

3. Exkurs: Zur historischen Entwicklung des Bankensektors und der Uhrenindustrie in der Schweiz

Die nicht-standardisierten Interviews mit den Mitgliedern von Familie Jann und Familie Leutwyler wurden in den Jahren 1997 und 1998 geführt. Die Interviewten wurden einerseits um Angaben zu ihrer Biographie und andererseits um Einschätzungen des Wandels in ihrem privaten, beruflichen und in einem weiteren Sinne „gesellschaftlichen“ Umfeld gebeten. Angesprochen wurden außerdem Aspekte der wirtschaftlichen, politischen, kulturellen und „gemeinschaftlichen“ Zukunft der Schweiz. Weil sich der Interviewer und die Interviewerin⁶⁶ mit direktiven Interventionen bewusst zurückhielten, gestalteten sich die einzelnen Interviews inhaltlich und formal – etwa hinsichtlich der Reichweite, der theoretischen Dichte oder des Bilderreichiums der geäußerten Reflexionen – sehr unterschiedlich. Diese offene Interviewführung hatte zum Ziel, ein durch den Erhebungsprozess möglichst unverfälschtes Datenmaterial zu erhalten, was die spätere Rekonstruktion von Habitusformationen und Bewusstseinsstrukturen erleichtern sollte. In dem so zustande gekommenen Datenmaterial ist ausführlich von Entwicklungen die Rede, die sich im Zeitraum der 1990er Jahre in den beruflichen Handlungsfeldern der Interviewten vollzogen – also insbesondere von Entwicklungen in der Schweizer Uhrenindustrie und im Schweizer Bankensektor. In den folgenden exkursorischen Darlegungen werden diese Entwicklungen – soweit sie sich objektivieren lassen – kurz umrissen und einer historischen Kontextuierung unterzogen. Diese gebündelte Darstellung einiger fallunspezifischer Informationen zu den zwei Wirtschaftsbranchen erscheint mir deshalb als sinnvoll, weil dadurch in den Fallstudien selbst auf längere Exkurse verzichtet werden kann.⁶⁷

66 Alle Interviews wurden von Caroline Bühler und Peter Schallberger geführt, wobei die eigentliche Gesprächsführung jeweils einem der beiden Interviewer oblag.

67 Die folgenden Ausführungen orientieren sich direkt an Schallberger (2002b). Dieser Artikel vermittelt zusätzlich zu den hier referierten Passagen Einblicke in die entsprechenden Entwicklungen in der Schweizer Chemieindustrie, im Agrarsektor und in der Tourismusbranche. Es werden außerdem knapp auch einige generelle Tendenzen des wirtschaftlichen Strukturwandels in der Schweiz der 1990er Jahre skizziert.

3.1 Restrukturierungen im Bankensektor

Ende der 1990er Jahre trugen die Erträge aus dem klassischen Zinsengeschäft – auch *Retail Banking*, Kredit- oder Bilanzgeschäft genannt – nur noch rund 35 Prozent zu den Bruttoerlösen der Schweizer Bankinstitute bei. In Deutschland und Italien lag dieser Anteil noch bei ungefähr 75 Prozent, in Frankreich bei etwa 50 Prozent.⁶⁸ Viele Schweizer Bankinstitute – 1999 waren es insgesamt deren 372 – sind ihrem Selbstverständnis nach Universalbanken. Auch viele kleinere Institute betätigen sich nicht ausschließlich in einem Geschäftsbereich – also beispielsweise in dem erwähnten Zinsengeschäft. Dennoch herrschen in den einzelnen Bankengruppen gewisse Spezialisierungen vor: Die Kantonalbanken, die Regionalbanken und die Raiffeisenbanken konzentrieren sich schwergewichtig auf das Zinsengeschäft, insbesondere auf den Hypothekarkredit. Demgegenüber betreiben die Privatbanken fast ausschließlich sogenannte Außerbilanzgeschäfte. Die Erträge aus diesen Geschäften stammen aus Kommissionen und Courtagen. Sie schlagen sich folglich nur auf die Erfolgsrechnung, nicht aber auf die Bilanz der Unternehmen nieder. Die beiden Grossbanken *UBS (United Bank of Switzerland)* und *CSG (Credit Suisse Group)* gehen in großem Stile sowohl bilanzwirksamen als auch bilanzneutralen Geschäftstätigkeiten nach, wobei letztere für sie während der 1990er Jahre beträchtlich an Bedeutung gewonnen.

Das für den Finanzplatz Schweiz wichtigste Außerbilanzgeschäft stellt das sogenannte *Private Banking*, die Vermögensverwaltung und Anlageberatung für private Großkunden dar. Gemäß Bankenstatistik wurden Ende 2000 auf Schweizer Banken Vermögenswerte im Umfang von rund 3.700 Milliarden Franken verwaltet. 1.700 Milliarden entfielen dabei auf inländische, 2.000 Milliarden auf ausländische Kunden. Bei den grenzüberschreitend („*offshore*“) verwalteten Privatvermögen hält die Schweiz einen geschätzten Weltmarktanteil von 30 bis 40 Prozent.⁶⁹ 70 bis 80 Prozent aller weltweit vorhandenen Vermögenswerte werden von Instituten, die im

68 Die Zahlen in diesem Abschnitt sind, wenn nicht anders vermerkt, der offiziellen Schweizer Bankenstatistik, die im Auftrag des Bundesamts für Statistik von der Schweizerischen Nationalbank geführt wird (Berichtsjahr 1999) sowie den Publikationen: *Der schweizerische Bankensektor in Zahlen* (Ausgabe 2000) und *Der schweizerische Bankensektor: Kompendium Ausgabe 2000*, beide herausgegeben von der Schweizerischen Bankiervereinigung, entnommen. Die in den zwei letztgenannten Publikationen enthaltenen und hier wiedergegebenen Vergleichszahlen beziehen sich auf das Jahr 1997.

69 Schätzung der Schweizerischen Nationalbank. Für 1997 kommt demgegenüber *Gemini Consulting* zu geschätzten Weltmarktanteilen von: Schweiz 27 Prozent, Luxemburg 18 Prozent, Karibik 14 Prozent, Großbritannien 11 Prozent, USA 9 Prozent, Hongkong 5 Prozent, Kanalinseln 8 Prozent (vgl. Neue Zürcher Zeitung, 16. Mai 2000).

Heimmarkt des Begünstigten domiziliert sind, also „*onshore*“, verwaltet. Bei einem geschätzten Gesamtvolumen von 30.000 bis 40.000 Milliarden Franken werden auf Schweizer Banken also um die 10 Prozent des weltweiten Reichtums verwaltet. Etwa 40 Prozent aller in der Schweiz deponierten *Offshore*-Vermögenswerte lagen 1999 bei den fünf – im „*Quartier des Banquiers*“ domizilierten – Genfer Privatbanken. Zusammen mit dem sogenannten *Asset Management*, der Vermögensverwaltung für institutionelle Anleger (Pensionskassen, Versicherungen usw.), trägt das *Private Banking* rund 50 Prozent zur gesamten Wertschöpfung des Schweizer Bankensektors bei.⁷⁰ Insbesondere in der Sparte *Asset Management* war die *UBS* im Jahr 1999 eine der größten Vermögensverwalterinnen der Welt. Sie verwaltete Vermögenswerte im Umfang von 1.744 Milliarden Franken.⁷¹

Demgegenüber entwickelte sich die *CSG* – vor allem durch eine geschickte Aquisitionspolitik – seit Mitte der siebziger Jahre zu einem *Global Player* im sogenannten *Investment Banking*: Die *Credit Suisse First Boston (CSFB)* – die *Investment Bank* der *CSG* – war 1999 mit ihren Niederlassungen in New York und London die Nummer 4 bzw. die Nummer 5 im weltweiten *Merger&Aquisitions* sowie im weltweiten Emissionsgeschäft.⁷² Die Deregulierung der globalen Finanzmärkte, wirtschaftliche Konzentrationsprozesse sowie der erhöhte Finanzbedarf sowohl im privaten als auch im öffentlichen Sektor hatten zur Folge, dass die Transaktionsvolumina im *Investment Banking* gegen Ende der 1990er Jahre astronomische Höhen erreichten. Allein die *CSFB* war im Jahre 1999 mit der Neuemission von Effekten (Aktien, Obligationen und sonstige Wertpapiere) im Wert von nahezu 240 Milliarden Dollar beauftragt.⁷³ Das Transaktionsvolumen der Firmenübernahmen und Fusionen (*Merger&Aquisitions*), die 1999 von der *CSFB* betreut wurden, belief sich auf 520 Milliarden Dollar.⁷⁴ Zieht man unter anderem in Betracht, dass nach der Einführung des Euro vermehrt auch europäische Unternehmungen dazu übergehen werden, ihren zusätzlichen Finanzbedarf nicht mehr durch Bankkredite, sondern durch die Emission von Wertpapieren zu decken (*Securitisation*), kann für die Zukunft mit einem

70 Vgl. Neue Zürcher Zeitung (16. Mai 2000).

71 UBS Jahresbericht 1999. Im Jahr 2000 stieg dieser Wert auf 2.469 Milliarden Franken an, nachdem er 1998 noch bei 1.572 Milliarden gelegen hatte.

72 Die Vergleichszahlen zum *Investment Banking* sind Jung (2000: 155ff.) entnommen.

73 Die Marktleaderin *Merill Lynch* schaffte es auf 420 Milliarden Dollar. Zum Vergleich: *UBS* 70 Milliarden, *Deutsche Bank* 140 Milliarden.

74 Zum Vergleich: Marktleaderin *Goldman Sachs* 1.360 Milliarden, *UBS* 480 Milliarden, *Deutsche Bank* 300 Milliarden. Gemäß *OECD* wurden 1999 in der Eurozone, in den USA und in Japan zusammen 22.000 Fusionen und Übernahmen mit einem Transaktionsvolumen von 3.342 Milliarden Euro getätig. Vgl. *OECD* (2000): „*Highlights of Recent Developments in Financial Markets*, in: *Financial Market Trends*, Vol. 76, 7-21.

weiteren Wachstum der Transaktionsvolumina im *Investment Banking* gerechnet werden.⁷⁵

Weitere Pfeiler im Außerbilanzgeschäft der Schweizer Banken sind: das Handelsgeschäft (Handel mit Devisen, Edelmetallen und Wertschriften sowie den an Bedeutung gewinnenden derivaten Finanzinstrumenten *Futures*, *Swaps* und Optionen); das *Private Equity* (Eigenkapital-Beteiligungen an meist jungen Unternehmen, deren Aktien noch nicht gehandelt werden);⁷⁶ die Verwahrung von Wertsachen wie Schmuck, Dokumenten, Kunstgegenständen, Wertschriften usw.; die *Global Custody*-Dienstleistungen (grenzüberschreitende Abwicklung von Lieferverpflichtungen, Eintreibung von Zinsen und Dividenden, Rückforderung von Steuern usw.); die Abwicklung des privaten sowie des Interbanken-Zahlungsverkehrs und nicht zuletzt das sogenannte Treuhandgeschäft. Letzteres ist insofern erwähnenswert, als es in den vergangenen Jahren wiederholt der Kritik ausgesetzt war. Die Bank legt das ihr von ausländischen Kunden anvertraute Geld in eigenem Namen im Ausland an und bezieht hierfür eine Kommission. Diese eigensinnige Konstruktion bietet dem Kunden den Vorteil, dass seine Transaktionen anonym bleiben. Der Wert aller nach diesem Prinzip in der Schweiz verwalteten Vermögen belief sich Ende 1999 auf 380 Milliarden Franken. Das Treuhandgeschäft wird – gemessen an den verwalteten Vermögen – zu annähernd 50 Prozent von Niederlassungen ausländischer Banken in der Schweiz betrieben.

Der Bankensektor ist für den Wirtschaftsstandort Schweiz von zentraler Bedeutung. 1998 leisteten die 107.057 Beschäftigten in diesem Sektor – das sind 2,7 Prozent aller Erwerbstätigen – einen Beitrag von rund 11 Prozent zur Bruttowertschöpfung (BIP) des Landes. Rund 10 Prozent der Fiskaleinnahmen der öffentlichen Haushalte gehen entweder direkt oder indirekt – über die Einkommen der im Sektor Beschäftigten – auf die Geschäftstätigkeit der Banken zurück. Im Jahre 2000 erwirtschafteten alle in der Schweiz domizilierten Bankinstitute zusammen einen Reingewinn von 19,5 Milliarden Franken.

75 Vgl. OECD (1999): „Trends and Developments in Securitisation“, in: *Financial Market Trends*, Vol. 74, 25-59. Grundsätzlich gibt es für Unternehmen zwei Möglichkeiten, ihren zusätzlichen Finanzbedarf zu decken: Entweder nehmen sie Kredite auf (Fremdkapitalbeschaffung) oder sie geben Wertpapiere heraus (Eigenkapitalbeschaffung). 1999 machten in der Eurozone die Bankdarlehen 104 Prozent des BIP aus, in den USA hingegen nur knapp 48 Prozent. Die von Nicht-Finanzunternehmen emittierten Titel erreichten in der Eurozone einen Wert von nur 3,5 Prozent des BIP, während er in den USA bei 29 Prozent lag (vgl. Neue Zürcher Zeitung, 20. Juli 2000).

76 In der Regel nehmen die Banken aktiv auf die Geschäftstätigkeit der jeweiligen Unternehmen Einfluss, um ihre Beteiligungen langfristig gewinnbringend veräußern zu können.

Dass sich die Schweiz seit etwa Mitte der 1960er Jahre zu einer der bedeutendsten internationalen Finanzdrehscheiben entwickeln konnte, wird gemeinhin den folgenden Faktoren zugeschrieben: der völkerrechtlich anerkannten Neutralität der Schweiz, ihrer Unversehrtheit von den Folgen der beiden Weltkriege, ihrer langen demokratischen Tradition, der Robustheit des Schweizer Frankens aufgrund politischer und wirtschaftlicher Stabilität, ihrer Mehrsprachigkeit, der relativ liberalen Steuerpraxis sowie der im Vergleich mit anderen Ländern extrem hohen Sparquote. Der letztgenannte Punkt widerspiegelt eine Einflussgröße, die eher auf der Mentalitätsebene anzusiedeln ist: Genussfeindlichkeit, Sparsamkeit, Rechtschaffenheit und Verschwiegenheit sind habituelle Dispositionen, die ihre Wurzeln wohl auch in den schweizerischen Traditionen des Protestantismus haben. So gehen denn auch die ersten eigentlichen Bankengründungen in der Schweiz⁷⁷ auf hugenottische Glaubensflüchtlinge zurück, die sich im 16. Jahrhundert im calvinistischen Genf niederließen.⁷⁸ Ein modernes Bankensystem entwickelte sich freilich erst später: in Genf um die Zeit der französischen Revolution; in Zürich, Basel, Bern und St. Gallen in den Jahren unmittelbar nach der Bundesstaatsgründung von 1848.⁷⁹ Der immense Finanz- und Kreditbedarf im Eisenbahnbau sowie in der aufblühenden Großindustrie führte zwischen 1856 und 1872 zur Gründung von insgesamt acht – schon damals als Grossbanken bezeichneten – größeren Finanzinstituten. Die Genfer Privatbankiers, von denen schon damals riesige Vermögenswerte verwaltet wurden, hatten sich zuvor mit Investitionen in die heimische Industrie eher zurückgehalten. Die kurz darauf einsetzende Welle von Regionalbankengründungen stellte nicht zuletzt eine Reaktion auf die fast vollständige Absorption des knappen Kapitals durch die Großindustrie und den Eisenbahnbau dar. Diese kleineren Institute förderten fast ausschließlich den gewerblichen und den landwirtschaftlichen Kredit und verstanden sich teilweise eher als gemeinnützige Vereine denn als gewinnorientierte Unternehmen. Die erste Raiffeisen-Vereinigung – der *Verband schweizerischer Darlehenskassen (System Raiffeisen)*

77 Erste bankähnliche Geschäfte wurden auf dem Gebiet der heutigen Schweiz bereits im 12. und 13. Jahrhundert von lombardischen Kaufleuten getätigten (vgl. Mottet 1987 und Neue Zürcher Zeitung, 22. Juni 1998).

78 Einen kurzen Überblick über die Geschichte der Schweizer Banken nach der Gründung des Bundesstaates bietet Jung (2000). Zur Frühgeschichte des Bankenwesens in der Schweiz siehe Mottet (1987) und Albisetti et. al. (1988). Zu einzelnen Problemstellungen siehe Cassis (1993) und Ritzmann (1973).

79 Chronologisch etwas schief in der Landschaft steht das bereits 1755 gegründete Bankhaus *Leu*, das sich nach der Bundesstaatsgründung zu einer Grossbank entwickelte und 1990 in die heutige *CSG* eingegliedert wurde. Mit seiner Gründung wurde bezweckt, den Kapitalexport aus dem schon damals reichen Zürich zu fördern und hierdurch eine Stabilisierung der Zinsen zu erreichen.

sen) – wurde 1902 in Bern gegründet. Im Gegensatz zu den anderen Grossbanken verstand sich die *Volksbank in Bern* bei ihrer Gründung als eine Handwerkerbank und später als eine Bank des Mittelstandes. Die aus ihr hervorgegangene Schweizerische Volksbank wurde 1993 von der heutigen *Credit Suisse Group* übernommen. Mehrere Kantonalbanken wurden bereits vor der Entstehung des modernen Bundesstaates gegründet und hatten zum Teil den Charakter kantonaler Notenbanken. Eine Vereinheitlichung der Notenausgabe erfolgte erst mit dem Bankengesetz von 1881, obwohl die Währungseinheit bereits in der Bundesverfassung von 1848 festgelegt war. Im 20. Jahrhundert entwickelten sie sich zu gewöhnlichen Geschäftsbanken. Die Mehrzahl von ihnen gewährte aber auch noch Ende der 1990er eine Staatsgarantie auf Spareinlagen.

Schon zu Beginn der 1920er Jahre wies die Schweiz mit *einer* Bankniederlassung auf 2.200 Einwohner eines der weltweit dichtesten Bankennetze auf. Während der 1930er Jahre wurden etliche dieser Institute Opfer der wirtschaftlichen Rezession. Als 1934 auch eine der Grossbanken ihren Bankrott bekannt geben musste,⁸⁰ sah sich die Schweizer Regierung zum Einschreiten veranlasst: Noch im gleichen Jahr wurde ein neues Bankengesetz verabschiedet. Es enthielt eine Klausel, welche die späteren Erfolge des Finanzplatzes Schweiz entscheidend begünstigen sollte: Das Bankkundengeheimnis.

Diese Klausel, die bisher alle Revisionen des Bankengesetzes von 1934 überstanden hat, entbindet die in der Schweiz domizilierten Banken von jeglicher Pflicht, Kundeninformationen an staatliche Behörden (Steuerbehörden, juristische Instanzen usw.) weiterzuleiten – dies selbst dann, wenn diese Informationen von strafrechtlicher Relevanz sein könnten. Das Bankkundengeheimnis wurde wiederholt Gegenstand schärfster Kritik: 1984 verlangte eine Initiative der Sozialdemokratischen Partei seine faktische Abschaffung. Gefordert wurde die Einführung einer Auskunfts pflicht der Banken gegenüber den schweizerischen Steuerbehörden sowie die Unterstützungen von Strafverfahren im Ausland.⁸¹ Die Initianten äußerten unter anderem die Vermutung, dass in der Schweiz horrende Summen sogenannter Flucht- oder Potentatengelder aus Dritt Weltländern resp. aus Staaten unter diktatorischer Herrschaft angelegt seien. Als die Schweizer Regierung in den 1980er und 1990er Jahren dazu überging, entsprechende Rechtshilfebegehren aus dem Ausland eher positiv zu beantworten, bestätigte sich dieser Verdacht wiederholt – so beispielsweise in den Fällen Mobutu (Zaire), Marcos (Philippinen), Bhutto (Pakistan) und Abacha (Nigeria).

80 Es handelte sich dabei um die *Banque d'Escompte Suisse* – die einzige je im französischsprachigen Teil der Schweiz existierende Grossbank (vgl. Jung, 2000).

81 Vgl. Strahm (1984).

Die seit Ende der 1990er Jahre vor allem aus dem Ausland erneut laut werdende Kritik am Schweizer Bankkundengeheimnis bezieht sich primär auf die Tatbestände der Geldwäscherei sowie der grenzüberschreitenden Steuerhinterziehung.⁸² Mit dem Hinweis auf die veränderte Rechtshilfepraxis, ein neues Gesetz zur Bekämpfung der Geldwäscherei, neue standesrechtliche Regelungen sowie verschärfte Richtlinien zur Sorgfaltspflicht der Banken wurde diese Kritik bisher erfolgreich abgewehrt. Die Schweizer Regierung und *Schweizerische Bankiervereinigung* argumentieren, dass das Bankkundengeheimnis einer alten liberalen Tradition des Persönlichkeitsschutzes sowie der Diskretion im Schweizer Bankengeschäft entspreche.

Die in den 1990er Jahren auf äußerem Druck hin zustande gekommenen Bemühungen der Schweiz, ihre Geschichte zur Zeit des Zweiten Weltkriegs einer entmystifizierenden Aufarbeitung zu unterziehen, führten bezüglich der Geschäftsbanken unter anderem zu den folgenden Ergebnissen:⁸³ Mit der Entgegennahme von Goldlieferungen im Wert von rund 250 Millionen Franken hatten – nebst der *Schweizerischen Nationalbank*⁸⁴ – auch die Geschäftsbanken mit dem Hitler-Regime geschäftliche Beziehungen unterhalten. Zudem hatten viele Nachkommen der Opfer sowie Überlebende des Holocausts nach dem Krieg kaum mehr eine reelle Chance, an die in der Schweiz hinterlegten Vermögenswerte heranzukommen. In formalistischer Manier wiesen die Schweizer Geschäftsbanken noch bis in die 1990er Jahre hinein – nicht zuletzt unter Berufung auf das Bankkundengeheimnis – Vermögensansprüche zurück, die nicht lückenlos nachgewiesen werden konnten.⁸⁵ Sie zeigten sich dabei wenig sensibel für den Umstand, dass ein solcher Nachweis für Opfer des Hitler-Regimes meist nicht mehr möglich war. Als Reaktion auf die in den USA Mitte der 1990er Jahre eingereichten Sammelklagen – und wohl auch aus Angst, ihre in den USA eben erst gefestigte Marktstellung zu verlieren – handelten im August 1998 die Schweizer Grossbanken mit den jüdischen Klägern einen außergerichtlichen Vergleich aus. Sie verpflichteten sich zur Bezahlung von 1,25 Milliarden Dollar in einen Fonds für Opfer des Holocausts. Bereits 1997 hatten die Banken einen Betrag von 120 Millionen Franken in einen in der Schweiz geschaffenen Spezialfonds zur Unterstützung bedürftiger Opfer des Holocaust und deren Nachkommen eingezahlt. Ebenfalls 1997 wurde eine umfangreiche Liste der nachrichtenlosen Konten publiziert, die

82 Kritik am unlauteren Steuerwettbewerb der Schweiz wird insbesondere von Seiten der EU sowie der OECD geäußert. Vgl. etwa OECD (1999): *Taxation and Cross-border Portfolio Investment. Mutual Funds and Possible Tax Distortions*, Paris. Zur Verwicklung von Schweizer Banken in Fälle von Geldwäscherei vgl. Trepp (1996) und Ziegler (1992).

83 Vgl. Bergier (1998).

84 Die Nationalbank nahm zwischen 1941 und 1945 Raubgold im Wert von über einer Milliarde Franken entgegen.

85 Vgl. Balzli (1997).

vor Ende des Zweiten Weltkriegs auf Schweizer Banken eröffnet worden waren. Mit der individuellen Suche nach nachrichtenlosen Vermögen wurde eine international tätige Revisionsfirma beauftragt.

Nicht nur im Zusammenhang mit den Diskussionen um die Schweiz während des Zweiten Weltkriegs standen die Schweizer Banken in den 1990er Jahren wiederholt im Zentrum des öffentlichen Interesses. Aufmerksamkeit erregten in erster Linie die tiefgreifenden strukturellen Umwälzungen, die sich in diesem Zeitraum im Bankensektor vollzogen. Einige wichtige Strukturumbrüche lassen sich unter den Stichworten Konzentrationsprozesse, Straffung und Redimensionierung der Filialnetze, Verschiebung der Tätigkeitsschwerpunkte, Allfinanzstrategie und unternehmensinterne Restrukturierungen wie folgt umreißen:

Konzentrationsprozesse: Zwischen 1990 und 1999 verloren 123 der zu Beginn dieser Periode noch 495 Bankinstitute ihre unternehmerische Selbständigkeit. Der Konzentrationsprozess betraf in erster Linie die Gruppe der Regionalbanken. Einzelne Institute fusionierten oder wurden von einer Grossbank übernommen. Die Zahl der Grossbanken reduzierte sich ihrerseits von anfänglich fünf auf gerade noch zwei. Drei Kantonalbanken verschwanden durch innerkantonale Fusionen, zwei wurden in eine Grossbank eingegliedert. Dieser Konzentrationsprozess stand in direktem Zusammenhang mit der Ende der 1980er Jahre einsetzenden Rezession. Sie fand ihren Ausdruck unter anderem in einem fast vollständigen Zusammenbrechen des Immobilienmarktes, in dessen Folge Wertberichtigungen in Milliardenhöhe vorgenommen werden mussten. Außerdem erwiesen sich viele der in den Boomjahren vergebenen Kredite als faul, so dass insbesondere kleine und auf das Zinsengeschäft spezialisierte Institute die zu tätigenden Abschreibungen nicht mehr alleine zu bewältigen vermochten. Insgesamt hatte der Schweizer Bankensektor zwischen 1990 und 1996 Abschreibungen und Verluste in der Höhe von 42 Milliarden Franken zu verkraften.⁸⁶ Eine weitere Ursache für den Konzentrationsprozess stellte der immense Investitionsbedarf im Informatikbereich dar, der die kleineren Institute teilweise überforderte. Die drei Grossbanken-Fusionen zielten auf die Schaffung von Synergieeffekten und waren wohl nicht zuletzt auf die Steigerung des sogenannten *Shareholder Values* ausgerichtet. Wiederholt wurde vorgerechnet, dass die Eigenkapitalrendite der Schweizer Banken (Gewinn vor Steuern/Eigenkapital) im Vergleich mit amerikanischen und japanischen Instituten zu tief sei. Der angestrebte Wert von 20 Prozent wurde von den beiden Grossbanken in den Geschäftsjahren 1999 und 2000 dann auch tatsächlich erreicht. Zwecks Erreichung dieses Ziels hatten sie sich zuvor wiederholt auf extrem risikoreiche Geschäfte eingelassen: 1998 trug das Engagement in Russland der CSFB einen Verlust von insgesamt 1,9 Milliarden Franken ein. Groß

86 Vgl. Neue Zürcher Zeitung (26. April 1997).

war das Aufsehen, als die *UBS* im Herbst des gleichen Jahres bekannt geben musste, dass sie bei hochspekulativen Investitionen in einen sogenannten *Hedge Fonds* in den USA stolze 950 Millionen Franken in Sand gesetzt habe.

Straffung und Redimensionierung der Filialnetze: Zwischen 1990 und 1999 ging die Zahl der Bankniederlassungen um rund ein Viertel auf 2.973 zurück, nachdem das Niederlassungsnetz in den 1980er Jahren noch um 10 Prozent ausgeweitet worden war. Eine der Ursachen für diese Entwicklung war die Auflösung des Konditionen-Kartells (einheitliche Zins- und Gebührenregelungen) durch die Schweizer Kartellbehörde im Jahre 1989. Bis dahin war der Wettbewerb zwischen den einzelnen Instituten in erster Linie als ein Wettbewerb um Standorte betrieben worden. Weitere Ursachen bildeten die bereits erwähnten Konzentrationsprozesse sowie das tendenziell abnehmende Interesse der Grossbanken am Kleinkunden- resp. Retailgeschäft. Aber auch Ende der 1990er Jahre galt die Schweiz – wegen der hohen Kosten, die das dichte Geschäftsstellennetz verursacht – immer noch als „*overbanked*“. 1997 entfielen auf eine Geschäftsstelle 1.015 Einwohner. In Deutschland lag dieser Wert bei 1.375, in Frankreich bei 1.259, in Italien bei 1440 und in den USA bei 3.643.

Verschiebung der Tätigkeitschwerpunkte: Nicht zuletzt wegen der negativen Erfahrungen zu deren Beginn blieb das Kreditgeschäft der Schweizer Banken über die gesamten 1990er Jahre hinweg stagnierend. Vor allem die Grossbanken sahen sich wiederholt dem Vorwurf ausgesetzt, sie stützten mit ihrer restriktiven Kreditvergabepraxis die Rezession und ließen insbesondere die notleidenden kleineren und mittleren Unternehmen im Stich. Nach der 1998 vollzogenen Fusion der *Schweizerischen Bankgesellschaft* und des *Schweizerischen Bankvereins* zur neuen *UBS*⁸⁷ wendeten sich viele Kleinkunden von den Grossbanken ab. Die Bekanntgabe der Fusion war unter anderem als ein Zeichen dafür interpretiert worden, dass die Grossbanken das Interesse an ihrem Heimmarkt verloren hätten. Allein die *Raiffeisen-Gruppe* konnte ihren Erfolg im Zinsengeschäft zwischen 1998 und 1999 um mehr als 10 Prozent steigern. Demgegenüber verlor die *Schweizerische Bankgesellschaft* in den Monaten nach der Ankündigung der Fusion rund 130.000 Kunden.⁸⁸ In Anspielung auf das Geschäftsbaren der Grossbanken bezeichnete der Präsident der 1994 geschaffenen *Regionalbanken Holding* in einem Zeitungsinterview die Tätigkeit der Regionalbanken als ein „*Human Banking*“.⁸⁹ Gemäß einer Studie der Schweizerischen Bankiervereinigung nahm in der zweiten Hälfte der 1990er Jahren das Ansehen der Banken in der Schweizer Bevölkerung kontinuierlich ab. 1995 äußerten 64 Prozent eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber den Banken, 1998 waren

⁸⁷ Zu einigen Hintergründen dieser Fusion siehe Schütz (1998).

⁸⁸ Vgl. Berner Zeitung (20.Oktober 1998).

⁸⁹ Vgl. Der Bund (20 Oktober 1998).

es nur noch deren 48 Prozent. Nur 37 Prozent teilten die Auffassung, die Banken trügen zum guten Ruf der Schweiz im Ausland bei. 1995 waren es noch 73 Prozent gewesen.⁹⁰

Tatsächlich bauten die Grossbanken ihre Geschäftstätigkeit in den 1990er Jahre fast ausschließlich in den bilanzneutralen Bereichen aus. Während sich deren Erlös zu Beginn der 1990er Jahre noch je ungefähr zur Hälfte aus den Erfolgen im Zinsen- und im Außerbilanzgeschäft zusammengesetzt hatte, lag der Anteil der Erlöse aus dem Zinsengeschäft 1999 nur noch bei rund einem Viertel. Insbesondere im *Investment Banking* erfolgte die Expansion mittels der Übernahme spezialisierter Firmen im angloamerikanischen Raum (*First Boston, Dillon Read, Warburg u.a.*). Aber auch im *Private Banking* wurden entsprechende Aquisitionen getätigt. So übernahm die *UBS* im Juli 2000 für insgesamt 11 Milliarden Dollar den viertgrößten amerikanischen Vermögensverwalter *PaineWebber*, nachdem Versuche, eine der großen Investment Banken zu übernehmen, gescheitert waren.⁹¹

Allfinanzstrategie: Die Übernahme der *Winterthur Versicherung* durch die *Credit Suisse* im April 1996 machte deutlich, dass fortan das Banken- und das Versicherungsgeschäft stärker zusammenwachsen würden. Obwohl die *CSG* bis Ende der 1990er Jahre der einzige Schweizer Allfinanz-Großkonzern blieb, gingen in den 1990er Jahren fast alle namhaften Schweizer Versicherungsgesellschaften in irgend einer Form Kooperationen mit größeren oder kleineren Bankinstituten ein – resp. umgekehrt.⁹² Die Raiffeisen-Bankengruppe, gemessen an der Bilanzsumme hinter den zwei Grossbanken die drittgrößte Bankgruppe der Schweiz, ging beispielsweise eine enge Kooperation mit den *Helvetia-Patria-Versicherungen* ein. Die *Zurich Financial Services Group* wiederum, ursprünglich eine reine Versicherungsgesellschaft, erwarb 1999 eine eigene Banklizenz und zeigt sich seither – wenn auch mit mäßigem Erfolg – darum bemüht, sich neben der *CSG* zu einem zweiten großen Allfinanzkonzern zu entwickeln.

Unternehmensinterne Restrukturierungen: Neben den Grossbanken führten während der 1990er Jahre auch mehrere Kantonal- und Regionalbanken tiefgreifende interne Restrukturierungen durch. Bei den Grossbanken entstanden im Zuge dieses „*Reengineering*“ von Grund auf neue Konzernstrukturen: Den nunmehr klar gegliederten einzelnen Sparten (*Retail Banking, Private Banking, Asset Management, Investment Banking, Private Equity, Insurance usw.*) wurde eine stärkere Autonomie zugesprochen. Mit den Restrukturierungen war meist auch ein Abbau des Personalbestands verbunden. Zwischen 1990 und 1999 reduzierte sich der Personalbestand im

90 Vgl. Neue Zürcher Zeitung (17. November 1998) und Cash (5. Dezember 1998).

91 Vgl. Neue Zürcher Zeitung (13. Juli 2000).

92 Vgl. Cash (26. Februar 1999).

Bankensektor (nur Inland⁹³) um rund 10 Prozent. Die Stellen- sowie die Anforderungsprofile an die einzelnen Mitarbeiter veränderten sich zum Teil massiv. In einer Umfrage des Schweizerischen Kaufmännischen Verbands erachteten 1999 fast 50 Prozent der befragten Bankangestellten ihren Arbeitsplatz für gefährdet und zeigten sich durch die Umstrukturierungen stark verunsichert.⁹⁴ Parallel zur Schaffung der neuen Stellenprofile stiegen die durchschnittlichen Löhne im Bankensektor weiter an. Bei der *CSG* (ohne Versicherungssparte) betrugen die durchschnittlichen Aufwendungen für einen Angestellten 1996 177.100 Franken, 1998 waren es schon 243.700 Franken. Bei der *Credit Suisse First Boston* lag dieser Wert gar bei 377.500 Franken. Bei der *UBS* stieg dieser Wert im gleichen Zeitraum von 162.400 auf 190.300.⁹⁵ Zu einer begehrten Mangelware wurden insbesondere qualifizierte Mitarbeiter im Informatikbereich. Das veränderte Verhältnis der Schweizer Banken zu ihren Angestellten drückte die Schweizerische Bankiervereinigung Ende der 1990er Jahre so aus: „Ein attraktiver Arbeitgeber wird darüber hinaus seinen Angestellten in einem hohen Massen Arbeitsmarktfähigkeit garantieren müssen, so wie er früher die Arbeitsplatzsicherheit angeboten hat.“⁹⁶

3.2 Kontinuitäten in der Uhrenindustrie

Die Uhrenindustrie war Ende der 1990er Jahre nach der Maschinen- und der chemischen Industrie die drittgrößte Exportindustrie der Schweiz. Sie beschäftigte rund 34.000 Personen, was knapp einem Prozent aller Erwerbstätigen in der Schweiz entspricht.⁹⁷ Charakteristisch für die Uhrenindustrie ist ihre extrem hohe Exportquote, die seit längerem bei etwa 95 Prozent liegt. Mit einer Produktion von 33 Millionen Fertighuhren erreichte die Branche 1999 einen weltweiten Marktanteil von knapp 7

93 Die Zahl der Angestellten im Ausland nahm im gleichen Zeitraum gemäß offizieller Bankenstatistik von 7.909 auf 11.360 zu. Aufgrund anderer Bemessungsgrundlagen weisen die Statistiken der Grossbanken einen noch viel stärkeren Zuwachs aus. 1999 beschäftigte die *CSG* (ohne Versicherungsgeschäft) in der Schweiz 20.885 Personen, im Ausland 17.249. 1990 waren es in der Schweiz 18.391, im Ausland 8.894 gewesen.

94 Vgl. Neue Zürcher Zeitung (18. August 1999).

95 Vgl. Cash (19. März 1999).

96 *Der schweizerische Bankensektor. Kompendium Ausgabe 2000*, herausgegeben von der Schweizerischen Bankiervereinigung: 9.

97 Alle Daten in diesem Abschnitt sind, wenn nicht anders vermerkt, der jährlichen Berichterstattung der *Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse (FH)* entnommen. Die jeweils neuesten Daten sowie die Angaben zur Branchenstruktur beziehen sich auf das Jahr 1999.

Prozent. Die größten Hersteller waren Japan und China (inklusive Hong Kong) mit einem mengenmäßigen Weltmarktanteil von ca. 80 Prozent. Obwohl der mengenmäßige Absatz von Schweizer Fertighuhren in den 1990er Jahren ständig zurückging – allein zwischen 1994 und 1999 ging die Zahl der exportierten Einheiten um 6,3 Millionen zurück –, war das Jahr 2000 für die Schweizer Uhrenindustrie ein Rekordjahr. Erstmals konnte umsatzmäßig die Schwelle von 10 Milliarden Franken überschritten werden. 1994 lag dieser Wert noch bei knapp über 8 Milliarden. Dieses scheinbare Paradox erklärt sich daraus, dass die Schweiz ihre Marktführerschaft im Bereich mechanischer Luxusuhrwerke weiter ausbauen konnte. Die folgenden Zahlen verdeutlichen dies eindrücklich: War der mengenmäßige Weltmarktanteil von Schweizer Uhren mittlerweile eher tief, so lag er gemessen an den erzielten Umsätzen bei über 50 Prozent. Während beispielsweise Deutschland und Frankreich 1999 Uhren im Wert von 464 Millionen bzw. 287 Millionen Franken exportierten, lag dieser Wert für die Schweiz bei 8,17 Milliarden Franken. Lag der durchschnittliche Preis einer aus Hong Kong exportierten Uhr bei 8 Franken, so kostete eine aus der Schweiz exportierte Uhr im Durchschnitt 261 Franken (Japan 42 Franken; Deutschland 89 Franken; Frankreich 56 Franken). Nur 8 Prozent aller in der Schweiz gefertigten Uhren waren 1999 noch mit einem mechanischen Uhrwerk ausgestattet. Sie trugen indes fast 50 Prozent zum Umsatz der gesamten Branche bei.

Diese starke Fokussierung auf das Hochpreissegment findet ihren Niederschlag auch in der Branchenstruktur: Nicht einmal zehn der 600 Betriebe der Schweizer Uhrenindustrie beschäftigen mehr als 500 Personen. Insbesondere die Herstellung von Luxusuhrwerken findet überwiegend in relativ kleinen Manufakturen statt, von denen die renommiertesten in Genf sowie im waadtändischen *Vallée de Joux* angesiedelt sind. Eine Ausnahme bildet diesbezüglich die Firma *Rolex* in Genf und Biel, die mit einem geschätzten Umsatz von 2,2 Milliarden Franken – genaue Zahlen gibt das Familienunternehmen nicht bekannt – als Herstellerin exklusiver Luxusuhrwerke zu den geheimen Riesen der Branche gehört. Obwohl die Branche, zu der neben den großen und bekannten Marken auch Betriebe gehören, die ausschließlich Einzelteile (Uhrwerke, Zeiger, Zifferblätter, Gehäuse, Bänder, usw.) herstellen, nach wie vor immens zerstückelt ist, vollzogen sich in ihr während der 1990er Jahre starke Konzentrationsprozesse. Mit ihnen setzte sich – wenn auch in einer etwas veränderten Form – eine Entwicklung fort, die für den Strukturwandel der Branche während des gesamten 20. Jahrhunderts charakteristisch ist:⁹⁸ Wurden im Jahre 1905 in der Uhrenbranche noch

98 Einen Überblick zur historischen Entwicklung der Schweizer Uhrenindustrie bieten der Sammelband von Cardinal (1991) – insbesondere die Beiträge von Kohler (1991), Landes (1991) und Schaller (1991) – sowie Landes (1983) und Messerli (1991 und 1995). Die angeführten historischen Daten sind diesen Publikationen entnommen.

12.919 Betriebe gezählt, waren es Ende der 1980er Jahre noch deren 580. Während der 1990er Jahre verlor eine große Zahl dieser Betriebe ihre unternehmerische Unabhängigkeit, indem sie zwar meist als selbständige Profitzentren weitergeführt werden, aber in den Besitz größerer – teilweise auch ausländischer – Luxusgüter- und Uhrenkonzerne übergingen.⁹⁹ Die *Swatch Group* (ehemals *SMH AG*) beispielsweise, mit einem Jahresumsatz von 3,6 Milliarden Franken (1999) der größte und wichtigste Uhrenkonzern der Schweiz, übernahm mehrere Betriebe, in denen Uhren und Uhrwerke des obersten Preissegments hergestellt werden. Die *Swatch Group* ist Besitzerin unter anderem der Marken *Blancpain*, *Breguet*, *Jaquet-Droz* und *Omega* im Luxussegment; der Marken *Rado* und *Longines* im Hochpreissegment; der Marken *Tissot*, *Certina*, *Mido*, *Pierre Balmain*, *Hamilton* und *Calvin Klein* im mittleren Preissegment sowie der Marken *Swatch*, *FlikFlak* und *Lanco* im Basissegment.¹⁰⁰ Die Marke *Lanco* wird in China gefertigt. Die *Swatch Group* ist der einzige Schweizer Uhrenkonzern, der größere Produktionsstätten im Ausland, insbesondere in den USA und in Asien (Thailand, Malaysia und China), unterhält. Außerdem sind bei der *Swatch Group* Bestrebungen im Gange, in verwandte Tätigkeitsgebiete – Chipproduktion, Batterieherstellung, elektronische Schließ- und Zugangssysteme, Anwendungen der Niedervolttechnik im Computer-, Telekommunikations- und Medizinalbereich sowie in der Automobilindustrie – zu expandieren. Neben der *Rolex* und der *Swatch Group* zählten 1999 auch zwei französische Luxusgüterkonzerne zu den Grossen der Schweizer Uhrenindustrie: die *Vendôme-Gruppe* (*Baume & Mercier*, *Cartier*, *Piaget*, *Vacheron Constantin*) sowie die *LVMH-Gruppe* (*TAG-Heuer*, *Ebel*, *Zenith*, *Chaumet*, *Favre-Leuba*).¹⁰¹

Der Grund für diesen Konzentrationsprozess liegt darin, dass sich die meist weltweit tätigen Schweizer Traditionsbetriebe die notwendigen Vertriebsnetze und ein entsprechendes Marketing im Alleingang nicht mehr leisten konnten. Der Patron der wohl renommiertesten Uhrenmanufaktur der Welt, Philippe Stern von der Firma *Patek Philippe* in Genf – die Marke wirbt mit dem Slogan „Beginnen Sie eine *eigene* Tradition“ – schätzt, dass man allein in den Bereich Kommunikation 60 Millionen

99 Vgl. *Die Weltwoche* (23. März 2000).

100 Mit der Übernahme der sächsischen *Glashütter Uhrenbetrieb GmbH* im Oktober 2000 baute die *Swatch Group* ihr Luxus-Segment weiter aus.

101 Im Juli 2000 übernahm die offiziell in Zug domizierte *Richemont* – die Muttergesellschaft der französischen *Vendôme-Gruppe* – für rund 3 Milliarden Franken die Uhrenaktivitäten des deutschen *Mannesmann*-Konzerns, der zuvor mit dem britischen Mobiltelefonbetreiber *Vodafone AirTouch* fusioniert hat. *Richemont* baute dadurch ihr Uhrenportefeuille – nunmehr zusammengefasst in der Tochtergesellschaft *Les Manufactures Horlogères (LMH)* – um die drei Luxusmarken *Jaeger-LeCoultre*, *IWC Schaffhausen* und *Lange & Söhne (Glashütte)* aus.

Franken investieren muss, um als internationale Marke Bestand haben zu können.¹⁰² Hieraus errechnet sich eine kritische Unternehmensgröße von 400 bis 500 Millionen Franken Jahresumsatz. Trotz dieser allgemeinen Tendenz gelang es auch während der 1990er Jahre etlichen kleineren Manufakturen – zu ihnen zählte auch die *Patek Philippe* –, ihre Selbständigkeit zu wahren. Sogar einige Neugründungen konnten sich erfolgreich im Luxusuhrsegment positionieren: etwa die *Collection Parmigiani* in Fleurier oder die *Franck Muller* in Genf.

Trotz der in der Branche jüngst zu verbuchenden Erfolge ist die Geschichte der Schweizer Uhrenindustrie – dies gilt gerade für die Zeit nach der Gründung des modernen Bundesstaats – weniger die Geschichte eines kontinuierlichen Aufstiegs, als vielmehr eine Geschichte ständig wiederkehrender Krisen. Das Zeitbewusstsein der Uhrmacher im Schweizer Jurabogen lässt sich mit Barrelet und Liegnme Bessire wie folgt umreißen: „Les horlogers jurassiens affirment volontiers que le travail n'est qu'un bref moment, une transition, entre deux crises. Le spectre de la récession, à juste titre souvent, hante les esprits de l'arc jurassien où l'on vit dans la crainte permanente du retour cyclique, et donc quasi inévitable, d'une rechute.“¹⁰³ Einige Episoden aus der Krisengeschichte der Schweizer Uhrenindustrie werden im Folgenden kurz nachgezeichnet.

Die von Jean Calvin 1541 in Genf eingeführten Sittengesetze, die jeglichen Luxus verboten, trugen Entscheidendes zur Entstehung der Schweizer Uhrenindustrie bei: Die Genfer Goldschmiede mussten ihr Gewerbe aufgeben und wandten sich dem Uhrmacherhandwerk zu. Sie wurden dabei von Glaubensflüchtlingen aus Frankreich unterstützt, von denen einige dieses Handwerk beherrschten. 1601 wurde in Genf die erste Uhrmacherzunft der Welt gegründet; bereits 1690 war die Uhrenherstellung das wichtigste Gewerbe der Stadt. Zu Beginn des 18. Jahrhunderts wechselten einige Genfer Uhrenateliers zum Produktionssystem der *Etablissage* (Verlagssystem). Sie vergaben Aufträge an Bauern und Heimarbeiter im benachbarten Neuenburger Jura. Später ließen sich einzelne Etablisseeure auch in entfernteren Gebieten des Jura nieder. Gemäß Messerli lassen sich vier Gründe angeben, weshalb die im Verlagssystem organisierte Uhrenproduktion gerade im Jura Fuß fassen konnte: „Der karge Boden im hoch gelegenen Jura erlaubte lediglich Viehzucht, die im Vergleich zum Ackerbau weniger arbeitsintensiv war und zusammen mit den langen Wintern den Bauern freie Zeit ließ; der Jura war damals eine abgelegene und schwer zugängliche Gegend; die Uhrmacherei bot sich als Heimindustrie an, weil weder Rohmaterial noch Endprodukt dank ihres geringen Gewichtes und ihrer Kleinheit Transportprobleme stellten; der Jura war eine arme Gegend, die Uhrmacherei als wenig kapitalintensive

102 Vgl. Sonntagszeitung (1. Oktober 2000).

103 Barrelet /Liegnme Bessire (1996: 49).

Heimindustrie kam dem entgegen; im Jura herrschte vollständige Gewerbefreiheit.“¹⁰⁴ Die Genfer Etablisseure, deren wirtschaftliches Streben wohl ganz von der von Max Weber beschriebenen protestantischen Arbeitsethik durchdrungen war, machten sich also bei der Begründung ihres Weltruhmes die Subsistenzmentalität der Bauern im Jura zunutze.¹⁰⁵

Das protoindustrielle Produktionsregime der *Etablissage* hatte in der Uhrenindustrie viel länger Bestand als in anderen Industrien, beispielsweise der Textilindustrie. Dass es sich bis ins späte 19. Jahrhundert hinein halten konnte, scheint selbst Marx einiges an Kopfzerbrechen bereitet zu haben. Im 12. Kapitel von *Das Kapital*, in welchem Marx direkt auf die Schweizer Uhrenindustrie zu sprechen kommt, führt er diesen Sachverhalt auf die besondere Beschaffenheit des Produkts Uhr zurück. Es handle sich bei ihr um ein „Machwerk“, das „durch die bloße mechanische Zusammensetzung selbständiger Teilprodukte zustande kommt“. So kommt Marx denn – wenn auch wenig explizit – auf die für ihn doch ziemlich überraschende Aussage, die Herstellung von Uhren im System der Etablissage sei profiträchtiger als deren Herstellung unter dem Dach einer einzigen Manufaktur. „Die Teilarbeiten können selbst wieder als voneinander unabhängige Handwerke betrieben werden, wie im Kanton Waadt und Neuchâtel, während in Genf z.B. große Uhrenmanufakturen bestehen, d.h. unmittelbare Kooperation der Teilarbeiter unter dem Kommando des Kapitals stattfindet. Der kombinierte manufakturmäßige Betrieb ist hier nur unter ausnahmsweisen Verhältnissen profitierlich, weil die Konkurrenz unter den Arbeitern, die zu Hause arbeiten wollen, am größten ist, die Zersplitterung der Produktion wenig Verwendung gemeinschaftlicher Arbeitsmittel erlaubt und der Kapitalist bei der zerstreuten Fabrikation die Auslagen für Arbeitsgebäude erspart.“¹⁰⁶ Wenige Jahre nach Marx, 1889, beschreibt der französische Soziologe Robert Pinot, ein Schüler Le Plays, eine Entwicklung in der Schweizer Uhrenindustrie, die sich Marx offensichtlich noch nicht denken können: die fabrikmäßige und weitgehend maschinengesteuerte Fertigung von Uhren in der Manufaktur *Longines* in St. Imier. Pinots 1975 wiederentdeckte Fallstudien *Le Paysan jurassien* und *L'horloger de St.Imier* beschreiben eindrücklich das Verschwinden der „horloger-paysans“ als das Ende einer stolzen Heimarbeiterkultur. Sie liefern unter anderem eine präzise Typologie der „trois régimes d'atelier“, die er während seiner Feldforschungen in St.Imier vorfand: der protoindustriellen „fabrique rurale collective“, der „fabrique collective urbaine“ –

104 Messerli (1991: 9). Die Schweizer Uhrenindustrie ist nach wie vor fast ausschließlich in Genf und in der Juraregion beheimatet.

105 Zu dieser Subsistenzmentalität, auf die sich das protoindustrielle Produktionsregime abstützte, vgl. allgemein Medick (1982).

106 Marx ([1867] 1988: 362f.).

Marx hatte die Stadt La Chaux-de-Fonds als „eine einzige Uhrenmanufaktur“ bezeichnet – sowie der „industrie horlogère, pratiquée en grand atelier“.

Detailliert arbeitet Pinot heraus, weshalb – um hier mit Medick zu argumentieren¹⁰⁷ – die Protoindustrie gleichsam als Wegbereiterin des modernen Industriekapitalismus fungieren konnte. Im Abschnitt über die Löhne der Heimarbeiter heißt es, diese seien nicht zuletzt deshalb tief, weil die Lebenshaltungskosten auf dem Land niedriger seien als in der Stadt: „Mais, – et ceci est le point plus important – la vie des familles ouvrières des fabriques rurales collectives ne dépend pas uniquement du salaire de leur travaux industriels, leur principaux moyens d’existence, leur stabilité, je l’ai dit, reposent essentiellement sur leurs travaux agricoles, sur leurs propriétés rurales: aussi peuvent-elles accepter des salaires qui paraîtraient et seraient insuffisants pour des ouvriers urbains.“¹⁰⁸

Die Mechanisierung der Schweizer Uhrenindustrie und ihre Einbindung in die Fabrik waren nicht zuletzt eine verspätete Reaktion auf die wirtschaftliche Krise, in die sie zwischen 1873 und 1896 hineingeraten war. Diese Krise war nicht nur rezessionsbedingt: An der Weltausstellung von 1876 in Philadelphia musste eine offiziell entsandte Delegation feststellen, dass man den Anschluss an den technologischen Wandel verpasst hatte.¹⁰⁹ Barrelet und Liegme Bessire führen den damaligen Rückstand indes weniger auf einen Mangel an technologischem Know-how als vielmehr auf die zerstückelte Branchenstruktur zurück. Den einzelnen Klein- und Kleinstbetrieben fehlte das Geld für die erforderlichen Investitionen, und die Banken verhielten sich bei der Vergabe von Krediten entsprechend zurückhaltend. In Manufakturen wie der *Longines* in St. Imier oder der *Omega* in Biel seien bereits damals modernste Technologien eingesetzt worden.¹¹⁰ Darüber hinaus schlug der einsetzenden Mechanisierung von Seiten der organisierten Arbeiterschaft heftiger Widerstand entgegen, den es mit dem Verweis auf Philadelphia zu brechen galt.¹¹¹ Vielen Uhrmachern

107 Vgl. Medick (1982).

108 Pinot ([1889] 1979: 257f.).

109 Der Bericht des Delegationsmitglieds Jacques David zuhanden der *Interkantonalen Gesellschaft der Jurassischen Uhrenindustrie* enthielt unter anderem maßstabsgetreue Zeichnungen von Maschinen, die in Amerika bei der Uhrenherstellung eingesetzt wurden (vgl. Barrelet: 1991).

110 Barrelet/Liegme Bessire (1996). Für die Autoren ist Philadelphia denn auch ein Stück weit ein Mythos.

111 Der Widerstand gegen den Fortschritt in der Uhrenindustrie ist historisch relativ gut dokumentiert. Siehe etwa Meier (1996), Barrelet (1991) und Perrenoud (1996). Meier weist überzeugend nach, dass die frühen Gewerkschaften der Uhrenindustrie nur wenig mit der proletarischen Arbeiterbewegung gemein hatten. Ihre Forderungen sowie ihre Vereins- und Geselligkeitsformen standen eher in einer zünftisch-korporatistischen Tradition. In diesem Zusammenhang ist auch zu erwähnen, dass die in die Familienbetriebe der Uhrenindustrie eingelagerte Tradition des „industriellen Paternalismus“ die Entstehung gewerkschaftlicher Bewegungen lange verhinderte.

erschien es als eine Schreckensvision, vom Kunsthandwerker zum Werkzeug und Handlanger einer Maschine zu werden. Noch 1934 schrieb Achille Gospierre, der Generalsekretär der damals wichtigsten Uhrmachersgewerkschaft, im Vorwort zu seinem Roman *La conscience de Félix Jacot*: „L'horloger jurassien a constitué longtemps un type à part parmi nos populations. Il ne l'est plus, aujourd'hui, parce que la machine a brisé ses métiers en les éparpillant, ne laissant en main de l'ouvrier qu'une part infime de sa profession. L'âme de l'horloger formée au contact du travail en famille ou des petits ateliers s'est perdue dans le bruit des machines dont les fabriques sont pleines. Elle ne reviendra pas.“¹¹²

Nach den rezessionsbedingten Krisen während des ersten Weltkrieges sowie in den Jahren unmittelbar vor dem zweiten Weltkrieg geriet die Uhrenindustrie Mitte der 1970er Jahre – nach Jahren der Prosperität – in eine Krise von nie da gewesem Ausmaß.¹¹³ Zwischen 1970 und Ende der 1980er Jahre schrumpfte die Zahl der Betriebe von 1.600 auf knapp 600 zusammen. Während die Branche 1970 noch 90.000 Personen beschäftigte, waren es 1985 nur noch knapp mehr als 30.000. Trotz weltweiter Rezession gelang es damals der japanischen und der amerikanischen Uhrenindustrie, ihren Output massiv zu steigern und die Schweizer Marken – insbesondere diejenigen des mittleren Preissegments – fast vollständig vom Markt zu verdrängen. Der eigentliche Grund für den Beinah-Bankrott der Schweizer Uhrenindustrie war weder die Rezession noch eine vorübergehende Hause des Schweizer Frankens. Mit dem Festhalten an der mechanischen Uhr hatte man schlicht auf die falsche Technologie gesetzt und war wegen der zerstückelten Branchenstruktur nicht in der Lage, mit vereinten Kräften auf die japanische und amerikanische Konkurrenz, die auf die billigere Quarztechnologie setzte, zu reagieren. Zwar war die batteriegesteuerte Quarzarmbanduhr, wie zuvor schon alle wichtigen Innovationen im Uhrenbereich, eine genuin schweizerische Entwicklung. Sie wurde Ende der 1960er Jahre am Zentrum für elektronische Uhrenforschung in Neuchâtel entwickelt und 1970 von den Firmen *Bulova* und *Omega* erstmals auf den Markt gebracht.¹¹⁴ Doch kaum jemand in der Schweiz glaubte damals, dass diese herzlosen, ökologisch unsinnigen, billigen

Siehe hierzu die Fallstudie von Jequier (1983: insb. 522ff.). Zum Konzept des „industriellen Paternalismus“ vgl. allgemein Berghoff (1997).

112 Zit. in Perrenoud (1996: 294).

113 Vgl. Piotet (1988).

114 Die neueste Innovation ist die sogenannte *Autoquarz*-Technologie, welche Eigenschaften der mechanischen und der Quarztechnologie miteinander verbindet. Uhren dieses Typs sind mit einem Mikrogenerator ausgestattet, der die Bewegungsenergie des Rotors, durch den das Werk mechanischer Uhren angetrieben wird, in elektrische Energie umwandelt. Diese Energie bringt den Quarz, der bei der Quarzuhr durch eine Batterie angetrieben wird, in Schwingung. Autoquarz-Uhren kommen also ohne Batterien aus und sind gleichzeitig so präzise wie Quarzuhren.

und zu Beginn auch noch ziemlich hässlichen Dinger innerhalb weniger Jahre beinahe den gesamten Uhrenmarkt beherrschen würden. Noch 1975 machte die Produktion von Quarzuhrern in der Schweiz keine zehn Prozent der Gesamtproduktion aus (1999 lag dieser Wert bei 92 Prozent). Als die Branche Anfang der 1980er Jahre vor dem fast vollständigen Bankrott stand, brachte die Umsetzung eines von der Unternehmensberatungsfirma *Hayek Engeneering* im Auftrag der Gläubigerbanken entwickelten Restrukturierungsplans die Wende.

Aus der Fusion der zwei bedeutendsten Firmengruppen entstand der Großkonzern *SMH* (heute *Swatch Group*), der mit der *Swatch* ein vollautomatisch hergestelltes, konkurrenzfähiges Produkt auf den Markt brachte. Der rasche Erfolg der *Swatch* gründete nicht zuletzt auf dem Einsatz unkonventioneller Marketingstrategien. Unter der Ägide des an die Spitze des *SMH*-Konzerns berufenen Unternehmensberaters Nicolas G. Hayek wurde parallel zur Lancierung der *Swatch* eine Restrukturierung der gesamten Uhrenbranche in Angriff genommen: Unzählige, darunter auch renommierte und traditionsreiche Firmen wurden geschlossen resp. von den Banken nicht länger gestützt; die Produktion von Uhrwerken für die unteren Preissegmente wurde fast vollständig auf einen einzigen Betrieb – die zur *SMH* gehörende Firma *ETA* in Grenchen – konzentriert; Marken des mittleren und oberen Preissegments, die fast vollständig vom Markt verschwunden waren (*Omega*, *Tissot*, *Certina u.a.*) wurden marketing- und designmäßig systematisch wieder aufgebaut. Waren es 1934 noch staatliche Interventionen gewesen,¹¹⁵ welche die Schweizer Uhrenindustrie vor dem Niedergang bewahrt hatten, so waren es in den 1970er und 1980er Jahren in erster Linie unternehmerische Strategien der „schöpferischen Zerstörung“ (Schumpeter) veralteter Strukturen.

Auch wenn sie wegen der Asienkrise vorübergehende Umsatzeinbussen hinnehmen musste, überstand die Schweizer Uhrenindustrie die Rezessionsjahre der 1990er

115 In den damaligen Rezessionsjahren entwickelte sich unter den diversen Klein- und Kleinstanbietern ein Preiswettbewerb, der zerstörerische Ausmaße annahm. Mit dem sog. Uhrenstatut von 1934 wurde eine Bewilligungspflicht für die Eröffnung oder Vergrößerung von Firmen im Uhrensektor eingeführt sowie die Möglichkeit, zwischen den Sozialpartnern ausgehandelte Tarifverträge staatlich für allgemeinverbindlich zu erklären. Bestrebungen, die Heimarbeit im Bereich der Uhrenfertigung vollständig zu verbieten, konnten wegen des Widerstands der Unternehmerverbände 1936 nur in einer sehr abgeschwächten Form umgesetzt werden (vgl. Perrenoud, 1996). Aus heutiger Sicht wohltuend fremdartig mutet es an, wenn ein ehemaliger Ökonomieprofessor die wiederkehrenden Krisen in der Uhrenindustrie auf einen „Mangel an Kollektivdisziplin“ und „das Fehlen jeglicher Berufsorganisation“ zurückführt (vgl. Schaller, 1991). Der gleiche Ökonom war es übrigens auch, der bereits Mitte der 60er Jahre – also noch bevor die Krise tatsächlich da war – eine „schöpferische Zerstörung“ der aus seiner Sicht überalterten Strukturen in der Uhrenindustrie forderte (vgl. Schaller 1964).

relativ unbeschadet. Als besorgniserregend wird in der Branche allerdings die rückläufige Entwicklung des mengenmäßigen Absatzes wahrgenommen. So warnt etwa Nicolas G. Hayek: „Wer sich aus dem unteren Marktsegment verabschiedet, verliert früher oder später auch das Luxusuhrensegment. Die Erhöhung der Durchschnittspreise ist darum eine gefährliche Entwicklung.“ Zu einem ähnlichen Schluss gelangt eine Studie der *Fédération de l'Industrie Horlogère Suisse (FH)* aus dem Jahre 1998: „Die Herstellung in kleinen Serien verunmöglich Rationalisierungen und Einsparungen in größerem Masse, außerdem gibt es sehr viele Marken und die Produkte unterscheiden sich nur gering voneinander.“¹¹⁶ Zu Optimismus, vor allem bei den Herstellern in den oberen Preissegmenten, gibt demgegenüber eine Studie der Weltbank aus dem Jahr 1997 Anlass. Sie prognostiziert, dass die Zahl potentieller Käufer von Luxusuhrn bis ins Jahr 2025 von 0,8 auf 2,4 Milliarden ansteigen wird.¹¹⁷ Unterschiedliche Ansichten vertreten die Anbieter im Luxussegment auf der einen und Hayek als ein Vertreter der tieferen Preissegmente auf der anderen Seite auch in der Frage nach der künftigen Ausgestaltung des Labels „Swiss Made“.¹¹⁸ In dieser Kontroverse geht es um die Frage, in welchem Ausmaß es Schweizer Uhrenfirmen erlaubt sein soll, einzelne Teile der Uhr im umliegenden Ausland oder gar in Billiglohnländern fertigen zu lassen, ohne hierbei auf die Herkunftsbezeichnung „Swiss Made“ verzichten zu müssen. Für den Fall einer weiteren Lockerung der entsprechenden Bestimmungen drohen einige im Luxussegment tätige Firmen damit, mit einer exklusiveren Herkunftsbezeichnung – beispielsweise „Manufacturé en Suisse“ – aufzutreten, wodurch das „Swiss Made“ Label massiv entwertet würde. Diese Kontroverse widerspiegelt die eigentümliche Einbettung der Schweizer Uhrenindustrie in den Prozess der Globalisierung: Zwar ist man seit eh und je rund um den Globus präsent,¹¹⁹ bei der eigentlichen Fertigung der Uhr aber bleibt man an die Grenzen der Schweiz zurückgebunden.

116 Beide Zitate aus: Cash (17. April 1998).

117 Vgl. zu dieser Studie: UBS (Hg.), *Branchenspiegel der Schweizer Wirtschaft*, Ausgabe 1998.

118 Die staatliche „Verordnung über die Benutzung des Schweizer Namens für Uhren“ legt fest, welche Arbeitsschritte bei der Fertigung einer Uhr in der Schweiz durchgeführt werden müssen, damit sie mit dem Label „Swiss Made“ auf den Markt gebracht werden darf.

119 Die wichtigsten Exportregionen der Schweizer Uhrenindustrie waren 1999 Asien und Ozeanien (34 Prozent), Europa (38 Prozent), Nordamerika (18 Prozent) und der mittlere Osten (5 Prozent). Die Märkte mit dem in den vorangegangenen drei Jahren wertmäßig größten Absatzzuwachs waren Südkorea, China, Israel, Russland, Australien und die USA.