, aber als Ebauches-Produzenten beschäftigten wir uns nur am Rande mit dem Marketing. Es waren unsere Kunden, die ihre Marken verkauften. Es gab aber nur wenige, die etwa wie Breitling eine Markenpolitik betrieben.

Wie ist es denn nach dem Aufkommen der Quarzuhren mit der Ebauches Bettlach weitergegangen?

P. B. Ich bin schliesslich im Jahr 1981 «gegangen worden». Wir hatten



[12] Ebauches Bettlach um 1951: Produktion von «montres prolétaires».

Absatzprobleme. Die kaufmännische Direktion begann dann, Akademiker anzustellen, und die Diskussionen hoben ab. Wir kauften beispielsweise für ein Werk die Bestandteile bei der Ebauches Tavannes ein. Sie lieferte uns diese Teile, und wir verkauften sie weiter. Sie verkaufte uns die Teile zehn Rappen teurer, als wir sie weiterverkauften. Als ich einmal reklamierte, hiess es nur: Das gibt Umsatz. Ein Werk, an dem wir hätten verdienen können, forcierten sie nicht, da es zwar Gewinn, aber zu wenig Umsatz brachte. Wenn wir eine Maschine kaufen wollten, veranschlagten sie die Amortisation so hoch, dass die Maschine teurer kam als die Handarbeit.

Wurde dann weniger rationalisiert?

P. B. Schon, aber ich denke, die Kostenrechnung war falsch. Man hätte die neue Maschine sofort abschreiben und gleichzeitig Geld für weitere Investitionen zur Seite legen müssen. Es waren so akademische Diskussionen im kleinen Kreis.

Als die ETA ihre Muttergesellschaft, die Ebauches AG in Grenchen, übernahm, was geschah dann mit Ihnen?

P. B. Unsere Kunden hatten keinen Mut mehr, und die anderen Ebauches-Fabriken wurden von der ETA übernommen. Es war jemand nötig wie der Thomke, der diese Zusammenführungen mit aller Brutalität vorantrieb. Thomkes Prinzip war es ja, etwas aufzukaufen und das Beste herauszupicken. Auch wir entwickelten technische Verfahren, die dann bei der Swatch weiterverwendet wurden. Zu uns kam Thomke mit den Mechanikern, liess die guten Maschinen abmontieren und in die ETA bringen. Anschliessend entliess er die Leute. Das war überall so ... Die ASSA hatte auch einen Automaten entwickelt, mit dem sie hätte Geld verdienen können, aber auf perfide Art verhinderte dies die ETA. Die ASSA hatte keine Überlebenschance. Der frühere Direktor der ETA, Fritz Scholl, war sehr zielbewusst. Er bestimmte

ein Verfahren, und das wurde durchgezogen. Mit den Jahren gibt das Erfahrungen, auch wenn es nicht immer die beste Methode ist. Hingegen bei der ASSA wollten sie immer die beste Methode durchsetzen und hatten daher wenig Kontinuität.

An was denken Sie?

P. B. An die Produktionsmethode. Fontainemelon etwa hatte am Band fabriziert und zog das durch. Dieses System funktionierte gut. Scholls ETA wiederum fabrizierte mit dem System der Rondellen, und Scholl blieb dabei. Er kaufte Maschinen, die sich bewährten, liess sie abändern und blieb dann auch gegen die Einsprache der Mechaniker bei seinem Entschluss.

Wie sind Sie entlassen worden?

P. B. Am Freitag gab es eine Sitzung, die nicht mehr beendet werden konnte; als sie am Montag weitergeführt wurde, teilte mir der Direktionspräsident mit, ich sei ab sofort freigestellt. Als Grund führte er nicht eingehaltene Termine an. Ich musste jeweils, wenn beschlossen worden war, ein neues Werk zu entwickeln, einen Terminplan erstellen, wobei für den Entwurf und die Bereitstellung der Fabrikationsunterlagen diese Termine verbindlich waren. Dann mussten die Teile produziert werden. Für diese Termine waren die Verantwortlichen der Produktionsabteilung zuständig. Die in der Prototypenabteilung – die ich leitete – aus den Einzelteilen zusammengesetzten Werke mussten wiederum der Generaldirektion

in Neuenburg zur Prüfung zugestellt werden. Da die Produktionsleute immer zu optimistisch planten, erhielt ich die Teile meistens zu spät und konnte wiederum meine Termine nicht einhalten. Und den Letzten beissen bekanntlich die Hunde. Ich musste dann innert zwei Stunden das Büro räumen. Zwei Monate später musste auch der Direktionspräsident gehen.

Wie viele Jahre hatten Sie bei der Ebauches Bettlach gearbeitet?

P. B. Ich hatte 27 Jahre bei dem Unternehmen gearbeitet. Es war in jener Umbruchphase für mich schwierig, wieder etwas zu finden, da die mechanische Uhr am Boden war.