

Zeitschrift: Jahrbuch für Solothurnische Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Solothurn
Band: 89 (2016)

Artikel: Die Entstehung der Swatch Group : ein Erlebnisbericht
Autor: Gross, Peter
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-632141>

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: 11.01.2026

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

DIE ENTSTEHUNG DER SWATCH GROUP

Ein Erlebnisbericht

PETER GROSS

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	12
Walter G. Frehner	

PROLOG	16
CEH (CENTRE ELECTRONIQUE HORLOGER SA)	16
FASELEC (FABRICATION DE SEMICONDUCTEURS ELECTRONIQUES)	17
EINIGE HINWEISE	18
DIE UHRENINDUSTRIE ALS SOLCHE	19

MITGLIED DES VERWALTUNGSRATS DER ASUAG	21
---	----

DIE SSIH BEGEHRT EINEN ÜBER- BRÜCKUNGSKREDIT	23
---	----

PROJEKTMANAGEMENT	25
--------------------------	----

SCHADE UM JEDE MINUTE?	28
-------------------------------	----

FINANZIELLE SANIERUNG DER SSIH	29
---------------------------------------	----

DIE GENERALVERSAMMLUNG DER SSIH VOM 16. JUNI 1981 IN GENÈVE	33
--	----

BETRIEBLICHE MASSNAHMEN	34
--------------------------------	----

DIE ASUAG SCHLINGERT EBENFALLS	38
---------------------------------------	----

INTERLAKEN	39
-------------------	----

SANIERUNGEN DER ASUAG UND NOCHMALS DER SSIH	41
--	----

BUNDESBETEILIGUNG	43
VOLLZUGSMASSNAHMEN	44
SWATCH-UHR	45
HAYEK ALS INVESTOR	47
PERSONEN	49
FIRMENBEZEICHNUNGEN	51
ÜBER 30 JAHRE NACH DER SANIERUNG DER SSIH	52
HINSCHIED VON NIKI HAYEK (1928–2010)	53
ANSTELLE EINER ZUSAMMENFASSUNG	54

VORWORT

WALTER G. FREHNER

Ehemaliger VR-Präsident des Schweizerischen Bankvereins

Historische Ereignisse werden immer wieder neu interpretiert und je weiter sie zurückliegen, desto grösser ist die Versuchung, sie so zu schildern, wie sie den eigenen subjektiven Interessen oder politischen Standpunkten entsprechen. Ein prominentes Beispiel dafür ist die Kontroverse über die Frage, ob die Schlacht am Morgarten überhaupt stattgefunden hat und ob es im späten 13. Jahrhundert so etwas wie einen Nukleus der Schweizerischen Eidgenossenschaft gegeben hat oder nicht. Berichte von glaubwürdigen Zeitzeugen sind deshalb von grosser Bedeutung.

Das gilt auch für herausragende Ereignisse der Schweizer Wirtschaftsgeschichte wie die Rettung der Uhrenindustrie, die zu Beginn der Achtzigerjahre zum zweiten Mal in eine existenzbedrohende Situation geriet. Bekanntlich war sie schon während der grossen Krise der Dreissigerjahre mit staatlicher Hilfe in Form von Bundesgesetzen und kartellähnlichen Organisationen vor dem Zusammenbruch bewahrt worden. Der stark interventionistische Ansatz, der 1951 im sogenannten «Uhrenstatut» nur wenig abgeschwächt fortgesetzt worden war, barg aber den Keim von neuen Problemen. Die enorm zersplitterte Branche, die sich unter dem Schirm der beiden grossen Konzerne ASUAG und SSIH in der Folge recht bequem eingerichtet hatte und wenig Lust verspürte, sich mit völlig neuartigen Technologien, wie zum Beispiel der Elektronik, ernsthaft auseinanderzusetzen, wurde durch den geballten Angriff der japanischen Konkurrenz vollkommen überrascht. Innert weniger Jahre halbierten sich die Umsätze und die beiden Flaggschiffe SSIH und ASUAG gerieten nacheinander in bedrohliche Schieflage.

Wie die kreditgebenden Banken sich angesichts der drohenden Katastrophe aufrafften, um mit vereinten Kräften eine Rettung der beiden Konzerne zu versuchen und möglichst viele der auf dem Spiel stehenden Arbeitsplätze zu erhalten, ist eine faszinierende Geschichte. Dr. Peter Gross erzählt sie nüchtern, manchmal in blumiger Sprache, aber immer der Wahrheit verpflichtet, und er kann aus dem Vollen schöpfen. Schon aus früherer

Tätigkeit mit der Uhrenindustrie vertraut, erhielt er als Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft im Februar 1981 den Auftrag, sich um die praktisch zahlungsunfähige SSIH mit ihrer Weltmarke Omega zu kümmern. Nach deren Sanierung übernimmt er nach einer turbulenten Generalversammlung am 16. Juni 1981 das Präsidium des neu zusammengesetzten Verwaltungsrats, bleibt aber weiterhin auch Verwaltungsrat der ASUAG, deren Tochtergesellschaft ETA die Hauptlieferantin von Werken und Werk-Bestandteilen für die meisten unabhängigen Uhrenfabriken ist. Als auch die ASUAG in finanzielle Bedrängnis kommt, nimmt die Sache eine Dimension an, die alle früheren Industrieprobleme in den Schatten stellt. Es geht um nichts weniger als das Überleben des nebst der Schokolade weltweit bekanntesten Konsumprodukts der Schweiz!

Dass die finanzielle Rettung, die industrielle Restrukturierung und anschliessende Fusion der beiden Konzerne gelang, hängt wohl auch mit der Tatsache zusammen, dass die für die kreditgebenden Banken handelnden Persönlichkeiten nicht nur die Interessen ihres eigenen Instituts im Auge behielten, sondern im Laufe der unzähligen Sitzungen immer wieder den Blick auf die gefährdeten Arbeitsplätze in der Uhrenregion, das längerfristige Potential und die Bedeutung der Uhr als Schweizerprodukt «par excellence» zu richten pflegten. Das finanzielle Opfer, das auf dem Altar dieser «patriotischen» Gesinnung erbracht werden musste, war für die damaligen Verhältnisse allerdings gewaltig, nämlich rund 600 Millionen Franken in Form von Aktien, Agios und Wandeldarlehen, deren Werthaltigkeit völlig von der künftigen Entwicklung abhing.

Etliche Zeitgenossen zweifelten am längerfristigen Erfolg der Rettungsaktion und niemand konnte sich den Wiederaufschwung vorstellen, der sich nach dem Einstieg der Investorengruppe Hayek allmählich einstellte. Auch über diese Phase ist im Bericht von Dr. Peter Gross viel Interessantes zu erfahren.

Legende

- ASUAG = Allgemeine Schweizerische Uhren AG, gegründet 1931 mit Beteiligung des Bundes; bestehend aus Produzenten von Bestandteilen wie ETA / Ebauches (gegründet 1926 um notleidende Werkehersteller aufzunehmen) sowie Assortiment Réunis usw. und
- GWC = General Watch Company (gegründet 1971), Tochtergesellschaft der ASUAG mit den Marken Certina, Longines, Mido, Rado
- SSIH = Société Suisse de l'Industrie Horlogère, 1930 aus dem Zusammenschluss von Omega (1848 von Louis Brandt gegründet) und Tissot entstanden (seit 1853; von 1925 bis 1930 Kooperation der beiden)
- FH = Fédération Horlogère, Biel, Verband der Fertighrenhersteller
- CEH = Centre Electronique Horlogère SA (Forschungsinstitut für elektronische Armbanduhren)
- SBG = Schweiz. Bankgesellschaft
- SBV = Schweiz. Bankverein

Chronologie

- 1962 / 30.1. Gründung des Centre Electronique Horloger SA (CEH), Neuchâtel
- 1962 / 1.5. Gross Generalsekretär des CEH (bis 30.9.1966)
- 1966 / 12.7. Gründung Faselec SA, Neuchâtel (Fabrication de semi-conducteurs électroniques) Gross kaufmännischer und administrativer Leiter (vom 1.10.1966 bis 7.10.1971), dann interimistischer Leiter Philips Schweiz, Electrologica (= Verkauf Bürotechnik)
- 1972 / 1.3. Gross tritt in die Dienste der Schweiz. Bankgesellschaft (SBG) ein
- 1977 anstelle von Philippe de Weck wird Gross Verwaltungsrat der ASUAG
- 1978 / 79 Beratungsmandat der SBG / interne Dienste an Hayek Engineering
- 1980 / Dez. Überbrückungskredit SBG an SSIH für Löhne (inkl. 13. Mt.)
- 1981 Jan./Feb. Weitere Überbrückungskredite an SSIH
- 1981 / Feb. Gross wird als Projektverantwortlicher der SBG für das Dossier SSIH bestimmt; Schaffung einer bankinternen Projektorganisation sowie eines sog. «Konsultativ-Komitees» (KK) = Steuerungsausschuss SSIH (Leitung: Gross)
- 1981 Hayek, der von Problemen der Uhrenindustrie hörte und sich Gross empfahl, erhält mit seiner Hayek Engineering AG Beratungsmandat für betriebliche Belange; parallel dazu wird seitens der Banken die finanzielle Sanierung vorbereitet

- 1981 / 20.5. 1. Medienkonferenz SSIH (konditionierter Sanierungsplan)
- 1981 / 9.6. 2. Medienkonferenz SSIH (Jahresabschluss, Ausblick auf Generalversammlung)
- 1981 / 16.6. Generalversammlung SSIH beschliesst Kapitalschnitt von 95% und Wiederaufstockung bzw. Erhöhung AK auf 100 Mio. Fr.; völlig neuer VR mit Gross als Präsident gewählt
- 1981 / 26.10. Medienkonferenz SSIH (Halbjahresergebnis, Projektstände)
- 1981 / 17.12. ausserordentliche Generalversammlung SSIH: Statutenänderungen zur Vereinheitlichung bzw. Zusammenlegung Aktienkategorien etc.
- 1982 / Beginn auf Verlangen von Frehner und Gross wird Hayek mit seiner Hayek Engineering auch bei ASUAG als Berater eingesetzt
- 1982 / 30. 6. Steuerungsausschuss ASUAG gebildet (Leitung de iure Schlupe, de facto Frehner, Gross Mitglied)
- 1983 / 15./16.1. auf Veranlassung von Gross und Frehner Workshop in Interlaken; Absicht, aus ASUAG und SSIH eine Dach-Finanzholding mit 3 Subholdings (Fertiguhren, Bestandteile und Elektronik) zu bilden
- 1983 / 1.3. Beginn Verkauf Swatch-Uhr
- 1983 / 25.5. Orientierungen Bundesrat Furgler, dann der Vertreter der Uhrenkantone
- 1983 / 26.5. Orientierungen Kader ASUAG und SSIH, dann der Medien, abends TV-Auftritt zum Thema Zusammenlegung von ASUAG und SSIH
- 1983 Generalversammlungen je von ASUAG (29. Juni) (Kapitalschnitt 90%) und SSIH (6. Juli) (nochmaliger Kapitalschnitt um 50%), bei beiden mit Wiederaufstockung, alles auch im Hinblick auf die veröffentlichte Absicht, die beiden Konzerne zusammenzuschliessen
- 1983 / 8.12. ausserordentliche Generalversammlung ASUAG: Erhöhung Aktienkapital durch Apport der von den Banken gehaltenen SSIH-Aktien; Absorption der SSIH; Umbenennung in ASUAG-SSIH AG
- 1984 / 27.6. GV SSIH zwecks deren Auflösung
- 1984 / Okt. Hayek bekundet gegenüber Gross Interesse an Übernahme einer Firma
- 1985/28./29.1. Rahmenabkommen zwischen N. G. Hayek und dem (damaligen) ASUAG-SSIH-Bankenpool, wonach Hayek

- Option erhält zum Erwerb von 51% der Aktien der ASUAG-SSIH AG (seit 1985 neu SMH AG genannt)
- 1985 / 16.8. Pool-Vertrag unter den Investoren («Hayek-Pool»); Laufzeit 7 Jahre, jeweils erneuert
- seit 1998 neue Benennung «The Swatch Group AG»
- 2010 / 28.6. Tod von Niki Hayek
- 2010 / 30.6. Nayla Hayek zur VR-Präsidentin gewählt
- 2011 / 31.5. Generalversammlung. Rücktritt Gross als Verwaltungsrat und Vizepräsident

PROLOG

CEH (CENTRE ELECTRONIQUE HORLOGER SA)

Nach Abschluss meiner Ausbildung als Jurist arbeitete ich vorübergehend beim Delegierten des Bundesrats für Arbeitsbeschaffung und wirtschaftliche Kriegsvorsorge, Dr. Fritz Hummler. Versorgungsprobleme bestanden 1956 wegen des Aufstandes in Ungarn und der Suezkrise. Hummler brauchte deshalb Verstärkung.

1961 kehrte ich nach einer zweijährigen Tätigkeit, sozusagen «als Mädchen für alles» in einem mittelständigen Unternehmen mit Sitz im Westchester County von New York, in die Schweiz zurück.

Kraft seiner Aufgabe als Beauftragter des Bundesrats nicht nur für Konjunktur- sondern auch für Strukturfragen legte Hummler mit Insistenz den oft zerstrittenen «Uhrenbaronen» nahe, es müsse eine schweizerische elektronische Armbanduhr entwickelt werden. Denn die amerikanische Uhrenfirma Bulova hatte die vom Schweizer – ausgerechnet! – Max Hetzel entwickelte Armbanduhr «Accutron» mit der vibrierenden Stimmgabel lanciert.

Bereits als Assistent von Prof. Baumann vom AFIF (Abteilung für Industrielle Forschung der ETH) befasste sich Hetzel mit der Stimmgabel als Zeitnormal. Bevor er bei Bulova – zunächst in Neuchâtel, später in den USA – forschte, bewarb er sich sowohl bei Omega als auch Ebauches. Schnöde hatten sie ihm damals die kalte Schulter gezeigt. Sie dachten nicht an die Gefahr, eines Tages mit elektronisch gesteuerten Zeitmessern konfrontiert zu werden.

Das «Accutron»-Erdbeben bewirkte das Einverständnis der Hauptexponenten von ASUAG und SSIH, gemeinsam ein Institut, nämlich das

Centre Electronique Horloger SA (CEH) in Neuenburg zu gründen. Weil sie sich nicht auf einen Präsidenten aus den eigenen Reihen einigen konnten, baten sie Hummler, dieses Amt zu übernehmen. Er sagte zu und kontaktierte mich umgehend. Ich wurde als Generalsekretär des Verwaltungsrats angestellt. Zu dessen Aufgaben gehörten hauptsächlich die administrativen Belange sowie die Behandlung aller juristischen Probleme. Es galt sozusagen alles von Null auf zu erarbeiten und aufzubauen. Als ich das CEH verliess, arbeiteten dort 80 Personen.

Der Ausschuss des Verwaltungsrats des CEH setzte sich zusammen aus Dr. Fritz Hummler, Gérard Bauer (Präsident FH), Sidney de Coulon (Ebauches), Joseph Reiser (Omega) und Paul Tuetey (Assortiments Réunis). Direktor war Dr. Roger Wellinger. Er bearbeitete zuvor bei General Electric USA Forschungs- und Entwicklungsprojekte.

FASELEC (FABRICATION DE SEMICONDUCTEURS ÉLECTRONIQUES)

Früh war abzusehen, dass die künftige elektronische Uhr auf zwei wichtigen Elementen basieren werde, nämlich Quarzen und integrierten Schaltungen. Die Pilotproduktion integrierter Schaltungen (IC) erfolgte beim CEH selbst. Es fehlte jedoch eine industrielle Basis für grössere Mengen. Aus diesem Grunde wurde seitens des CEH und der Uhrenindustrie, insbesondere durch Gérard Bauer, Präsident der FH, die Initiative ergriffen, in der Schweiz eine eigene Versorgungsquelle aufzubauen. Schweizer Firmen der Maschinen-, Apparate- und Telekommunikationsindustrie hegten ähnliche Absichten. Es lag deshalb nahe, die Anstrengungen zu bündeln. Von Anfang an war klar, dass ein Alleingang ohne einen ausländischen Know-how-Partner ein hoffnungsloses Unterfangen wäre.

Ziel war es, eine neue Firma zu gründen und aufzubauen. Mir kam die Aufgabe zu, die Koordination der verschiedenen Interessen und Ebenen wahrzunehmen, und zwar sowohl namens des CEH und der Uhrenindustrie, als auch der sogenannten Schweizer Gruppe und schliesslich der Verhandlungsplattform Schweiz – Ausland. Kontakte wurden aufgenommen mit den amerikanischen IC-Firmen Fairchild, Motorola und Texas Instruments. Am weitesten fortgeschritten waren die Gespräche mit Motorola, als Philips davon hörte. Philips zeigte selbst grösstes Interesse, forderte jedoch geschickt eine Exklusivität: Solange man miteinander verhandle, müsse Philips der einzige Gesprächspartner der Schweizer Gruppe sein. Sollten die Verhandlungen scheitern, seien beide Seiten wieder völlig frei.

Von allem Anfang an bestand Übereinstimmung, dass die Mehrheit des Aktienkapitals der neuen Firma bei den Schweizern liegen müsse. Dessen ungeachtet wurde erwartet, dass Faselec automatisch und gratis die Patente und Lizenzen von Philips nutzen könne. Das war ein Irrtum. Demzufolge mussten die Beteiligungsverhältnisse umgekehrt werden: Statt wie ursprünglich vorgesehen 49% hatte Philips nun 55% zu übernehmen. Das war nicht gravierend. Für Beschlüsse in wichtigen Sachgebieten, welche abschliessend aufgelistet wurden, bedurfte es ohnehin einer qualifizierten Mehrheit von 2/3 des Kapitals beziehungsweise des Verwaltungsrats.

Am 12. Juli 1966 erfolgte in Neuchâtel die Gründung durch die Fédération Horlogère, Brown Boveri, Ebauches, Landis & Gyr, Autophon und Philips. Später schlossen sich Contraves und Zellweger an. Der Zweck der neuen Firma wurde mit «Entwicklung und Produktion elektronischer Komponenten» umschrieben. Das Aktienkapital betrug 10 Mio. Franken. Mit Ausnahme von Hasler fanden sich somit alle in Frage kommenden Schweizer Firmen bei der Faselec. Hasler verfügte über eine eigene Halbleiterfabrik und stand deshalb von Anfang an, wie oft, abseits.

Für Sitz und Betrieb der Faselec war Neuchâtel vorgesehen. Die Hauptstadt offerierte verschiedene Gelände, vorab auf der Höhe oberhalb des Spitals Cadolles (Pierre-à-Bot). Letzteres war wohl schön, aber verkehrstechnisch ungünstig gelegen. Bestens geeignet war hingegen ein bei der A5 südöstlich von Bevaix gelegenes Grundstück. Der sehr hilfsbereite Gemeinderat war natürlich enttäuscht, als das Ganze eine völlig andere Wendung nahm. Philips überraschte nämlich mit dem Angebot, seine in Zürich angesiedelte Transistorenfabrik in die neue Firma einzubringen. Deren Leiter war Dr. Camille Margna. Da in den Verträgen vernünftigerweise ohnehin festgehalten war, dass Philips den technischen Leiter und Direktor nominieren könne, wurde er hierfür bestimmt. Ebenfalls vertragsgemäss durfte die Schweizer Gruppe den für die Administration und das Kaufmännische Verantwortlichen (stellvertretender Direktor) vorschlagen. Es lag auf der Hand, dass mir diese Aufgabe zufiel, formell ab 1. Oktober 1966.

EINIGE HINWEISE

Der von Heimweh geplagte Bieler Max Hetzel wurde nach langer Diskussion als weiterer Direktor beim CEH angestellt. In unzähligen, stets liebenswürdigen persönlichen Gesprächen kam klar zum Ausdruck, dass er an keine andere Lösungsmöglichkeit als die seinige mit der Stimmgabel

glaubte. Entsprechend war seine Enttäuschung gross, als die Quarzarmbanduhr zum Renner wurde. Sie war aber auch nicht Resultat der vom CEH entwickelten Systeme. Denn die vom CEH entwickelten Beta 21-Modelle erreichten wohl einen Aufsehen erregenden Erfolg beim Genauigkeitswettbewerb des Jahres 1967. Dieser dauerte 45 Tage, wobei die Prototypen in verschiedenen Positionen und bei unterschiedlichen Temperaturen getestet wurden. Beta 21 verwendete einen 24 mm langen, stäbchenförmigen Quarzkristall (Quarzresonator) als Zeitnormal. Er war jedoch zu teuer, zu voluminös, zu kompliziert und – als Hauptmangel – konsumierte zu viel Energie. Und Faselec war wohl für die Produktion von Beta-ICs gewappnet, nicht aber für die ab 1969 auf einer anderen, erstmals von den Japanern benutzten stromsparenden CMOS-Halbleitertechnologie.

1984 gelang es endlich, alle ähnlich gelagerten Institutionen, nämlich CEH, LSRH (Laboratoire Suisse de l'industrie horlogère) und FSRM (Stiftung für mikrotechnische Forschung) in einem CSEM (Zentrum für Elektronik und Mikrotechnik AG) genannten Gebilde zusammenzufassen.

Später übernahm Philips die Faselec vollumfänglich und reduzierte die Aktivität auf ein sogenanntes Design-Center.

DIE UHRENINDUSTRIE ALS SOLCHE

Nach dem 1. Weltkrieg (1914–18) betrug der Schweizer Anteil am Weltuhrenmarkt rund 90 Prozent. Die Schweizer Hersteller von Bestandteilen produzierten zunehmend mehr, als ihre inländischen Abnehmer benötigten. Sie exportierten deshalb den Überschuss ins Ausland. Dort wurden die Teile von Etablisseuren, die Schweizer Fertigungsfabrikanten konkurrenzten, zusammengesetzt. Die Folge davon war eine Verlagerung von Arbeitsplätzen und Wertschöpfung ins Ausland.

Die 20er- und 30er-Krisenjahre des 20. Jahrhunderts verursachten nicht nur generell, sondern ganz besonders in der Uhrenindustrie grosse Einbrüche und Arbeitslosigkeit. Dies trifft ein ziemlich klar umrissenes geographisches Gebiet: die Kantone Bern (nördlicher Teil mit der Uhrenmetropole Biel), Neuchâtel, Jura, Solothurn (Grenchen und Umgebung). Da es sich bei den Uhren nicht um Produkte des Zwangsbedarfs handelt, wirken sich konjunkturelle Ausschläge stets besonders stark aus. Im Vergleich zum Durchschnitt der Jahre 1924 bis 1929 sanken die Exporte auf weniger als einen Drittel. Arbeiteten 1929 noch etwa 50'000 Personen in diesem Sektor, waren es in den Jahren 1931 bis 1935 nur noch etwa die Hälfte. Mehrere Firmen gingen bankrott.

Es erstaunt nicht, dass während der Krisenzeiten der 1930er-Jahre Politiker, Banken, Gewerkschaften, Verbände und deren Mitgliederfirmen den Bund drängten, zusätzlich zu den branchenintern privatrechtlich bereits getroffenen kartellistischen Konventionen, zahlreiche Bundesbeschlüsse «zum Schutze der Uhrenindustrie» zu erlassen. Diese bezweckten, die Gründung neuer Firmen zu verhindern oder mindestens zu erschweren. Überdies galt es, Erweiterungen bestehender Unternehmen zu verunmöglichen. Exporte in gewisse Länder, vor allem in die USA, waren nur mit Ausfuhrbewilligungen zulässig. Der Transfer von Technologie ins Ausland musste verhindert werden. Ohne behördliche Bewilligungen durften keine Schablonen (*chablons* = noch nicht zusammengesetzte Einzelteile) und keine Maschinen zur Uhrenherstellung exportiert werden. Selbst die Auswanderung von Fachleuten wurde erschwert. Alles ähnelte einem mittelalterlichen Zunftwesen. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass viele junge, tüchtige Kader der Uhrenindustrie den Rücken kehrten oder eine Tätigkeit in dieser Branche a priori ausschlossen.

Noch im Jahre 1951, erneuert 1961, wurden unter dem Begriff «Uhrenstatut» viele der zahlreichen bisherigen interventionistischen staatlichen Massnahmen in einem einzigen Gesetz zusammengefasst und bestätigend festgehalten. Interessante Angaben sind der Botschaft des Bundesrates vom 16. 12. 1960 zur Erneuerung des «Uhrenstatuts» zu entnehmen: Mehr als 95 Prozent der Produkte werden exportiert, davon allein 25 Prozent in die USA. Von rund 2800 Unternehmungen beschäftigen 80 Prozent weniger als 20 Personen, und zwar als Folge der stark arbeitsteiligen Produktionsweise.

Für den Vollzug der Vorschriften stützte sich der Staat stark auf die zahlreichen Verbände und Organisationen der Uhrenindustrie. Im Zentrum stand an sich die Uhrenkammer, eine die standespolitischen Gesamtinteressen verteidigende Branchenorganisation, ähnlich wie beispielsweise die Bankiervereinigung. Der Verbändeschwungel war jedoch enorm. Es gab Verbände verschiedenster und sich überlagernder Ausrichtungen, etwa nach Marktsegmenten, Produkten, Produktionsverfahren, Regionen und so weiter. Dazu kamen die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen, meistens nach Branchen und Regionen gegliedert.

Kein Kader belegte lediglich eine einzige Verbandsfunktion. Viele hetzten von Sitzung zu Sitzung. Sie «verblöterten» hierbei viel Zeit und vernachlässigten die Marktbearbeitung und somit ihre Kunden. Wie bei einem Familienunternehmen gab man sich nach aussen solidarisch. Aber

nach innen war man zerstritten und suchte die Konkurrenten und sogenannten Kollegen über den Tisch zu ziehen.

Der Abbau der gesetzlichen Vorschriften erfolgte nur zögerlich und schrittweise und dauerte bis zum Beginn der 70er-Jahre. Neu eingeführt wurde die Qualitätskontrolle als Rahmenbedingung für alle Hersteller.

Die Ursachen des erneuten Niedergangs in den 1970/80er-Jahren lagen auf der Hand. Sie waren sowohl branchen- als auch firmenspezifisch. Die Uhrenbranche als Ganzes war von einer Häufung negativer Faktoren betroffen: Absatzprobleme der Ölkrise wegen, Einbruch der Dollar-/Frankenparität (statt Fr. 4.30 oder 4.- pro Dollar nur noch etwa Fr. 1.50) als Folge des Übergangs von festen zu flexiblen Wechselkursen, Gefälle der Lohnkosten vor allem im Vergleich mit Asien, Wegfall protektionistischer Massnahmen, Auswirkungen der Fraktionierung der Branche mit kartellistischen Bindungen. Der Preiszerfall traf die Hersteller von Komponenten besonders hart. 1976 kostete ein elektronischer Uhrenmotor fünf, 1983 nur noch zwei Franken. Für einen Quarz erhielt man statt Fr. 4.70 noch 80 Rappen. Da Schweizer Marken mit den mechanischen Uhren recht gut verdienten, verzögerten und verpassten sie die Umstellung zu den elektronischen Modellen. Der Angriff der Japaner erfolgte gleichsam schlagartig. Darauf war man nicht vorbereitet. Innerhalb von nur zehn Jahren halbierten sich die Ausfuhren von Uhren und Uhrwerken (1983: nur noch 43 Mio. Stück). Der Personalbestand verringerte sich gar um zwei Drittel, nämlich von zwischenzeitlich wieder erreichten 90'000 auf 30'000.

Zwei weitere negative Faktoren müssen noch erwähnt werden: Keine oder zu zögerliche Optimierungen und Rationalisierungen der Betriebsabläufe plus Auftürmen von Bankschulden. Dadurch entstand eine schwerwiegende Mitschuld der Banken.

MITGLIED DES VERWALTUNGSRATS DER ASUAG

Im September 1931 wurde die ASUAG (= Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie AG) von den Banken (5/16 des Aktienkapitals), Uhrenverbänden (5/16) und der Eidgenossenschaft (mit 6 Mio. Franken = 6/16) gegründet. Die «Superholding», oft auch «Uhrentrust» genannt, bestand hauptsächlich aus zwei Teilen, einerseits der Ebauches SA, andererseits den drei wie ein Verband zur UBAH (Union des branches annexes horlogères)

gehörenden Regulier-Bestandteile-Subgruppen Spiraux, Assortiments und Balanciers.

Die Ebauches SA übernahm zwischen 1927 und 1941 57 Unternehmen. Am Ende dieser Periode gab es deshalb keine selbstständigen Werkeproduzenten mehr. Von den Herstellern und Vermarktern fertiger Uhren stellten nur noch die sogenannten Manufakturen eigene Werke her. Die Etablisseure hingegen kauften diese von der Ebauches SA.

Im Zuge der ab 1960 erfolgten Liberalisierung übernahm die ASUAG auch Unternehmen, die Markenuhren herstellten und vertrieben. In der Folge wurden diese in die neu gegründete Zwischenholding GWC (General Watch Company) eingeteilt. Aber Longines zum Beispiel gehörte der GWC nur zu 66 Prozent. Die übrigen Aktien besass die Grossmutter ASUAG.

Die ASUAG sah ihre Hauptaufgabe darin, das finanzielle Gebaren ihrer Tochter- und Enkelfirmen zu überwachen. Im Grunde genommen war sie eher ein weiterer Verband und kein richtig geführter Konzern.

Philipp de Weck, dem Präsidenten der Schweizerischen Bankgesellschaft, wurde vorgeworfen, es sei nicht zulässig, gleichzeitig Verwaltungsrat der ASUAG und der SSIH zu sein, weil sich die beiden grössten Uhrenkonzerne unseres Landes vor allem mit ihren Marken heftig konkurrenzierten. Er entschied sich, das sogenannte Bankmandat (im Auftrag der Bank ausgeübt) bei der stets ungenügend informierenden ASUAG aufzugeben.

De Weck machte drei Jahre später gegenüber dem Verwaltungsrat der Bank geltend, er habe deshalb dem Mandat bei der SSIH den Vorzug gegeben, weil er das sinkende Schiff der schlechter dastehenden SSIH nicht habe verlassen wollen!

Es lag nahe, mich seitens der Schweizerischen Bankgesellschaft (SBG) als Nachfolger von de Weck für den Verwaltungsrat der ASUAG vorzuschlagen. Denn nach meiner Tätigkeit beim CEH, der Faselec und als Leiter der Schweizer Philips Verkaufsorganisation von Geräten der Büro- und Datentechnik war ich 1972 in die Dienste der SBG getreten. Die Uhrenindustrie war mir nicht völlig fremd geblieben.

Die Zusammensetzung des ASUAG-Verwaltungsrats suchte seinesgleichen: ein neutraler Präsident, 12 Vertreter der Fédération Horlogère (hauptsächlich Inhaber von Fertiguhrenfirmen), 12 Bankiers, 5 Vertreter der Eidgenossenschaft (worunter zwei Gewerkschafter); somit kein einziger Industrieller aus einer anderen Branche; zwingend nur Schweizer.

Da Hans Strasser, ein guter Kenner der Uhrenindustrie und von deren Einzugsgebiet, zum Präsidenten des Schweizerischen Bankvereins er-

nannt worden war, wurde im November 1978 an seiner Stelle Walter Frehner in den Verwaltungsrat der ASUAG gewählt. Mit Erfolg setzte ich mich dafür ein, dass Walter trotz der Bankenlastigkeit des Ausschusses bereits ein Jahr nach seiner Zuwahl Einsitz in diesem Gremium nehmen konnte.

Nach einer Anstandszeit der Zurückhaltung und der Einarbeitung unterbreitete ich den Antrag, es sei ein Geschäftsreglement samt Kompetenzordnung auszuarbeiten. Die Mentalität der «Uhreler» und vor allem des Präsidenten Dr. Peter Renggli zeigte sich bei der Behandlung dieses Begehrens. Wohl wurde darauf eingetreten. Gemäss dem vorgelegten Entwurf sollte der Ausschuss des Verwaltungsrats für die Belange des Konzerns zuständig sein, das Plenum des 30-köpfigen Verwaltungsrats lediglich für diejenigen der Holding. Auf Holdingebene waren naturgemäss vorab Formalitäten traktandiert. Der von mir konsultierte Wirtschaftsanwalt Dr. Claude Wenger beurteilte die vorgelegte Konstruktion als abstrus und unüblich. Das Aktienrecht verbiete eine derartige Aufteilung jedoch nicht. Meinem ersten Rückweisungsantrag stimmte die Mehrheit zu. Der zweite Entwurf wich jedoch kaum vom ersten ab. Eine erneute Rückweisung wurde abgelehnt. Mein nachfolgender Kampf Paragraph um Paragraph endete vielfach mit dem Stichentscheid des Präsidenten, selbstverständlich zugunsten seines Entwurfs. Im September 1979 verabschiedete der Verwaltungsrat das Reglement. Mein Ansinnen, mich als Verwaltungsrat der ASUAG abzulösen, fand bei den Kollegen der SBG-Generaldirektion zunächst Verständnis. An der nachfolgenden Sitzung erfolgte jedoch ein Rückkommensantrag – was sonst nie vorkam. Weil die Bank namhafte Kredite ausstehend habe, sei ein auf eine Beobachterrolle reduziertes Verharren meinerseits angezeigt. «Beobachten und melden» lautete nunmehr der Auftrag der Bank an mich.

DIE SSIH BEGEHRT EINEN ÜBERBRÜCKUNGSKREDIT

Gegen Ende 1980 legte der Kollege Dr. Hans Rüegger vom Kommerzbereich ein Gesuch der SSIH vor, es sei ihr ein einmaliger Überbrückungskredit einzuräumen. Ohne eine Geldzufuhr könne sie die Dezemberlöhne sowie den 13. Monatslohn, auch Weihnachtsgratifikation genannt, nicht auszahlen. Ich «motzte». Es handle sich um die Spitze eines Eisbergs. Die Ursachen lägen tiefer. Es zeichne sich ein Sanierungs- und Restrukturie-

rungsfall ab. Wie von mir prophezeit, lag ein Monat später ein analoges Ersuchen auf dem Tisch. Man zierte sich immer noch. Es sei nicht Aufgabe der Banken einzugreifen. Überdies sei nicht ersichtlich, weshalb gerade die SBG die Federführung für Massnahmen zu übernehmen habe. Mir schien das seltsam, denn mit Philippe de Weck war die SBG als einzige Bank im Verwaltungsrat vertreten. Zudem stand sie bei einer unlängst erfolgten Emission einer Wandelanleihe dem entsprechenden Bankenkonsortium vor. Weil diese wenig erfolgreich war, blieb die SBG auf Aktien sitzen und wurde deshalb ungewollt grosse Aktionärin der SSIH.

Es folgte eine seltsame Kombination eines Vogel-Strauss- und Schwarz-Peter-Spiels. Mein Gegenargument lautete, jeder versäumte Tag verursache zusätzliche Verluste. Reichlich spät entschieden die Senioren der Bankleitung, dem Trauerspiel samt den monatlichen Überbrückungskrediten ein Ende zu bereiten. Ich erhielt den Auftrag, mich der Sache anzunehmen.

Offenbar begann der SSIH-Verwaltungsrat erst im Oktober 1980, nämlich nach dem Hinschied von Ralph Gautier, zu realisieren, dass das Wasser hoch stand. Gautier hatte alle Fäden in seiner Hand gehabt. Er war primär Schlüsselfigur beim Handelshaus Siber Hegner gewesen. Dieses vertrat vor allem SSIH-Marken, so beispielsweise Omega in Japan, aber auch in der Schweiz. Das verleitete zu einer starken finanziellen Beteiligung an der SSIH. Demzufolge hatte Gautier auch die Funktion eines Delegierten des Verwaltungsrats der SSIH übernommen.

Statt zu führen und einzugreifen, befasste sich der Verwaltungsrat nunmehr hauptsächlich mit der Frage seiner eigenen Verantwortlichkeit. Meine auf Wunsch von de Weck vorgenommenen rechtlichen Abklärungen wirkten auf ihn und seine Kollegen beruhigend. Von einem rechtswidrigen vorsätzlichen oder eventualvorsätzlichen kausalen Handeln oder Unterlassen war natürlich keine Rede.

Abgesehen von den für die ganze Uhrenbranche zutreffenden Schwachstellen war bei der SSIH die Modellvielfalt von Omega-Uhren verheerend. Es gab 12 Kaliberfamilien mit gesamthaft über 1000 Modellen. Sie unterschieden sich oft nur durch unbedeutende Details. Man stelle sich die geringe Seriengrösse, die Logistik, einschliesslich Lagerhaltung, das Bestellwesen, die Auslieferungen, den Reparaturdienst und so weiter der grössten Bieler Uhrenfirma vor. Es wurde überdies an den Kundenbedürfnissen vorbeiproduziert. Die Verkaufskanäle waren mit Ladenhütern verstopft. Zusätzlich belasteten die unverdauten, konzeptlosen Firmenzukäufe. Neben Luxusmarken wurden auch solche des Billigsektors

erworben. Und eine amerikanische Firma (Hamilton) durfte natürlich «imagebildend» nicht fehlen. Die SSIH war somit eher ein heterogener Verband als eine straff geführte Gruppe!

Notwendige Anpassungen sowie Optimierungs- und Rationalisierungsanstrengungen unterblieben. Dazu gesellte sich – wie bei vielen Uhrenfirmen – die allzu hohe Verschuldung. Zwischen 1975 und 1980/81 nahm sie bei der SSIH um 50 Prozent zu. Allzu leichtfertig eingeräumte Bankkredite wurden vollständig beansprucht. Eine gravierende Mitschuld der Banken war nicht wegzuleugnen.

PROJEKTMANAGEMENT

Nach der bankinternen Auftragserteilung bestand meine erste Massnahme darin, meine Agenda auszuforsten. Ich simulierte einen Beinbruch und löschte alle nicht zwingenden Eintragungen. Das Ergebnis war erstaunlich. Die frei verfügbar gewordenen Zeiten waren recht beachtlich. Alsdann bat ich den befreundeten Anwalt Dr. Eugen (Geni) Isler um ein «Briefing». Seine Spezialität war die Bearbeitung von Pleitefällen, wie etwa Trans-K-B oder später Rey. Obwohl auch Anwalt, masste ich mir nicht mehr an, die Charakteristiken und Abläufe von Konkursen, von Nachlässen mit Prozentvergleich oder mit Liquidationsvergleich (mit Vermögensabtretung oder Auffanggesellschaft), von Sanierungen mit Garantieerklärungen und so weiter genügend zu kennen. Bei einem Sandwich schilderte mir Geni auf brillante Art und Weise das Ganze. Meiner Gewohnheit entsprechend verfertigte ich auf Grund meiner Notizen ein Schema. Als visuell orientierter Mensch arbeite ich wenn immer möglich mit solchen Graphiken. Bereits zur Studienzeit habe ich sozusagen den ganzen Stoff in Schemata umgegossen. Ich trug nun dieses «Sandwich-Schema» stets auf mir. Wurden Einzelmassnahmen erörtert, liess sich beurteilen, ob sie denkbare Pfade beziehungsweise vorbehaltene Entschlüsse fördern, beeinträchtigen oder gar verunmöglichen würden.

Ich verlangte, als Gast an der nächstfolgenden Verwaltungsratssitzung der SSIH teilzunehmen, und forderte zudem, es sei Hayek Engineering mit einer Unternehmens- und Betriebsanalyse zu beauftragen. Wieso Hayek? Der mir in der Bank rapportierende Chef der internen Dienste hatte vor einiger Zeit vorgeschlagen, seine am Hauptsitz tätige Abteilung mit gegen 500 Mitarbeitenden durch einen externen Unternehmensbera-

ter durchleuchten zu lassen. Zu den internen Diensten gehörten Materialbewirtschaftung, Reparatur und Unterhalt von Gebäuden und Werkzeugen, Übermittlungs-, Transport-, Kurier-, Bewachungs-, Empfangsdienste und anderes mehr. Selbstverständlich war ich mit dem Vorschlag einverstanden. Auf meine Frage, an wen er gedacht habe, zückte er eine Liste. Nebst den üblichen Namen stand darauf die damals noch wenig bekannte Hayek Engineering. Ich schlug vor, Herrn Hayek zu einem Lunch einzuladen. Dort verständigten wir uns sofort, vor allem auch, weil Hayek es als selbstverständlich betrachtete, sich höchstpersönlich des Auftrags anzunehmen und diesen nicht zu einem «Dauerlutscher», also zu einer nie endenden Tätigkeit, werden zu lassen. Und so war es dann auch. Hayek und seine Mitarbeiter leisteten sehr gute Arbeit. Alle waren zufrieden.

Nachdem ich dem Verwaltungsrat der SSIH erklärt hatte, wer Hayek sei, und mich Herr de Weck natürlich unterstützte, telefonierte ich Hayek aus der Sitzung nach Zürich. Es war an einem Dienstag, ungefähr 16 Uhr. Er antwortete, er habe noch Amerikaner im Büro, werde aber um 19 Uhr in Biel sein. Nach dem bei der Bank abgeschlossenen Projekt hatten Hayek und ich miteinander immer noch sporadisch Kontakt. Einmal erwähnte er eher beiläufig, er höre aus dem Umfeld der im Seeland gelegenen Firma seines Schwiegervaters – in welcher er selbst eine Zeitlang mitgewirkt hatte, bevor er sich als Unternehmensberater selbständig machte –, in der Uhrenindustrie laufe es schlecht. Er empfehle seine Dienste für den Fall, dass sich die Banken entschliessen sollten, «endlich» einzugreifen.

Gemeinsam mit dem mir von der CEH-Zeit her bestens bekannten SSIH-Generalsekretär Georges Adrien Matthey, später Präsident der Fédération Horlogère, begaben wir drei uns in eine «Beiz» oberhalb der Taubenlochschlucht. Auf der Rückseite der Menükarte formulierten wir den Auftrag an Hayek. Zwei Tage später begann eine Equipe unter Leitung von Herrn J. Thieme mit den Untersuchungen. Im Vordergrund standen Sofortmassnahmen und natürlich die Beantwortung der Frage, wie die Gruppe mit ihren einzelnen Teilen wieder flottzumachen sei.

Innerhalb der Bank wurde ein Ad-hoc-Team gebildet. Der Kredit-spezialist Hypolit Noll hatte für die Transparenz der von Banken und andern Finanzgläubigern der SSIH und ihren Tochtergesellschaften gewährten Kredite zu sorgen. Parallel dazu half er bei der Vorbereitung der finanziellen Sanierung. Der Betriebswirtschafter Dr. Klaus Oesch untersuchte, ob die Gruppe überhaupt überlebensfähig sei und mit welchem Sanierungsaufwand ungefähr zu rechnen sei. Das war keine leichte Auf-

gabe, denn der Abschluss für das Jahr 1980 lag immer noch nicht vor. Die Finanzabteilung der SSIH wagte ohnehin kaum noch, verbindliche Zahlen zu liefern. Involviert wurden sodann seitens der Bank der Rechtsdienst, die Abteilung Kapitalmarktfinanzierungen sowie die Public Relations mit Arthur Grüninger.

Ich stellte ein Ad-hoc-«Konsultativkomitee» (KK) zusammen. Es übernahm gleichsam kommissarisch die Führung. Ich war mir bewusst, dass eine solche Instanz rein juristisch gesehen nicht unbedenklich war. Denn es amtierte als ein Organ ausserhalb der gesetzlichen und statutarischen Gefässe. Wegen der Bedenken der Juristen des Bankvereins war es Walter Frehner versagt, im KK mitzuwirken. Natürlich hätte ich gerne einen Vertreter der zweitwichtigsten Bank im KK gehabt. Dies war allerdings insofern nicht allzu gravierend, weil Frehner und ich uns von der ASUAG her kannten und Querverbindung hielten. Dazu kam, dass das KK nur kurze Zeit existierte. Es wurde durch den neuen Verwaltungsrat der SSIH abgelöst. Als sich später bei der ASUAG ein ähnliches Problem stellte, bestand die Lösung darin, durch den Verwaltungsrat einen sogenannten Steuerungsausschuss (STEA) einzusetzen und diesem einige seiner Kompetenzen zu übertragen. So oder so hatten die Verwaltungsratsgremien die von den Sondergremien ausgelösten Massnahmen nachträglich zu ratifizieren. Dem SSIH-KK gehörten Niki Hayek, Claus Nüscheler als Vertreter des grossen Aktionärs und Handelshauses Siber Hegner, G.-A. Matthey und U. Dönz (Finanzchef der SSIH) an. Spezialisten der SBG wurden fallweise beigezogen. Das KK war Schaltstelle und Verbindungsglied zwischen den Organen der SSIH einerseits und der federführenden Bank (SBG). Ihm zugeordnet war ein gemeinsamer Public-Relations-Ausschuss.

Bei den Banken gab es drei Kreise zu unterscheiden: Dem inneren Kern gehörten die drei Grossbanken an. Zusammen mit der Schweizerischen Volksbank und den beiden Kantonalbanken von Bern und Neuchâtel bildeten sie alsdann die sogenannten Pool- oder Konsortialbanken. Zum äussersten Kreis gesellten sich dann noch die übrigen in- und ausländischen Banken und Finanzgläubiger. Letztere spielten quasi Bank und hatten der Schuldner-Gesellschaft direkt Kredite gegeben. Kader aus den drei Kernbanken bildeten einen Restrukturierungs- und einen Kreditausschuss, die je von Exponenten der federführenden SBG geleitet wurden.

SCHADE UM JEDE MINUTE?

Das angeschlagene Tempo war horrend. Es galt die Verlustquellen zu stoppen. Zudem schwebte ein gesetzliches Damoklesschwert über dem Ganzen. Beim Verlust der Hälfte des Eigenkapitals ist unverzüglich eine ausserordentliche Generalversammlung einzuberufen. Besteht eine völlige Überschuldung ist der (Konkurs-) Richter zu benachrichtigen (Art. 725 OR). Beides bedeutete, an die Öffentlichkeit zu treten. Ohne einen Lösungsweg aufzeigen zu können, wäre dies jedoch vor allem bei Konsumgütern, deren Marken weltweit bekannt sind – hauptsächlich Omega –, selbstmörderisch gewesen. Ich nahm das Risiko, das Recht zu beugen, auf mich. In solchen Situationen ist man «mausbeinallein». Die vorgebrachten Argumente sind abzuwägen, aber am Schluss muss man selbst und allein entscheiden. Und eben: Die Juristen der SBG durften zum Glück nur beraten.

Lange Zeit verstummten innerhalb der Banken die zweifelnden Stimmen nie, lautend, es sei schade für jede Minute, die man für die reichlich ungeliebte Uhrenindustrie einsetze. Denn die Uhrenindustrie hatte kein gutes Renommee. Die «Ühreler» galten als wenig seriös. Sie lebten von der Hand in den Mund. In guten Zeiten wurde mit der grossen Kelle angerichtet. Frauen, Pferde, schnelle Autos, Flugzeuge, Yachten, teure Ferien hatten gegenüber zukunftsorientierten Investitionen Vorrang. Wie die Legende will und die NZZ 1974 einmal berichtete, wurden am Abend gelegentlich Zigarren mit einer Hunderternote angezündet. Und in schlechten Zeiten assen sie Cervelats, verbunden mit Gejammer und Bittgängen ins Bundeshaus.

Die Argumente zugunsten einer Rettungsaktion überwogen jedoch zunehmend. Hauptgrund war die geografische Konzentration und damit die enorme Dominanz der Uhrenindustrie im Juragebiet, einschliesslich Jura-südfuss. Dementsprechend gab es dort kaum noch andere Branchen von Bedeutung und ein grosser Teil der Bevölkerung, der Gewerbe- sowie Dienstleistungsbetriebe, worunter auch die Banken mit ihren Geschäftsstellen und Mitarbeitenden, hingen direkt oder indirekt von der Existenz und dem Gedeihen der Uhrenindustrie ab. Einiges Gewicht kam der nachdrücklichen Aufforderung des Bundeshauses und der schweizerischen Botschaften im Ausland zu, die Banken sollten unbedingt Hand zu einer zukunftsgerichteten Lösung bieten: Käse, Schokolade und Uhren gehörten zum positiven Image des Landes. Mindestens bei der «brand-awareness» (Markenbekanntheit) von Uhren galt die Kaskade: Schweiz – Uhren – Omega. In der

Argumentation von Bern fehlte lediglich noch der Name «Swissair»; wer dachte damals, dieses Vorzeigeunternehmen könne jemals untergehen!

So oder so. Wir, die wir direkt engagiert waren, liessen uns nicht ablenken und kämpften mit Entschlossenheit, und zwar bis an die Grenze der physischen Möglichkeiten. Diese ist zum Glück weiter gesteckt, als man gemeinhin glaubt. Die meisten von uns hatten jedoch auch ihre «Stamm-Aufgabe» zu erfüllen. Bei mir kam damals noch meine Verpflichtung als Regimentskommandant hinzu. Dem stand aber gegenüber, dass ich in der Armee – vor allem in den Generalstabskursen – eine Ausbildung erhielt, die mir für die Bewältigung gerade einer solchen Aufgabe sehr hilfreich war.

FINANZIELLE SANIERUNG DER SSIH

Der Scherbenhaufen, den wir antrafen, war erschreckend. 1980 betrug der Verlust bei einem Umsatz von 614 Mio. ganze 161,6 Mio. Franken. In andern Worten, pro verkauften Franken resultierten 25 Rappen Verlust! Bevor wir das Sanierungspaket schnürten, war zu entscheiden, welche Gläubigerkreise einzubeziehen und welche zu verschonen seien. Ausgeschlossen wurden die Obligationäre. Von ihnen Opfer zu verlangen, schien uns allzu langwierig und kompliziert. Überdies wollten wir die künftige Kapitalmarktfähigkeit der Firma nicht gefährden. Aus ähnlichen Überlegungen wurden auch die Lieferanten verschont. Von einer Lohnreduktion sahen wir ebenfalls ab. Der bevorstehende massive Abbau von Arbeitsplätzen war hart genug.

KENNZAHLEN SSIH

(in Mio. CHF)

	1974	1980	Differenz
Umsatz	733	614	- 119
Bankkredite (kurzfristig)	208	299	+ 91
Eigenkapital	77	- 141	- 218

Das Sanierungspaket bestand aus mehreren Elementen und Schritten. Zunächst wurde das Aktienkapital von 69 Mio. Franken um 95 Prozent reduziert. Ein völliger Kapitalschnitt kam aus rechtlichen Gründen nicht in Frage; das Schweizer Aktienrecht lässt keine nennwertlosen Aktien zu. Nennwertlose Aktien würden überdies «Kombinationen» und Regruppierungen verunmöglichen oder mindestens stark erschweren. Damals dachte noch niemand an eine Zusammenlegung mit der ASUAG.

Als zweiter Schritt wurde das verbleibende Aktienkapital von 3,45 Mio. neu auf 100 Mio. Franken aufgestockt, und zwar durch Umwandlung von Forderungen von Banken- und Finanzgläubigern. Zu diesem Zweck mussten sich die Poolbanken auf einen Zeichnungsschlüssel einigen. Auf die SBG entfielen 40 Prozent, auf den Bankverein 25, die Kreditanstalt 22,5, die Volksbank und die Berner Kantonalbank je 5 und auf die Neuenburger Kantonalbank 2,5 Prozent.

Drittens verlangten wir einen Forderungsverzicht der Banken- und Finanzgläubiger von 100 Mio. Franken. Davon entfielen 86 Millionen auf die genannten Poolbanken (gleiche Schlüsselung). In die restlichen 14 Millionen teilten sich die nicht zu den Poolbanken gezählten in- und ausländischen Finanzinstitute. Einige Firmen und Pensionskassen, die Bank spielten, gehörten ebenfalls dazu. Sie hatten eine etwas höhere Verzinsung herausgeholt, als wenn sie ihre Gelder bei Banken angelegt hätten. Sie zu schonen bestand kein Anlass. All diesen Gläubigern unterbreiteten wir à la carte drei Varianten:

- a) Für 48% Forderungsverzicht und für 52% Stillhalten über 3 Jahre mit Zins,
- b) $\frac{1}{3}$ Forderungsverzicht, $\frac{2}{3}$ Stillhalten über 3 Jahre ohne Zins,
- c) $\frac{1}{3}$ Forderungsverzicht, $\frac{1}{3}$ Stillhalten während 3 Jahren ohne Zins, $\frac{1}{3}$ Umwandlungen von Kreditforderungen in Aktienkapital.

Als vierten Schritt versprachen die Poolbanken, ihre Kreditlimiten offen zu halten. Diese waren noch vor der Sanierung in Form von Überbrückungskrediten wesentlich erhöht worden.

Unser Zeitplan war straff. Am 4. Mai 1981 bereinigten die Poolbanken das Sanierungskonzept. Alsdann wurde es den Entscheidungsgremien der einzelnen Banken unterbreitet. An mehreren Orten wurde offenbar sehr hitzig debattiert. Es brauchte viel Überzeugungsarbeit. Anschliessend fand eine Orientierung für die 14 übrigen Banken und Finanzgläubiger statt. Ihnen setzten wir eine Frist bis zum 14. Mai. Wie üblich in «sauren» Fällen hatte auch die Geschäftsleitung der SSIH noch kurz vor der Pleite den Kreis der involvierten Banken stark erweitert. Als Beispiel für ein solches Vorgehen sei der Pleitefall Erb anfangs des 21. Jahrhunderts erwähnt. Dort waren 80 in- und ausländische Banken beteiligt! Bisweilen wird zusätzlich sogar auf Mittel der firmeneigenen Pensionskasse gegriffen.

Die meisten nicht zu den Poolbanken gehörenden Finanzgläubiger hüllten sich in Schweigen. Die wenigen, die sich vernehmen liessen, mach-

ten geltend, die seinerzeitige Kreditgewährung habe auf irreführenden Lageschilderungen der SSIH beruht. Es sei ihnen deshalb eine Klagemöglichkeit gegen die verantwortlichen Organe einzuräumen. Die Poolbanken sollten ihnen die verbleibenden Kredite garantieren. Wir lehnten alles ab. Natürlich spekulierten einige darauf, die Sanierung werde auch ohne ihre Mitwirkung durchgeführt.

Am 18. Mai lagen nur von den Poolbanken alle Zustimmungserklärungen vor. Im Lichte des Artikels 725 OR wurde der SSIH-Verwaltungsrat zunehmend nervös. Das war verständlich, aber unerheblich. Der Zeitplan sah vor, am nächsten Tag durch ihn einige Entscheide ratifizieren und protokollieren zu lassen. Sodann galt es, den Aktionären ein Orientierungsschreiben zuzustellen und die Sozialpartner zu informieren. Für den nachfolgenden Tag war zuerst eine Kaderinformation, gefolgt von einer Medienorientierung, geplant. Die Generalversammlung war auf den 16. Juni angesetzt.

In Anbetracht der fehlenden Zustimmung vieler Banken und Finanzgläubiger standen wir Poolbanken vor drei Alternativen: Entweder eine bedingungslose Erklärung abgeben, mit der Folge, dass die übrigen Institute sich aus der Sache hätten heraushalten können. Oder zweitens gegenüber dem Verwaltungsrat und der Öffentlichkeit alles offen lassen, oder, als dritter Weg, eine bedingte Erklärung abgeben, wonach wir unter der Voraussetzung sanierungswillig seien, dass jedes einzelne der übrigen Institute seinen Teil beitrage. Ich entschloss mich für diesen dritten Weg. Natürlich war der noch amtierende SSIH-Verwaltungsrat über den verlängerten Schwebezustand alles andere als glücklich. Selbstverständlich kannte er die Vorschriften des Obligationenrechts, doch es blieb ihm nichts anderes übrig als zu nicken.

Eine vorzeitige Publikation in einigen Medien störte uns wenig. Der Hintergrund war klar. Aus Kreisen der übrigen Gläubiger wurde versucht, fait-accompli-artig den Eindruck zu erwecken, die Sanierung komme auch ungeachtet eines allfälligen Abseitsstehens einzelner Kreditgeber zustande. An der Pressekonferenz war dann aber eine enorme Solidarität spürbar. Man wollte helfen und war entschlossen, mit allen Mitteln früher oder später diejenigen an den Pranger zu stellen, die ihre Zustimmung verweigerten. Der viel gefürchtete Hansjörg Abt von der NZZ-Wirtschaftsredaktion schrieb in seinem Kommentar vom 31. Mai 1981 unter dem Titel «Alle für einen», dass in der Marktwirtschaft der Wettbewerb das natürliche Selektionsprinzip sei und die SSIH mit der legendären Omega-Manufaktur

dem Tode geweiht wäre. Nicht gering wiege in der Kette von Kausalitäten das Versagen auf oberster Führungsebene. Der Niedergang der SSIH sei jedenfalls kein Ruhmesblatt in den Annalen des schweizerischen Unternehmertums: «So spektakulär und in seinen Dimensionen einmalig der Zusammenbruch der SSIH, so aussergewöhnlich in der Industriegeschichte des Landes ohne Beispiel ist ihre Wiedergeburt. Es ist nicht der Staat, der hier ans Sterbebett bemüht und zur Bluttransfusion, zu einem Einschuss von Steuergeldern verhalten wird. Es ist die Privatwirtschaft selber, die einem der Ihren in einem Akt, man möchte sagen in einem Gewaltakt der Solidarität, wieder auf die Beine hilft.» Und in einem späteren Passus fuhr er fort: «Es ist die Bankengemeinschaft als Ganzes, die hier zugunsten eines als erhaltenswürdig taxierten Unternehmens und von Tausenden schweizerischer Arbeitsplätze ein gewichtiges Finanzopfer erbringt. Das normale Konkurrenzgebaren, die Rivalitäten zwischen den Instituten, bleibt für einmal im Hintergrund. [...] Dass sich einzelne der 'übrigen Banken' mit dem Einschwenken auf die Generallinie des Forderungsverzichts dem Vernehmen nach nicht eben leicht tun, vermag das Bild nicht zu trüben. Das Wissen, dass sie im Falle eines Abseitsbleibens wohl unschwer eruiert und öffentlicher Kritik ausgesetzt würden, dürfte ihrer Entschlussfreudigkeit zweifellos förderlich sein.»

So einvernehmlich, wie Abt meinte, ging es selbst im innersten Kern allerdings nicht zu. Eine Bank stellte gefasste Beschlüsse nachträglich wieder in Frage. Sie sperrte gesprochene Limiten, fischte die besten zu diskontierenden Wechsel heraus, wollte die Anleihensgläubiger einbeziehen, wollte eine Auffanggesellschaft einschalten und Siber Hegner zusätzlich mit Sanierungsleistungen bestrafen und so weiter. Den Vogel schoss sie ab, als sie im neuen Verwaltungsrat durch einen von der Bankkommission (heute Finma = Finanzmarktaufsicht) wegen ungetreuen Verhaltens gegenüber seinem früheren Arbeitgeber mit Berufsverbot belegten Direktor vertreten sein wollte. Die Situation beruhigte sich erst, als die Bank das Dossier einem erfahrenen Generaldirektor übertrug. Neue Probleme kamen später im Zusammenhang mit der Sanierung der ASUAG und deren Zusammengehen mit der SSIH auf. Denn die gleiche Bank machte geltend, sie sei keine traditionelle Uhrenbank und lediglich bei der SSIH engagiert gewesen. Natürlich wirkte sich das bei den Sanierungsbeiträgen ohne Weiteres entsprechend aus. Deshalb jedoch eine zukunftssträchtige Lösung schlechthin zu sabotieren, war unverständlich.

Den säumigen, nicht zu den Poolbanken gehörenden Banken und Finanzgläubigern setzten wir eine neue Frist. Der Druck wurde verstärkt. Die Präsidenten der Grossbanken sandten Depeschen an ihre vor allem amerikanischen Kollegen. Der damalige von mir stets auf dem Laufenden gehaltene Präsident der Nationalbank, Dr. Fritz Leutwiler, bearbeitete die Ausländer, ich die Inländer. Gegenseitig orientierten wir uns buchstäblich Tag und Nacht laufend. Es ging zu wie auf einem Kriegskommandoposten. Nichtbanken und Pensionskassen glaubten eine Sonderbehandlung beanspruchen zu dürfen. Ein mir ein wenig vom Militär her bekannter Unternehmensleiter bezichtigte mich der Erpressung. Gelassen antwortete ich ihm: «Ihr habt Bank gespielt, um einen etwas höheren Zins zu erhalten, als wenn ihr das Pensionskassengeld bei einer Bank angelegt hättet. Nun müsst ihr die Konsequenzen tragen. Jawohl, mein Lieber, man kann unsere Haltung als Erpressung empfinden. Fest steht, dass, wenn auch nur einer der Gläubiger ausschert, die SSIH Konkurs geht. Das hat vielleicht den Vorteil, dass ich dann mit der Sache nichts mehr zu tun habe.» Zähneknirschend kapitulierte er.

DIE GENERALVERSAMMLUNG DER SSIH VOM 16. JUNI 1981 IN GENÈVE

Der Weg zur Generalversammlung in Genf war endlich geebnet; der Zeitplan konnte eingehalten werden. Niemand, der an der GV teilnahm, wird diese je vergessen. Während beinahe einer Stunde schrie und tobte ein Angehöriger der früheren Omega-Gründer- und Inhaberkategorie Brandt. Jedes Mal, wenn der nur noch kurze Zeit amtierende Präsident Giuseppe Bertola etwas sagen wollte, wurde er durch «imbécile, salaud, tais-toi!» unterbrochen und beleidigt. Die Versuche der Angehörigen, den Schreier zu beruhigen, scheiterten. Doch plötzlich sank er in sich zusammen und schwieg.

Die Stimmenverhältnisse waren von Anfang an klar. Die beiden grössten Aktionäre Siber Hegner und Bankgesellschaft waren mit dem Sanierungsplan einverstanden. Der Verwaltungsrat wurde völlig neu formiert. Er setzte sich nunmehr aus François Milliet (Delegierter des VR Galenica, Vizepräsident), Dr. Hugo von der Crone (SKA), Walter Frehner (SBV), Paul Peter (Chef der Gameo = Vertriebsgesellschaft der Omega Schweiz), Dr. Ueli Spycher (Delegierter der Feller AG) und mir zusammen. Im Laufe

des Jahres kam gleichsam als Verbindungsmann zur ASUAG und ETA Hans Sommer dazu. Der Verwaltungsrat verzichtete auf Honorar und Sitzungsgelder.

Am Schluss meines Exposés vor dem Verwaltungsrat der SBG vom 19. Juni 1981 erklärte ich «in eigener Sache»: «Die Banken haben stets versucht, sich aus Präsidien bankfremder Firmen herauszuhalten. Es gibt aber offenbar Situationen, bei denen das Präsidentenamt nicht zu umgehen ist, vor allem wenn das faktische Sagen nolens volens bei den Banken liegt und niemand anders in den sauren Apfel beißen will. Ich habe mich in meinem ganzen Leben nie vor Aufgaben gedrückt und war auch bereit, mich Herausforderungen zu stellen. Ob es gelingen wird, die mir gestellte Aufgabe in diesem wohl dunkelsten Kapitel der schweizerischen Wirtschaftsgeschichte der letzten Jahre oder Jahrzehnte zu erfüllen, bleibt abzuwarten. Ich lege aber auch hier in diesem Gremium Wert auf die Feststellung, dass meine Basis bei der Schweizerischen Bankgesellschaft ist und bleibt – eine Feststellung, mit der sich meine Kollegen kürzlich vollumfänglich einverstanden erklärt haben. Selbstverständlich sind gewisse Massnahmen in Bezug auf meine Arbeitsorganisation unerlässlich.»

BETRIEBLICHE MASSNAHMEN

Mit der finanziellen Sanierung war wohl eine wichtige Etappe erreicht. Von grösserer Bedeutung war jedoch die unternehmerische Aufgabe. Sie absorbierte mich stark. Ich war häufiger an der «Westfront» tätig als an meinem angestammten Bankarbeitsplatz in Zürich, denn ich amtierte nicht nur als VR-Präsident, sondern auch als CEO der SSIH. Alle zwei oder drei Wochen tagte der Verwaltungsrat und jede Woche fanden Projektstand-Sitzungen statt, an welchen in erster Linie die Erkenntnisse und Anträge von Nicolas G. Hayek und seinem Team behandelt wurden.

Die Kader der SSIH, die schon viele Führungswechsel erlebt hatten, charakterisierten sich entweder durch Apathie oder Besserwissertum, Überheblichkeit und Egozentrik. Einige rasche Trennungen lagen auf der Hand. Diese Mutationen sowie die Bereitschaft von Paul Peter und Ueli Spycher, sich stärker zu engagieren, erlaubten es, die Aufbauorganisation wesentlich zu verflachen und damit zu vereinfachen. Omega wurde zum Stammhaus. Peter leitete Marketing und Verkauf, Spycher die Technik und Produktion. Das Finanz- und Rechnungswesen blieb vorderhand bei

Ulrich Dönz, später übernahm es sein neu rekrutierter Nachfolger Walter Lehmann. Es entstand somit eine klassische Gliederung mit kürzeren Dienstwegen und raschen Entscheiden. Tissot mit dem neuen Chef Walter Schatz operierte weitgehend selbstständig und zunehmend erfolgreich. Bald wurden in Le Locle Überstunden benötigt. Zuvor war es jedoch erforderlich, die verschiedenen Marken der Gruppe klar zu positionieren. Um das plastisch darzustellen, wurden Analogien aus der Automobilbranche verwendet. Die Topmarke Omega beispielsweise wurde als A-Marke mit Mercedes, Tissot als B-Marke mit Ford verglichen. Unerlässlich war sodann, mir ein Inspektorat zuzuordnen. Die Uhrenindustrie ist vor Korruption nicht gefeit. Man denke nur an den Umgang mit Gold.

Als Folge der Konzentration der Kräfte auf Omega wurde die Zahl der Tochtergesellschaften von 32 auf 21 reduziert. Der Abbau von 750 Stellen, davon etwa 2/3 in der Schweiz, auf 4337 war nur zu einem Teil Folge dieser Reduktion von Firmen. Eine grosse Stütze hatte ich im vielseitig verwendbaren, loyalen und soliden Robert Vogt, mit dem ich über Jahre hinweg bis zu seinem Ableben freundschaftliche Kontakte pflegen durfte. Als Verantwortlicher für das Personal meisterte er seine Aufgabe beispielhaft. Ohne eine Reduktion des Personalbestandes war es freilich nicht möglich, aus der Verlustzone herauszukommen. In diesem Zusammenhang sind die ausgezeichneten Kontakte mit den obersten Gewerkschaftern, vor allem mit Gilbert Tschumi, zu erwähnen. Es lohnte sich, sehr offen und rechtzeitig zu informieren. Wir besprachen uns jeweils bei Fischessen in Tüscherz. Unvergessen bleibt, wie Tschumi mich per «rotem», das heisst privatem Telefon orientierte, es gebe eine Demonstration, man habe jedoch alles unter Kontrolle. Er bitte, nicht unverhältnismässig zu reagieren.

Oft war ich sogar froh, im von Biel weit entfernten Tösstal zu wohnen. Dadurch hatte ich genug Abstand vom Geschehen. Ich fragte mich allerdings, wie wohl meine Gemütslage wäre, wenn – letztlich auf meine Veranlassung hin – Nachbarn aus unserer Siedlung entlassen werden müssten. Bewundernswert war, wie über der Sache stehend es der Leiter der Omega-Produktion hinnahm, ja mitentscheiden musste, dass sein Sohn über die Klinge zu springen habe. Nichts von Bevorzugung oder Augen zudrücken!

Als es während einer Optimierungsphase bei Omega darum ging, 150 Stellen abzubauen, vereinbarten Walter Frehner und ich, abzuklären, ob wir bei unseren Banken offene Stellen zu besetzen hätten. In der Tat, 30 Positionen in Basel und 60 in Zürich konnten für eher technisch orientierte Leute in den rückwärtigen Diensten offeriert werden. Unser Staunen und

Kopfschütteln war gross, als uns vom «Bureau de reclassement» im obersten Stock des Omega-Hochhauses in Biel mitgeteilt wurde, niemand wolle auf die Angebote eintreten. Man ziehe es vor, zu «stempeln», das heisst Arbeitslosigkeitsentschädigungen zu beziehen. Vermutlich nur in Einzelfällen spielte die mangelnde Kompatibilität der Schulsysteme eine gewisse Rolle.

Nicht minder bezeichnend war, dass es in einer andern Phase einige Mühe bereitete, von der um einen Arbeitstag reduzierten Kurzarbeit wieder zur Fünftagewoche zurückzukehren. Dank der Ausfallentschädigungen machte die Lohnreduktion nämlich lediglich 5 Prozent aus.

Selbstverständlich wurden nicht betriebsnotwendige Immobilien abgestossen. 16 Projektgruppen bearbeiteten einzelne Sachgebiete und sorgten für die Umsetzung von Hayek-Vorschlägen. Regelmässig von mir geleitete Project-Review-Sitzungen sorgten für den erforderlichen Druck. Meine Doppelfunktion war hierbei hilfreich. Richtigerweise legte Hayek mit seinen Leuten das Schwergewicht zunächst auf den Materialeinkauf und die Logistik. Diese verursachten damals bei der Omega allzu hohe 40 Prozent der Herstellkosten. Die Lohnkosten hingegen machten «nur» 20–30 Prozent aus. Der Einkauf versagte auch insofern als wohl Stücklisten und Losgrössen wunderbar geplant und dementsprechend die Bestellungen platziert wurden, auf rechtzeitige Lieferung jedoch nicht insistiert wurde. Demzufolge konnten neue Kollektionen, die gute Marktchancen gehabt hätten, nicht oder nur stark verspätet ausgeliefert werden. Ein weiteres Beispiel: Die Kapazitäten aller Tochtergesellschaften des Schalensektors waren nur zu 48 Prozent genutzt. Und die völlig überdimensionierte Entwicklungsabteilung bestand aus 12 Einheiten mit 150 Mitarbeitern. Wegen vieler Personalunionen gab es überdies gewaltige Überschneidungen.

Schwierig zu lösen war das Problem des gewaltigen Lagers an Fertighuhren. Sollen sie eingestampft, in ihre Bestandteile zerlegt oder in Graumärkte (Entwicklungsländer) infiltriert werden? Letzteres wäre ein Eigentor gewesen, denn Uhren sind ein äusserst mobiles Gut und tauchen folglich sehr rasch wieder in entwickelten Ländern auf. Sie würden zu Schleuderpreisen die ordentlichen Kollektionen direkt konkurrenzieren. Insoweit Bestandteile ohne allzu grossen Aufwand nochmals verwendet werden konnten, wurden die nicht absetzbaren Uhren zerlegt. Viele Bestandteile, aber auch fertige Uhren, mussten jedoch vernichtet werden. Hauptziele der Bereinigung des Sortimentes waren, die Anzahl der Familien und Modelle zu reduzieren sowie einen strikten Fahrplan für die Neulancierungen auszuarbeiten und diesen auch einzuhalten.

Begreiflicherweise haben Gläubiger und Öffentlichkeit in Restrukturierungsfällen einen enormen Bedarf an Information. Aus Gründen der Gleichbehandlung und Effizienz empfiehlt es sich, diese zu bündeln und von Einzelorientierungen abzusehen. Selbst wenn es noch wenig zu sagen gibt, lohnt es sich, mit der Präsentation erster Erkenntnisse nicht allzu lange zu warten. Hierbei kann ohne Weiteres dargelegt werden, vieles wisse man noch nicht. Niemals darf man sich dazu verleiten lassen, mit Halbwahrheiten oder gar Falschem aufzuwarten. Die NZZ begann ihren Bericht mit: «In vier Monaten vollbringt man keine Wunder», bemerkte Verwaltungsratspräsident Dr. Peter Gross einleitend zum Herbst-Pressegespräch der SSIH, das am Montag in Biel vor einer ungewohnt zahlreichen Medienkulisse stattfand. Er dämpfte damit nicht nur unrealistisch hochgeschraubte Erwartungen, sondern legte auch gleich die Tonlage fest, in welcher eine neu bestellte Führungsequipe sich und die von ihr ergriffenen Massnahmen im organisatorischen und operationellen Bereich samt den bisherigen Ergebnissen präsentierte: Tatsachenbezogen, jeder Schönfärberei abhold, in der Voraussage vorsichtig – und von der unausgesprochenen Überzeugung erfüllt, dass «es zu machen sei.»

Guten Gewissens konnten wir Fusionsgerüchte mit der ASUAG dementieren. Hingegen bestätigten wir, dass auf verschiedensten Ebenen gemeinsam Projekte der Zusammenarbeit erörtert würden. Dass sich alles recht bald anders entwickeln sollte, ahnten wir jedoch keineswegs.

Das Jahr 1981 war mit Abfindungen, Abgangsentschädigungen und Abschreibungen stark belastet. Dessen ungeachtet erzielten die getroffenen Massnahmen – wenn auch schleppend – erste Wirkungen. Bei einem Umsatz von 550 Mio. Franken reduzierte sich der Verlust im Geschäftsjahr 1981 auf 38 Millionen, im folgenden Jahr auf 17 Millionen. Damit wurde eine alte Faustregel bestätigt, wonach – sofern gehandelt wird – die Verluste sich jedes Jahr um die Hälfte verkleinern. Es zeichnete sich aber bald ab, dass der anlässlich der finanziellen Sanierung für künftige Verluste vorgesehene Betrag nicht ausreichen dürfte. Es boten sich zwei Möglichkeiten an: Nachsanierung bereits 1982 oder abzuwarten, bis auch die finanzielle Lage sich noch klarer präsentieren würde. In Anbetracht der sich bei der ASUAG ergebenden neuen Situation lag es auf der Hand, zuzuwarten.

Gesamthaft und im Nachhinein gesehen, hätte möglicherweise noch härter durchgegriffen werden sollen. Es fehlte uns aber an einiger Erfahrung und Sicherheit. Jedenfalls wollte ich nicht einfach «bulldozern», sondern auch für die Zukunft aufforsten, hegen und pflegen. Falsch war es,

die inaktive Fabrik Blancpain den Herren Jean-Claude Biver und Jacques Piguet abzutreten. Der Betrag von 18'000 Franken war ohnehin lächerlich gering. 1992 verkauften die beiden die inzwischen aufgepöppelte Firma für mindestens 60 Millionen der heutigen Swatch Group. Breguet und Blancpain sind nunmehr die prestigeträchtigsten und äusserst erfolgreichen AA-Marken des Konzerns.

DIE ASUAG SCHLINGERT EBENFALLS

Im Laufe des Jahres 1981 zeichnete sich bei der ASUAG ebenfalls ein Sinkflug ab. Im Februar 1982 erklärte der CEO Marco Brüesch dem Verwaltungsrat, seit den Sommerferien seien statt einer weiteren Vorwärtsstrategie Massnahmen zu einer drastischen Drosselung und Redimensionierung eingeleitet worden. Walter Frehner und ich waren uns sofort einig, die Hayek-Engineering müsse mit dem gleichen Team wie zuvor bei der SSIH unverzüglich in Aktion treten. Mit dem Hut der SSIH befreiten wir sie vom SSIH-Geschäftsgeheimnis. Parallel dazu wurde mit den Gläubigerbanken ein bis 1983 befristetes Stillhalteabkommen vereinbart. Federführende Bank war bei der ASUAG eindeutig der Schweizerische Bankverein. Analog zum früheren Vorgehen bei der SSIH wurde Mitte 1982 ein Steuerungsausschuss (STEA) gebildet, dieses Mal auf Grund eines formell einwandfreien Beschlusses des Verwaltungsrats. Dem STEA gehörten die Verwaltungsräte Schluep, Frehner, Gross, Paul Risch (Kantonalbank Bern) und Norbert Schenkel (Inhaber einer Uhrenfirma) an. Regelmässig nahmen an den Sitzungen auch Dr. H. U. Fünfschilling vom Bankverein sowie Niki Hayek teil. De iure wurde der Wettbewerbsrechtler Prof. Walter Schluep zum Präsidenten des STEA ernannt. Faktisch leitete diesen jedoch Walter Frehner. Vergeblich und entgegen allen Abmachungen hatte der Präsident Dr. Peter Renggli noch versucht, sich zu «infiltrieren».

KENNZAHLEN ASUAG

(in Mio. CHF)

	1974	1980	Differenz
Umsatz	1404	1332	- 72
Bankkredite (kurzfristig)	274	378	+ 104
Eigenkapital	359	367	+ 8
pro memoria 1982		- 23	

Die dem STEA zugeordnete Projektorganisation gliederte sich in «zukunftsgerichtete Strukturierung», «operationelle Führung», «Sanierung». Seitens des Bankvereins assistierten Spezialisten für Desinvestitionen, Rechtsfragen, Public Relations, Kapitalmarkt. Das Bankenkonsortium umfasste Bankverein, Bankgesellschaft, die Kantonalbanken von Bern, Neuenburg und Solothurn, die Solothurner Handelsbank sowie die Schweizerische Volksbank.

Ein erster Beschluss des STEA lautete, die in den Verwaltungsräten von Tochtergesellschaften eingesetzten Kader der Gruppe seien zu verpflichten sicherzustellen, «dass während der Amtsdauer des Steuerungsausschusses dessen geschäftspolitische und operative Weisungen gruppenweit rasch durchgesetzt werden». An sich eine Selbstverständlichkeit, aber bei diesem verbandsähnlich betriebenen Gebilde nötig.

INTERLAKEN

Nachdem Hayek im Oktober einen Bericht zum Teilbereich «Werke» vorgelegt hatte, unterbreitete er im Dezember 1982 ein Konzentrat, das als Grundlage zu einem industriellen Gesamtkonzept (Masterplan) angesehen werden konnte.

Sanierungssituationen bedeuten gleichzeitig Chancen. Da sich abzeichnete, dass die beiden grössten Schweizer Uhrenkonzerne nolens volens mehrheitlich den Banken – vor allem der Bankgesellschaft und dem Bankverein – gehören würden, wollte ich ausloten, was für zukunftstaugliche Möglichkeiten sich anboten. Folglich schlug ich Walter Frehner vor, in kleinem Kreise ein Geheimtreffen durchzuführen. Im Hotel Victoria-Jungfrau in Interlaken tagten am 15./16. Januar 1983 unter meiner Leitung Walter Frehner, Norbert Schenkel (selbstständiger Uhrenunternehmer), Niki Hayek, J. Thieme (Hayek-Engineering), Ueli Spycher (Technik SSIH), Ernst Thomke (ETA), Walter von Känel (Longines), H. U. Fünfschilling und als Protokollführer A. Schlatter (beide SBV).

Zunächst wurden die für die Schweizer Uhrenindustrie strategisch bedeutsamen Faktoren ermittelt. In ihrer Hand sollten unbedingt die Werke (Motoren), Quarze, Schalen und Bracelets, Displays sowie möglichst auch die integrierten Schaltungen (IC) bleiben. Alsdann erfolgte analog wie zuvor bei der SSIH die Einteilung der Hersteller von Fertiguhren in A-, B-, und C-Marken. Schliesslich wurden fünf Strukturalternativen definiert und deren jeweilige Vor- und Nachteile aufgelistet. Wie üblich stand am



Walter Frehner, später VR-Präsident des Schweizerischen Bankvereins: Konkurrent – Kollege – Kamerad – Freund, so lauten die Stationen unserer Beziehung.

Anfang (1) der Status quo. Es folgten die neuen Alternativen, nämlich (2) Mini (Marktsegment B konzentriert bei der SSIH), (3) Midi (drei operationell getrennte Gruppen), (4) Maxi (vollständige Zusammenlegung), (5) «Reprivatisierung» (Veräusserung der einzelnen Marken an die Meistbietenden). Für Omega lag eine Anfrage aus Indien vor. Die Rede war von 300 Mio. Franken.

Bei der Variante Midi, auch «Jungfrau» genannt, wurde die Bildung einer Finanzholding mit drei Subholdings angepeilt, nämlich a) Fertigung, b) Werke und Bestandteile, c) Industrielle Nichtuhren-Komponenten und -Produkte. Alle Teilnehmer waren einverstanden, diese Schiene der Zusammenführung von ASUAG und SSIH weiterzuverfolgen, und erstellten gemeinsam einen Aktionsplan. Nach detaillierten Abklärungen der fiskalischen und betrieblichen Komponenten drängte sich alsdann die Variante «Maxi» – also keine Zwischenholdings – auf.

Neben der Bereitschaft der Schweizer Banken, die Sanierungen durchzuführen, war der Strategieworkshop von Interlaken klar die entscheidende Weichenstellung für die Zukunft, nicht nur für die neu zu bildende Gruppe, sondern wohl irgendwie auch für die ganze Schweizer Uhrenindustrie.

SANIERUNGEN DER ASUAG UND NOCHMALS DER SSIH

Auf allen Ebenen arbeitete man an Massnahmenplänen und stellte das Zahlenmaterial für die einzelnen Sanierungsschritte zusammen.

In einem ausführlichen Artikel in der NZZ vom 13. Mai 1983 unter dem Titel «Die Schweizer Uhrenindustrie hat Zukunftschancen» ging es mir darum, in Form einer Auslegeordnung das Terrain für die nächsten Schritte vorzubereiten. In einem Abschnitt «Brachliegendes Rationalisierungspotential» schrieb ich: «Grössere Firmengruppen wurden in der Vergangenheit faktisch in erster Linie wie Verbände administriert.» Mit dem Wissen aus meiner CEH-Zeit fügte ich bei: «Auch in der Forschung und Entwicklung sowie in den Diversifikationsbestrebungen gibt es unvernünftige Doppel- und Mehrspurigkeiten zu eliminieren. Abgesehen vom Verwaltungs- und Entwicklungsaufwand liegt das hauptsächlichste Rationalisierungspotential in der Produktpolitik und in den Herstellmethoden. Der Umsatz pro Kopf ist sicherlich kein in allen Fällen aussagekräftiger Messwert. Immerhin war es der SSIH möglich, ihn in kurzer Zeit und bei unveränderter Fertigungstiefe von Fr. 120'000 auf Fr. 153'000 zu erhöhen.»

An der Medienkonferenz vom 26. Mai 1983 wurden die Sanierungen von ASUAG und SSIH und der geplante Zusammenschluss der beiden Gruppen vorgestellt. Die ASUAG schloss 1982 mit einem Verlust von 156,5 Mio. Franken ab. Die eigenen Mittel von 134 Mio. Franken waren dahingeschmolzen. Als Beitrag zur Sanierung verzichteten die Banken zunächst auf Forderungen (30 Mio. Fr.). Das bisherige Aktienkapital wurde alsdann von 75 Mio. um 90 Prozent auf 7,5 Mio. Franken herabgesetzt. Durch «Umtopfen» von Forderungen der Banken (392,5 Mio.) resultierte alsdann eine neue Kapitalbasis von 400 Mio. Franken. Diese teilte sich auf in Aktienkapital (200 Mio.), Agio (Aufgeld) zur Bildung offener Reserven (100 Mio.) und nachrangiges Wandeldarlehen (100 Mio.). Nicht ganz zu Unrecht warf mir Walter Frehner vor, man hätte die ASUAG nicht derart drastisch sanieren müssen. Ein Schnitt des Aktienkapitals der ASUAG zwischen 50 und den effektiven 90 Prozent hätte genügt. Auf der andern Seite wollte ich kein «Apothekerlen». Auf Grund der gemachten Erfahrung galt es zudem, keine weitere Sanierung zu riskieren. Überdies musste ein einfaches Tauschverhältnis zwischen den Aktien von ASUAG und SSIH resultieren.

Bei der SSIH drängte sich so oder so eine erneute Sanierung nicht nur im Hinblick auf den geplanten Zusammenschluss auf. An sich lag zwar keine Überschuldung vor. Dem noch vorhandenen Eigenkapital von 35 Mio. stand aber ein nominelles Aktienkapital von 100 Mio. gegenüber. Durch Forderungsverzichte der Banken von 15 Mio. sowie einer Halbierung des Aktienkapitals betrug dieses faktisch dann noch 50 Mio. Franken. Da ferner die SSIH-Banken (inklusive Kreditanstalt!) weitere 150 Mio. Franken, nämlich durch Verrechnung, das heisst Umtopfen, zur Verfügung gestellt hatten, bestand das Eigenkapital schliesslich aus 100 Mio. Franken Aktienkapital, 50 Mio. Agio und 50 Mio. subordinierten, also nachrangigen Wandeldarlehen.

Dank diesen Massnahmen waren die Voraussetzungen für ein Zusammenlegen der beiden Gruppen im Verhältnis von 2:1 erreicht. Das bedeutete für die Banken neue Opfer, nämlich einen endgültigen Verzicht auf 116 Mio. Franken. Rechnete man noch die Leistungen aus der ersten Sanierung der SSIH dazu, erhöhte sich der Schaden auf 230 Mio. Franken. Dazu kam das neue, risikoreiche Engagement in Form von Aktien, Agios und Wandeldarlehen in der Höhe von 600 Mio.; für die damaligen Verhältnisse ein gewaltiger Brocken!

ÜBERSICHT DER SANIERUNGSMASSNAHMEN (in Mio. CHF)

	SSIH I	ASUAG	SSIH II
Aktienkapital bisher	69	75	35
Schnitt (%)	95	90	50
Aktienkapital neu	100	200	100
Agio (offene Reserven)	–	100	50
Wandelobligation (nachrangig)	–	100	50

Opfer der Banken total 860 Mio. CHF (Wert 2015 ca. 1600 Mio. CHF)

Bei der neuen «ASUAG-SSIH Holding AG» gab es keine Zwischenholdings. Mit andern Worten: Alle Firmen gehörten direkt der ASUAG-SSIH AG. Historisch bedingt gab es bei den FAR (Fabriques d'Assortiments Réunis) und bei Ebauches noch Dritte als Minderheitsaktionäre. Später konnten diese ausgekauft werden. Aufaddiert waren anfänglich etwas über 15'000 Personen in der neuen Firmengruppe tätig.

In unternehmerischer Hinsicht galt es verschiedene Ziele zu verfolgen. Bei den Fertiguhrten mit ihren Marken sollte der Markenmischmasch

bereinigt werden. Zu diesem Zwecke wurden sie alle in das System der Positionierung eingeordnet. Zu berücksichtigen war hierbei, dass den an der Kundenfront sich für eine bestimmte Marke engagierenden Personen keine weiteren Marken «aufgehalst» wurden. Man muss sich mit der eigenen Marke voll identifizieren, für sie leben und von ihr träumen.

Die Versorgung mit Uhrwerken hatte nur noch zentral durch die ETA zu erfolgen. Analog sollten für andere Bestandteile ausschliesslich die gruppeneigenen Versorgungsquellen genutzt werden. Das Chaos und die damit verbundene Überkapazität bei den Schalen galt es zu eliminieren. Die Doppelspurigkeit bei der Sportzeitmessung war zu beenden. Die zusammengelegte neue Einheit hatte Dienstleistungen zugunsten aller Marken der Gruppe zu erbringen. Damit verbunden war eine Zuordnung der einzelnen zu bedienenden Sportarten. So trat beispielsweise nunmehr Longines bei Skirennen und Pferdespringen auf, Omega bei den Olympiaden. Ferner wurden die Tätigkeiten von Forschung und Entwicklung zusammengelegt oder in gewissen Teilbereichen zentral koordiniert.

An der Pressekonferenz hob ich hervor, die Banken seien zuversichtlich, dass mit den verschiedenen Massnahmen die Strukturprobleme gelöst seien und die Rückkehr auf einen Erfolgskurs möglich werde. Die Banken wollten die finanziellen Voraussetzungen für ein Bestehen und Gedeihen im internationalen Uhrenmarkt schaffen. Nicht zu vergessen sei, dass die zu Ebauches und FAR gehörenden Betriebe bedeutende Zulieferer der gesamten schweizerischen Uhrenindustrie seien. Auch die regionalpolitischen Gesichtspunkte hätten einen bedeutenden Stellenwert. Für die betroffenen Gebiete mit ihren Arbeitsplätzen bestünden mindestens kurzfristig keine industriellen Alternativen. Allerdings dürften aus dem ganzen keine Präjudize für irgendwelche anderweitige künftige Sanierungen abgeleitet werden.

BUNDESBETEILIGUNG

Das Interesse der öffentlichen Hand war naheliegend. Beim Bund kam dazu, dass die Eidgenossenschaft seit der Krise in den 1930er-Jahren an der ASUAG beteiligt war. Allein schon deshalb war es unerlässlich, rechtzeitig mit Bern Verbindung aufzunehmen. Das fiel mir nicht schwer. Vom Militär her kannte ich Kurt Furgler, Bundesrat und Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements (EVD), gut. Ich orientierte ihn vertraulich. Ihm waren die Regeln der Geheimhaltung geläufig. Auf

ihn war Verlass. Er gab mir seine geheime Telefonnummer. Nur einmal benötigte ich sie. Es war wie bei einem Manöver-Funkspruch: «Jawohl, ich habe begriffen. Du kannst auf mich zählen.»

Am Nachmittag des 25. Mai 1983 informierten wir alsdann en détail zunächst allein Bundesrat Furgler über unser Sanierungs- und Fusionskonzept. Bei der anschliessenden Orientierung der Exponenten der Uhren-Kantone und -Städte unterstützte er uns. Dort begegneten wir erstmals dem Waadtländer Pascal Delamuraz, dem späteren Bundesrat und ebenfalls Chef des EVD. Nach seinem Rücktritt als Bundesrat wählten wir ihn in den Verwaltungsrat der Swatch Group. Leider verstarb er an Krebs, bevor er auch nur an einer einzigen Sitzung teilnehmen konnte.

Die Eidgenossenschaft zog voll mit. Da sie nie an einer Kapitalerhöhung der ASUAG mitgemacht hatte, betrug ihre Beteiligung nach der Sanierung lediglich noch etwa 0,2 Prozent. In der Folge ermächtigten die Eidgenössischen Räte in Form eines Bundesbeschlusses den Verkauf der verbliebenen Titel über die Börse.

VOLLZUGSMASSNAHMEN

In der Küche seines Heims oberhalb Lausanne gelang es Walter Frehner und mir, François Milliet zu überzeugen, dass er der richtige Mann für das Präsidium der neuen Holding sei. Von Beruf Apotheker, leitete er mit Erfolg die grösste Verteilorganisation von Medikamenten, die Galenica mit Sitz in Bern. Natürlich hatte Milliet den Vorteil, ein Romand zu sein. Ein Zweierteam wurde sodann beauftragt, Dr. Peter Renggli die Botschaft zu überbringen, seine Zeit sei abgelaufen. An der letzten Verwaltungsrats-sitzung der ASUAG demissionierten schliesslich ohnehin alle Mitglieder des Rates und der Konzernleitung in globo.

Die Aktionäre von ASUAG und SSIH stimmten an ihren Generalversammlungen im Juni beziehungsweise Juli 1983 dem Sanierungsplan zu. Die gleichen Personen, die später den Verwaltungsrat der neu fusionierten Firma bildeten, lösten die bisherigen Verwaltungsräte der noch kurze Zeit bestehenden ASUAG und SSIH ab. Es waren dies: François Milliet (Galenica / Präsident), Walter Frehner (SBV / Vizepräsident), Rolf Beeler (Volksbank), Peter Gross (SBG), Paul Risch (Berner Kantonalbank), Norbert Schenkel (Inhaber einer Uhrenfirma) sowie Ueli Spycher und Ernst Thomke. Spycher leitete den Bereich Fertigprodukte (Uhrenmarken), Thomke die Werke und Bestandteile. Dem neuen Gremium gehörten keine

Vertreter von Abnehmern, Lieferanten, Gewerkschaften oder der Politik mehr an. Es gab auch keine Ausschüsse mehr.

An einer ausserordentlichen Generalversammlung der ASUAG im Dezember des gleichen Jahres 1983 wurde der finanzielle Zusammenschluss der ASUAG und der SSIH vollzogen und zu diesem Zweck eine Kapitalerhöhung in zwei Schritten beschlossen. Eine erste Erhöhung um 96,3 Mio. Franken ermöglichte es einem Bankenkonsortium, seine SSIH-Aktien im Verhältnis von 1:1 gegen neue ASUAG-Aktien umzutauschen. In einem zweiten Schritt wurde das Aktienkapital um weitere 3,7 Mio. Franken erhöht, um im folgenden Jahr den Aktienumtausch mit andern SSIH-Aktionären sicherzustellen. Nach diesen Beschlüssen betrug das neue Aktienkapital der ASUAG-SSIH 300 Mio. Franken. Im Frühjahr 1984 gab es dann noch eine letzte Generalversammlung der SSIH, die vorübergehend eine Tochtergesellschaft der ASUAG geworden war und nun per Absorptionsfusion verschwand. Analog wurde mit der GWC und Ebauches verfahren.

SWATCH-UHR

Erfolge haben viele Väter, Misserfolge keine. Dieser oft zutreffende Satz gilt eindeutig bezüglich der Swatch-Uhr. Auch wenn einzelne Egomanen immer wieder ihre Leistung als allein entscheidend darzustellen versuchen, bleibt Tatsache, dass sehr viele Personen zum Erfolg beigetragen haben. Die Liste umfasst 18 Führungskräfte und «Architekten» sowie etwa 20 Entwickler und Konstrukteure.

Auslöser war der Run nach der flachsten Armbanduhr der Welt. Die japanische Seiko und ASUAG versuchten sich gegenseitig auszustechen. 1978 hatten die Japaner die Nase mit einer 2,5 Millimeter dicken Uhr vorn. ASUAG nahm die Herausforderung an. Die flachste Uhr sollte künftig nicht dicker als ein Zündholz (2 mm) sein. Nach fünf Monaten intensivster Entwicklungsarbeit fiel die «Delirium» noch etwas flacher aus, nämlich 1,98 mm (0,08 Inch). Das Uhrenwunder wurde im Januar 1979 vorgestellt. Die anschliessend weiterentwickelte Uhr hat heute eine Höhe von nur noch 0,98 mm. Eine radikale Vereinfachung war der Schlüssel zum Erfolg. Die klassische Dreiteilung in Werkplatine (Montageplatte), Gehäuse sowie Gehäuseboden entfällt. Der zum Gehäuseteil ausgebaute Boden dient gleichzeitig als Trägerplatte (Platine). Das Werk wird von oben montiert und das 0,24 mm-Saphirglas erst am Schluss aufgesetzt. Diese bei der Delirium erarbeiteten Grundlagen

ermöglichten die Weiterentwicklung zur Swatch. Deren Antriebssystem umfasst nur noch 51 statt wie bisher 91 Teile. Neu sind der Mikrospritzguss, die Ultraschallverschweissung sowie die Montagetechnologie. Drei Jahre nach dem Startschuss war das Ziel einer wasserdichten, stossicheren, ganggenauen Kunststoffuhr erreicht. Sie war überdies tauglich, in grossen Serien – und damit kostengünstig – hergestellt zu werden. Die Vermarktung begann im Anschluss an die Präsentation vor den Medien am 1. März 1983. Selbstverständlich flossen Gewinne erst nach einiger Zeit; zuerst galt es, Initialkosten – auch für den Vertrieb – abzutragen.

Die Uhr wirkt bekanntlich modisch bis poppig. Sie ist in beliebigen Farben und seit den 1990er-Jahren als Stopp-Uhr, als Pager, in Metallgehäusen (Irony) und so weiter lieferbar. Die positiven Auswirkungen waren vielfältig. Dank der hohen Stückzahlen lohnen sich die kapitalintensiven Investitionen nicht nur für die Bestandteile der Swatch-Uhr. Man denke beispielsweise an die integrierten Schaltungen. Ein Nachverkaufsdienst (*Service après vente*) erübrigt sich. Neue Verkaufskanäle erschlossen sich. Zusätzlich zum traditionellen Fachhandel werden Kunden über Warenhäuser, Boutiquen, Modegeschäfte erreicht. Hingegen hat man bewusst darauf verzichtet, die Uhr via Kioske, Discounter oder Billigwarenhäuser zu vertreiben. Last but not least war nach all den Krisenjahren das neu zurückgewonnene Selbstvertrauen von enormer Bedeutung.

Eine von einigen Leuten vertretene Legende lautet, die vom Verkauf der Swatch-Uhren generierten Einnahmen hätten eine Sanierung der ASUAG erübrigt. Damit hätte man auch die Banken fernhalten können. Deren Ziel sei ohnehin gewesen, die Uhrenindustrie «unter ihren Nagel zu reissen», wie man bisweilen zu sagen pflegt. Und wieder andere glauben, die ASUAG wäre durchaus imstande gewesen, die SSIH zu retten. Dem «wishful thinking» sind offenbar keine Grenzen gesetzt! Wer aber einigermaßen nüchtern abwägt, in welchen Phasen jeweils wie viele finanzielle Mittel erforderlich waren, erkennt rasch, dass derartige Behauptungen barer Unsinn sind.

Jahre später erhoffte man mit dem Smart-Auto ähnliche Erfolge zu wiederholen. Es sollte ein umweltfreundlicher, preisgünstiger Kleinwagen mit Hybridantrieb werden. Von Anfang an war klar, dass ein Alleingang mit zu hohen Kosten und Risiken verbunden gewesen wäre. Deshalb spannte man zuerst mit Volkswagen, später mit Mercedes zusammen. Die Umsetzung der bahnbrechenden Idee scheiterte bei beiden an der Abwehrfront der Traditionalisten mit ihrem Verharren in gewohnten Denk-

schemata. Zumindest die westliche Autobranche ist sich gewohnt, mit der grossen Kelle anzurichten. Es gebriecht an Kosten- und Preisbewusstsein. Dank seinem – wie immer – geschickten Verhandeln gelang Niki Hayek der Ausstieg ohne finanzielle Opfer. Der Motor wurde in Biel weiterentwickelt.

HAYEK ALS INVESTOR

Niki und ich trafen uns etwa zweimal im Jahr zu einer Tour d'horizon ohne konkrete Traktanden. Bei einem Mittagessen im Rosenzimmer des «Mövenpick Drei Könige» in Zürich legte er mir dar, er besitze rund 60 Millionen Franken. Statt diese an der Börse anzulegen, schwebe ihm der Erwerb eines Unternehmens vor. Dabei gehe es ihm vor allem darum, einigen bei seiner Hayek-Engineering angestellten Beratern im Sinne einer Job-Rotation die Möglichkeit einzuräumen, während einer gewissen Zeit Führungsfunktionen auszuüben. Die Bank verfüge sicher über Adressen von Firmen, die gekauft werden könnten. Viele Unternehmer hätten doch Probleme mit ihrer Nachfolge.

Anhand bekannter existierender Firmen versuchten wir herauszudestillieren, was für eine Art von Unternehmen in Frage komme und was nicht. Natürlich dienten die genannten Namen, wie etwa Motor Columbus, Landis & Gyr oder Brown Boveri, lediglich der Typisierung. Firmen, die in direkter Konkurrenz zu traditionellen Auftraggebern der Hayek-Engineering stünden, waren a priori auszuschliessen. Im Laufe des Gesprächs stellte sich heraus, dass die Dienstleistungsbranche ausschied. Vielmehr, meinte Hayek, sei ein Hersteller und Vermarkter von dauerhaften Massenprodukten anzupeilen. Also weder Turbinen noch Schokolade. Hightech sollte zudem eine Rolle spielen, denn damit müssten sich seine Berater zunehmend befassen. Im Übrigen liege ihm bekanntlich Marketing und Kommunikation besonders.

Ich meinte, wir beide seien eigentlich Esel. Weshalb denn in die Ferne schweifen? Alle die genannten Kriterien träfen auf die Uhrenindustrie zu. Die Banken hätten nie beabsichtigt, ihre Beteiligung an der ASUAG-SSIH auf lange Sicht zu behalten. Die Ausnahmegewilligungen bezüglich Unterlegung der Beteiligung durch Eigenmittel und die Tolerierung des Klumpenrisikos seien ohnehin auf fünf Jahre begrenzt. Er, Hayek, kenne das Unternehmen am besten; eine detaillierte Bewertung als Grundlage für den Kaufentscheid, Due Diligence genannt, erübrige sich. – Der Gedanke zündete sofort. Niki Hayek bejahte, alles entspreche seiner Idealvor-

stellung. Seine finanziellen Mittel seien jedoch auf die genannte Summe beschränkt. Sich verschulden komme keinesfalls in Frage. Wir waren uns einig, das Ganze müsse überdacht werden. Ich wurde ermächtigt, Nick Senn, meinen Vorgesetzten bei der Bank, über unser Gespräch zu informieren. Dieser reagierte spontan: «Manna vom Himmel, mach weiter.»

Obwohl Niki Hayek und ich häufig miteinander telefonierten, ergab sich eine gewisse Pause. Nach einigen Tagen griff ich zum Hörer. Hayek sagte, er beschäftige sich gedanklich Tag und Nacht mit dem Besprochenen. Meinem Vorschlag entsprechend vereinbarten wir ein Gespräch zu Dritt mit Walter Frehner. Walter und ich waren damals noch primär Konkurrenten und Kollegen. Demzufolge galt es, das Ganze sachte einzuleiten. Ich wollte jeglichen Eindruck vermeiden, es handle sich um eine SBG-Idee. Zu berücksichtigen war ohnehin der Umstand, dass nach den Sanierungen und der Fusion die Beteiligung des Bankvereins 32 Prozent und diejenige der Bankgesellschaft «nur» 24 Prozent betrug. Walter war sofort Feuer und Flamme. Das bereitgestellte Essen in Nikis Sitzungsraum blieb stehen. An der Wandtafel skizzierten wir Finanzierungslösungen.

In der Folge wurde im Januar 1985 zwischen Nicolas G. Hayek und dem damaligen ASUAG-SSIH-Bankenpool (hauptsächlich Bankverein und Bankgesellschaft) ein Optionsvertrag abgeschlossen. Mit diesem erhielt Hayek das Recht, 51 Prozent des Aktienkapitals der ASUAG-SSIH (vorübergehend SMH, Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie SA, genannt) zum Nominalwert zu erwerben. Gestützt darauf bildete Hayek mit Investoren einen Pool («Hayek-Pool»). In Form einer einfachen Gesellschaft vereinbarten die Konsorten, «ihre Aktionärsrechte unter der Federführung von Hayek auszuüben und dadurch einen massgeblichen Einfluss auf die Zusammensetzung der Organe und die Unternehmenspolitik der SMH-Gruppe zu nehmen». Zudem war «der schweizerische Charakter der Unternehmensgruppe sicherzustellen».

Die Aktien der Poolmitglieder blieben in Sperrdepots hinterlegt. Der Vertrag wurde für eine feste Vertragsdauer bis zum 30. Juni 1992 abgeschlossen, mit unbestimmter weiterer Laufzeit und mit Verlängerungsmöglichkeit um jeweils weitere fünf Jahre. Ausstiegswillige mussten ihre Aktien zunächst den andern Poolmitgliedern andienen.

In den ersten Jahren des 21. Jahrhunderts besass der Pool zusammen mit der formell nicht mehr dazugehörenden Frau Esther Grether rund 40 Prozent der Stimmen. Das genügt, um an den Generalversammlungen das Sagen zu haben.

Den Banken war freigestellt, die von ihnen gehaltenen Aktien über die Börse zu veräussern. In Anbetracht der sukzessiv steigenden Kurse war es möglich, den erlittenen Schaden zu mildern oder gar – wenn man nicht zu früh verkaufte – einen namhaften Gewinn zu erzielen.

Am Schluss dieses Abschnittes «Hayek als Investor» mag folgende Passage aus einem in Interview-Form gehaltenen Buch ein Schmunzeln oder Kopfschütteln auslösen: «Als sehr erfolgreicher Berater hatte ich 150 oder 200 Millionen Schweizer Franken zur Verfügung, die ich zur Rettung der Uhrenindustrie hätte verwenden können. Die Banken sagten mir schon damals: «Du bist ein reicher Mann. Wir verkaufen Dir den Laden.» Sie hatten schon seit Jahren die Vorstellung, dass ich die Firma eines Tages kaufen würde. Und jetzt drängten sie mich dazu, diesen Schritt zu tun.» (Nicolas G. Hayek «Im Gespräch mit Friedmann Bartu»; NZZ-Verlag, 2005, S. 81)

DIE 4 PHASEN RÜCKBLICKEND BETRACHTET

	1	2	3	4
Was?	S & R	S & R	Fusion	Investor Hayek
von	SSIH	ASUAG	ASUAG & SSIH	
Start	2/1981	1/1982	1/1983	1/1985
Vollzug			6/1984	8/1985
Leitung	Gross	Frehner	Frehner & Gross	
mit	STE A & VR	STE A		anderen (Pool)
Hayek-Engineering	Beratung	Beratung	Beratung	

S & R = Sanierung und Restrukturierung

PERSONEN

Der 1928 geborene Niki Hayek wuchs in Beirut auf. Sein Vater war Amerikaner, Zahnarzt und Professor, seine Mutter eine christliche Libanesin. In Lyon studierte Niki Mathematik, Physik und Chemie. Er heiratete eine Arbonerin, Marianne Mezger. Marianne arbeitete eine Zeitlang als Kindermädchen in Beirut, nicht jedoch bei den Hayeks. Ihretwegen kam Niki 1949 in die Schweiz. Nach einem Gastspiel in der Firma seines Schwiegervaters, wo er seine Ideen offenbar nicht verwirklichen konnte, eröffnete er 1963 in Zürich sein Beratungsbüro. Nach Erfolgen bei deutschen Firmen, vor allem in der Stahlindustrie, bei AEG und Siemens, erhielt er

zunehmend auch Aufträge in der Schweiz. Als Beispiele seien genannt die ETH, von Roll, die Radio- und Fernsehanstalt, die Armee (Beschaffung des Leopard-Panzers).

Es unterliegt keinem Zweifel: Niki war ein aussergewöhnlicher Mensch und Unternehmer. Obwohl ich auch nicht gerade langsam zu reagieren pflege, überraschte mich immer wieder, wie er bei an Sitzungen verteilten Dokumenten blitzschnell nicht nur deren wesentliche Inhalte, sondern auch Widersprüche, vor allem bei Zahlen, erkannte.

Zu Recht erhielt Niki verschiedenste bedeutende Ehrungen im In- und Ausland. Am meisten Freude bereitete ihm, dem Patrioten, wohl die Verleihung des Ehrenbürgerrechts der Stadt Biel im Februar 2005. Konsequenterweise lehnte er Mitgliedschaften in Verwaltungsräten ab. Hingegen wirkte er bisweilen in Gremien mit, in denen Projekte zu behandeln waren, wie beispielsweise die Förderung von Wissenschaft und Technik in Deutschland. Seine Unabhängigkeit erlaubte ihm immer wieder, sich ohne Hemmung zu äussern, was er gerne tat! Dies trug dazu bei, dass er mit der Zeit zum anerkanntesten und wohl auch beliebtesten Schweizer Unternehmer unserer Zeitepoche wurde.



Swatch Group Präsident Niki Hayek unterhält sich mit seinem Vizepräsidenten Peter Gross; links der CEO Nick Hayek jun.

Investor der ersten Stunde war Stephan Schmidheiny. Er brachte als Kleininvestor und Verwaltungsrat seinen Reiterkollegen Pierre Arnold mit in die SMH. Arnold behielt seine Haupttätigkeit bei der Migros. Später gab er öffentlich zu Protokoll («Sonntagszeitung» vom 7. 11. 2004), er habe sich 1985 verschulden müssen, um mit Investoren um Nicolas Hayek und Stephan Schmidheiny den Uhrenkonzern aufzubauen. Hierbei überschätzte er seine Rolle, denn er blieb eine Nebenfigur, auch wenn er sich wacker als Delegierter des Verwaltungsrats der SMH aufspielte.

Mit der Zeit und aus verschiedenen Gründen schieden Spycher und Thomke aus. Im Gefolge seiner Wahl zum Präsidenten des Verwaltungsrats des Bankvereins trat Walter Frehner aus dem Uhren-Verwaltungsrat zurück. Ich beerbte ihn als Vize-Präsident der Swatch Group.

Nachdem Niki Hayek zusammen mit den im Poolvertrag verbundenen Kreisen und Personen die Leitung übernommen hatte, war für François Milliet der Moment gekommen, sich per Generalversammlung vom Juni 1986 zu verabschieden. Er konnte dies mit gutem Gewissen tun. Die sich aus dem Engagement der Investoren ergebende neue Situation führte ohnehin zu einem Revirement im Verwaltungsrat. Nur kurz war dort das Gastspiel des Gründers des Davoser Weltwirtschaftsforums, Klaus Schwab. Wie sich bald herausstellte, hatten Hayek und er das Heu nicht auf der gleichen Bühne.

Die Konzern-Zahlen verbesserten sich laufend. Selbst Skeptiker und Kritiker «vom Dienst» – auch innerhalb der obersten Leitungsgremien der SBG – verstummten. 1989 schrieb ich Niki Hayek in einem persönlichen Brief unter anderem: «Wenn heute beinahe alles rosig und positiv aussieht, vergisst man wohl allzu rasch die harten Jahre, die Rückschläge und Enttäuschungen, die häufigen Momente des Bangens. Du und Deine Mannschaft haben Enormes geleistet und verdienen uneingeschränkt Lob und Dank. Und wenn ich – vor allem in den Anfangsphasen und den Momenten grundlegender Weichenstellungen – zum Erfolg habe beitragen können, erfüllt auch mich dies mit Genugtuung und einem gewissen Stolz.»

FIRMENBEZEICHNUNGEN

Der Wechsel der Firmenbezeichnungen von «ASUAG-SSIH» via «SMH» (1985) und seit 1998 zu «The Swatch Group» drängte sich auf. Der erste Doppelname war zu kompliziert und erinnerte an die beiden unseligen Vor-

gängerkonzerne. Die von Pierre Arnold initiierte Bezeichnung «SMH», eine Ableitung von «Schweiz» (respektive französisch «société suisse») «Mikroelektronik» und «Horlogerie» setzte sich nicht durch. Die Deutschschweizer wussten nicht recht, wie sie den letzten Buchstaben aussprechen sollten, ein hauchendes H oder doch das französische «Asch». Dazu kam, dass eine gleichnamige deutsche Privatbank aufgrund krimineller Machenschaften Pleite ging. Nachdem die Swatch-Uhr sich als Riesenerfolg entpuppt hatte und weltweit bekannt geworden war, lag es nahe, daraus für die gesamte Firmengruppe auch bezüglich der Firmenbezeichnung Nutzen zu ziehen.

ÜBER 30 JAHRE NACH DER SANIERUNG DER SSIH

Die Rückschau nach über 30 Jahren seit der Krise bei der SSIH, mit der alles begann, fällt äusserst positiv aus. Dies lässt sich allein schon aus den jeweiligen Jahresabschlüssen erkennen, also Umsatz rund 8,5 Mia. Franken, mehr als 36'000 Mitarbeitende, Konzernergebnis gut 1,1 Mia. Franken, Eigenkapital von beinahe 85 Prozent der Bilanzsumme (Zahlen Geschäftsjahr 2015). Kein Zweifel, die Swatch Group ist im Uhrengeschäft seit Jahren weltweit unangefochten die Nummer eins. Bedroht wird sie neuerdings höchstens von Elektronikfirmen, die in die Branche einzudringen versuchen.

Mehrere Faktoren tragen zum Erfolg bei. Zu nennen sind zunächst Kreativität und Kommunikation. Kostenbewusstsein ist als Nächstes zu erwähnen. Rationalisierungen waren für Niki stets ein Hauptanliegen, denn nicht umsonst hatte er höchst erfolgreich als Management Consultant begonnen. Die erwirtschafteten finanziellen Mittel erlaubten, das eigene Netz von Läden an bester Lage sukzessive zu erweitern und das Schmuckgeschäft aufzubauen. Damit nimmt – relativ gesehen – die Abhängigkeit vom Fachhandel ab und das hochpreisige Segment wird verstärkt. Hingegen sind aus wettbewerbsrechtlichen Gründen (Marktanteile!) Übernahmen von Uhrenfirmen undenkbar.

Niki Hayek legte stets Wert auf Bodenhaftung und Sinn für Proportionen. Mit Dividendenausschüttungen, Salären und auch den Honoraren für die Mitglieder des Verwaltungsrats hielt er richtigerweise stets Mass. Ob das so bleibt? Nach einer ersten Phase des «Einquellens» hat es nur noch wenige Mutationen bei den Führungskräften gegeben. Damit ist Kontinu-

ität gewährleistet. Aber ob genügend gut ausgebildete Nachwuchskräfte vorhanden sind? Was den Verwaltungsrat anbetrifft, braucht es mehr denn je erfahrene Persönlichkeiten, die über einen überdurchschnittlichen Schulsack verfügen. Gute Fremdsprachenkenntnisse sind wichtig, genügen jedoch nicht.

Die ursprüngliche Idee der Job-Rotation zwischen der Firmengruppe und der ihm gehörenden Beratungsfirma liess sich übrigens nie verwirklichen. Die Querverbindung zur Hayek Engineering beschränkte sich stets auf einige wenige unterstützende Tätigkeiten, vor allem im Zusammenhang mit Bauprojekten.

HINSCHIED VON NIKI HAYEK (1928–2010)

Niki Hayek verschied am 28. Juni 2010 an einem Herzschlag. Schock und Trauer waren enorm. Einiges deutet darauf hin, dass er seinen baldigen Tod irgendwie ahnte. Er bezog seine Tochter Nayla immer mehr in seine unmittelbare Tätigkeit ein. Sie gehörte seit einigen Jahren bereits dem Verwaltungsrat an. Dieser kann sich selbst konstituieren und aus seiner Mitte jederzeit einen Präsidenten wählen. Im Verwaltungsrat hatte ich mehrmals betont, ich hätte keine Ambitionen für das Präsidium; meine Rolle beschränke sich darauf, im Notfall die «Brücke» zu bilden, bis ein neuer Präsident bestimmt sei. In einem Gespräch unter vier Augen äusserte Niki mir gegenüber kurz vor seinem Tode, er wolle, dass Nayla seine Nachfolgerin im Präsidium werde.

Da damals die Generalversammlung mit den Traktanden Verwaltungsratswahlen und danach dessen Konstituierung bevorstand, hätte man ruhig mit der Ernennung von Nayla als weitere Vizepräsidentin zuwarten können. Das wollte Niki à tout prix nicht. Im Sitzungsprotokoll war dann noch zu lesen, sofern der Präsident ausfalle, übernehme die neue Vizepräsidentin den Vorsitz.

In der gleichen Woche, in welcher Niki leider starb, war ohnehin eine Verwaltungsratssitzung terminiert. Dies gestattete, die Nachfolge sofort definitiv zu regeln. Beim Traktandum «Wahl eines neuen Präsidenten» traten Nayla und Nick Hayek selbstverständlich in den Ausstand. Nach deren Rückkehr war es meine Aufgabe, sie zu orientieren, der Verwaltungsrat habe Frau Nayla Hayek zur neuen Präsidentin ernannt.

Diese Wahl erfolgte nicht primär, weil der Vater dies so wollte. Seiner Aufgabe entsprechend nahm der Verwaltungsrat eine Lagebeurteilung vor und kam zu folgendem Ergebnis: Um die Kontinuität zu gewährleisten, ist es prioritär, Nick jun. als CEO weiterarbeiten zu lassen. Eine Doppelfunktion von Präsident und CEO wird aber zunehmend kritisiert und ist deshalb tunlichst zu vermeiden. Wichtig ist, dass alle in der Firma tätigen Familienmitglieder – einschliesslich Enkel Marc – miteinander harmonisieren und sich bezüglich Arbeitsleistung und finanziellem Engagement als Aktionäre zur Firmengruppe bekennen.

Wichtig bleibt, den Eindruck zu vermeiden, die Swatch Group sei eine «Hayek AG».

Der Niki würdigende Artikel der «NZZ am Sonntag» übernahm gerne bereits im Titel die von mir genannten Stichworte «Pionier, Patron, Patriot». Man hätte noch – um beim «P» zu bleiben – «Patriarch» beifügen können. Im Laufe der Jahre waren bei ihm zunehmend autokratische Züge erkennbar geworden. Zu erwähnen bleibt, dass der etwas eitle, kleingewachsene und übergewichtige Niki nie krank war.

ANSTELLE EINER ZUSAMMENFASSUNG

Muss man sich damit abfinden, dass im Erfolgsfall Legendenbildungen und Geschichtsklitterungen häufig Urständ feiern? Im Falle der Rettungen und der Zusammenlegung von ASUAG und SSIH kam und kommt dies jedenfalls rekordverdächtig häufig vor. Hier einige Beispiele:

In der Präsidialadresse der ersten von Nayla Hayek geleiteten Generalversammlung führte sie aus: «Auch wenn dieses Jahr nicht einfach war und zu Beginn des Sommers vom Ableben des Verwaltungsratspräsidenten und Gründers der Swatch Group, Nicolas G. Hayek, überschattet wurde, [...]» (*Geleitwort der Präsidentin Nayla Hayek, Jahresbericht 2010*). Das stimmt nicht, er war nicht der Firmengründer.

Der glücklose ehemalige Verwaltungsratspräsident der ASUAG, Dr. Peter Renggli, behauptete in einem von ihm verfassten Papier: «Im Jahre 1982 war die Situation aber insofern anders, als durch 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 änderete aber nichts an der Tatsache, dass die ASUAG, [...], 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 Ende der ASUAG und die Entstehung der Swatch-Gruppe»*, Dezember 2006, zugänglich gemacht 2016). – Weshalb wohl hat Renggli nie namens der ASUAG ein entsprechendes Angebot unterbreitet?! Oder spekulierte er, die Omega werde sang- und klanglos verschwinden? Ferner: Wer behauptet, er und nur er habe nach der Fusion die Omega wieder zur Blüte gebracht, überschätzt sich gewaltig.

In der «Handelszeitung» vom 22.12.2015 wird behauptet, statt die beiden Unternehmen zu liquidieren, wie es sein Auftrag gewesen wäre, habe N. G. Hayek sie restrukturiert. Oder: «Als sich das Konsortium [der Banken] den riesigen Komplex aneignete, war die Uhrenindustrie schon wieder auf Kurs» (*Bettina Hahnloser, Der Uhrenpatron und das Ende einer Ära. Rudolf Schild-Comtesse, Eterna und ETA und die schweizerische Uhrenindustrie, Verlag Neue Zürcher Zeitung 2015*). – Die zeitliche Abfolge der wirklichen Geschehnisse wird hierbei völlig vernachlässigt, ähnlich wie bei der Aussage bei Lucien F. Trueb: «Wenn man sie [die SSIH] vor dem Konkurs retten wollte, war eine Fusion mit der ebenfalls angeschlagenen, aber in der Substanz noch gesunden ASUAG die nahe liegende Lösung. Letztere war kaum verschuldet, [...]». Und im gleichen Abschnitt nicht weniger abstrus: «Die Grundidee der Bankenvertreter, insbesondere von Peter Gross von der Schweizerischen Bankgesellschaft, bestand darin, die Mittel zur Sanierung der SSIH von der ASUAG zu nehmen» (*Lucien F. Trueb, Zeitzeugen der Quarzrevolution, Editions «Institut l'homme et les temps», Oberhausen 2006, Kapitel Pierre Renggli, S. 239*).

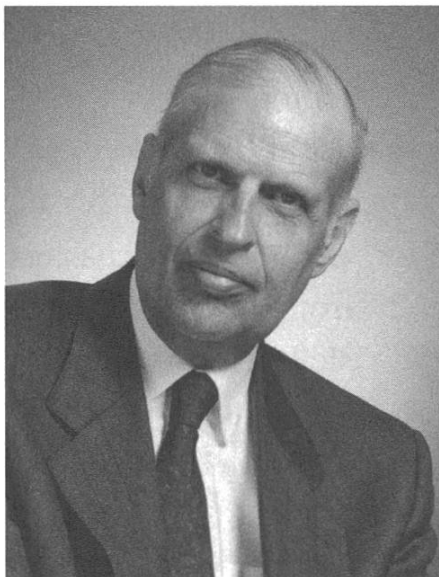
In der «Schweiz am Sonntag» vom 27.12.2015 erschien ein Beitrag von Nick Hayek. Er schrieb: «[Es] ist und war das Hindernis der Unternehmer immer die jedes Risiko scheuende Bankenmentalität, wenn es um langfristige Investitionen in nicht spekulative Operationen geht.» Bruno Bohlhalter replizierte: «Gerade aus seinem Mund dürfte diese Aussage nicht kommen. Denn die von ihm geleitete Swatch Group liefert das beste Gegenbeispiel. Es waren die Banken, die anfangs [sic!] der 1980er-Jahre mit einer von Risikofreude geprägten Mentalität durch eine langfristige Investition ohne spekulativen Charakter die schweizerische Uhrenindustrie finanziell retteten. Sie sanierten die SSIH und die ASUAG in einer beispielhaften Solidaritätsaktion und fusionierten sie im Mai 1983 zur

Asuag-SSIH AG. Der Mitteleinsatz in Form von Kapitalherabsetzungen, Wiederaufstockungen, Umwandlungen von Krediten in Aktienkapital und Einschüssen von Wandeldarlehen betrug insgesamt rund 860 Millionen Franken. Nach Abschluss der Transaktion waren die Banken zu über 96 Prozent Aktionäre der neuen Gesellschaft. Damit standen sie allein im unternehmerischen Risiko und in der vollen Verantwortung bis zum September 1985. Auf diesen Zeitpunkt übte Nicolas G. Hayek mit einer Investorengruppe die ihm eingeräumte Option für die Übernahme von 51 Prozent des Aktienkapitals der Asuag-SSIH AG aus. Und er hätte wohl seine Erfolgsgeschichte mit der Uhrenindustrie nie schreiben können, wenn die Banken – wie der Sohn heute sagt – immer eine jedes Risiko scheuende Mentalität bei Investitionen in die Industrie an den Tag gelegt hätten.» (Ebenfalls «Schweiz am Sonntag», 27. 12. 2015).

* * * *

HINWEIS:

Bruno Bohlhalter, Jahrgang 1941, doktorierte 2015 als Historiker an der Universität Freiburg (Schweiz) mit einer ausgezeichneten, sorgfältig recherchierten und dokumentierten – so wie es sich für eine wissenschaftliche Arbeit gehört –, aber auch dringend notwendigen Dissertation unter dem Titel «Die Uhrenkrisen der 1930er- und 1970/80er-Jahre in der Schweiz: Entstehung und Bewältigung». Darauf basierende Buchpublikation: *Bruno Bohlhalter, Unruh. Die Schweizerische Uhrenindustrie und ihre Krisen im 20. Jahrhundert*, Verlag Neue Zürcher Zeitung 2016.



Zum Autor:

Dr. iur. Peter Gross, geboren 1931, war unter anderem als Generaldirektor der Schweiz. Bankgesellschaft verantwortlich für den Logistikbereich, später für das Kommerzgeschäft und alle inländischen Niederlassungen. Er trat altershalber per Generalversammlung 2011 als Verwaltungsrat und Vizepräsident der Swatch Group AG zurück.

Präsident des a. o. Bankrates der Solothurner Kantonalbank (1994), nach deren Sanierung und Privatisierung Präsident des Verwaltungsrates der Solothurner Bank SoBa (1995–2000).