

Hayek: «Die Schweiz braucht wieder Unternehmer» Nicolas G. Hayek, der Retter der Schweizer Uhrenindustrie, ist unzufrieden mit den Politikern und wünscht sich Unternehmer anstelle der Manager. Von Heinz Eckert

«Schweizer Revue»: In welchem Zustand war die Schweizer Uhrenindustrie, als Sie diese Anfang der Achtzigerjahre übernommen und gerettet haben?

Nicolas G. Hayek sen.: Die Uhrenindustrie war am Zusammenbrechen, und gegen 20 000 Arbeitsplätze wären verloren gegangen.

Was war der Hauptgrund für diese katastrophale Situation?

Schlechtes Management und eine Fehleinschätzung der Konkurrenz. Schon damals haben in der Schweiz Unternehmer mit Mut, Fantasie und Weitsicht gefehlt. Stellen Sie sich vor, die Quarzuhr wurde ja von einem Schweizer erfunden, aber kein einheimischer Uhrenhersteller hat sich dafür interessiert. Die Japaner haben dann die ersten Quarzuhren hergestellt und damit die Schweizer Uhrenindustrie in die Krise gestürzt.

Stand die Schweizer Uhrenindustrie damals vor der Übernahme durch Ausländer?

Ja, eine japanische Firma wollte Omega kaufen und bot 400 Millionen Franken für die Marke. Als Berater riet ich, das Angebot abzulehnen. Die japanische Konkurrenz meinte damals, wir Schweizer könnten guten Käse und gute Schokolade, aber keine industriellen Güter produzieren. Dann erhöhten sie das Angebot und wollten für jede verkaufte Omega fünf Franken zusätzlich bezahlen. Aber auch das wollte ich nicht.

Und dann gingen Sie selber auf die Suche nach Geld?

Nein, Geld hatte ich genug. Ich musste aber die Banken überzeugen, dass das Problem der Uhrenindustrie nicht bei den hohen Lohnkosten liege, sondern beim Management, das so ungeeignet war wie das, welches die Swissair in den Ruin getrieben hat. Wenn Manager statt Unternehmer Konzerne leiten, so geht meistens alles kaputt. Zur Führung eines Unternehmens braucht es keine Finanzexperten, sondern Unternehmer. Es gelang mir schliesslich, die Banken zu überzeugen. Da ich das Risiko nicht allein tragen wollte,

suchte ich Partner. Dann lancierte ich die Swatch, weil ich ein grosses Volumen brauchte und mit Luxusuhren allein nicht alle unsere Fabriken hätte retten können.

Was wäre mit der Schweizer Uhrenindustrie passiert, wenn die Japaner Omega gekauft hätten?

Die Omega würde in Japan hergestellt, die Schweizer Uhrenindustrie gäbe es nicht mehr oder zumindest nicht in ausreichendem Ausmass, und die Arbeitsplätze und das Know-how wären für das Land verloren.

Wenn immer grosse Unternehmen in der Schweiz vor dem Abgrund stehen, wird der Ruf nach Retter Hayek laut. Hätten Sie sich zugetraut, auch andere Unternehmen zu retten?

Die Swissair würde heute noch existieren, wenn sie ein gutes Management und einen verantwortungsvollen Verwaltungsrat gehabt hätte. Die Swissair hat so ziemlich alles falsch gemacht, was falsch gemacht werden konnte. Wenn wir nur noch unrentable Firmen zusammenkaufen und die günstige Konkurrenz mit billigen Uhren zu schlagen versucht hätten, wären wir auch bald pleite. Wir haben es anders gemacht und zuerst ein neues Produkt entwickelt, mit dem wir die Konkurrenz schlagen konnten und haben alles auf den Vorzügen aufgebaut, welche das Image der Schweiz im Ausland prägen: Sauberkeit, Zuverlässigkeit, Ästhetik, Präzision, Qualität.

Hätte auch Bally gerettet werden können?

Jedes Schweizer Marken-Unternehmen hätte gerettet werden können. In der Schweiz haben es nur sehr arbeitsintensive Produkte, die gleichzeitig kein spezifisches Know-how und keine Kreativität brauchen, schwer, weil die Löhne sehr hoch sind.

Viele traditionsreiche Schweizer Firmen sind schon längst ins Ausland verkauft worden. Ist das zu bedauern?

Es wäre zu bedauern, wenn die Schweizer nicht auch berühmte Firmen im Ausland gekauft hätten. Auch wir haben ja mit der Glashütte-Original eine berühmte deutsche Uhrenmarke übernommen. Ich glaube, das Verhältnis ist ausgeglichen. Aber es ist schade,

dass wir den Pioniergeist unserer Grossväter verloren haben. Wir hatten früher mehr internationale Firmen im Verhältnis zur Grösse als jedes andere Land auf der Welt und die beste Airline. Heute sind wir in einigen Bereichen nur noch Mittelmass.

Was muss denn der «richtige» Unternehmer machen?

Ein guter Unternehmer ist wie ein Künstler, der immer wieder Neues schafft. Ein Unternehmer muss laufend neue Produkte kreieren, Arbeitsplätze schaffen, neue Märkte finden. Er muss ständig in Bewegung und bereit sein, Verantwortung zu tragen. Der Manager ist häufig nur ein Verwalter ohne klare strategische Ideen, der kein eigenes Geld riskiert, ein Unternehmen nach dem Lehrbuch zu führen versucht, und wenn es schief geht, trotzdem kassiert.

Heute wird der Gewinn fast immer auf Kosten der Arbeitsplätze maximiert...

...und das ist falsch. Ein guter Unternehmer steigert den Gewinn und schafft gleichzeitig neue Arbeitsplätze. Heute werden Stellen abgebaut, weil man keine anderen Ideen zur Gewinnsteigerung mehr hat. Bei der Rettung der Omega zum Beispiel wurden grosse Summen bei der Logistik und beim Einkauf eingespart. Leute müssen nur dann entlassen werden, wenn ein Unternehmen nichts mehr zu verkaufen hat und die Umsätze massiv zurückgehen. Wer Geld verdient und gleichzeitig Arbeitsplätze abbaut ist ein schlechter Unternehmer.

Wie beurteilen Sie den Wirtschaftsstandort Schweiz?

Der Wirtschaftsstandort Schweiz ist gut, aber wir brauchen – wie überall in Europa – mehr Unternehmertum und weniger Politik. Aber viele unserer Meinungsmacher in der Gesellschaft, an den Hochschulen und bei den Medien haben überhaupt kein Gefühl und kein Verständnis für das Unternehmertum. Sie verwechseln Unternehmer mit Managern und berichten vor allem von der Abzockerei. Der Fussballer, der pro Jahr zwei Tore schießt und Millionen verdient, wird als Held bejubelt, und der Präsident eines Konzerns, der Milliardengewinne macht, wird wegen seines Lohnes kritisiert.

Bedauern Sie, dass die Schweiz nicht zur EU gehört?

Nein, ganz und gar nicht. Die EU produziert nur Gesetze, die mehr erschweren, statt zu erleichtern. Ich kann das gut beurteilen, weil ich in verschiedenen EU-Kommissionen sitze und hinter die Kulissen sehe. Man hat

sich von der EU eine starke Wirtschaft und Wohlstand versprochen und hat heute die höchsten Arbeitslosenzahlen in Frankreich und Deutschland. Obwohl es uns ja auch nicht sehr gut geht, haben wir es immer noch besser als unsere Nachbarn. Die EU muss zuerst verbessert werden, bevor sich ein Beitritt für die Schweiz lohnt.

Hat die Uhrenindustrie nicht unter dem Nein zum EWR gelitten?

Nein, überhaupt nicht. Als hoch qualifizierte Produzenten und Lieferanten von erstklassigen Uhren brauchen wir nicht zu einem Block zu gehören, um Erfolg zu haben. Ich bin dabei kein Gegner von Europa, aber ein Kritiker der EU. Stellen Sie sich vor,

die EU hat dreimal mehr Beamte als notwendig. Das ist doch wahnsinnig.

Haben Sie Wünsche an die Schweizer Politik?

Die Politiker sollten endlich verstehen, um was es in der Schweizer Wirtschaft eigentlich geht, und sich nicht so opportunistisch verhalten, sondern handeln. Die Schweiz gehört zu den teuersten Ländern der Welt. Warum? Weil der Schweizer Franken die teuerste Währung der Welt ist. Wie können Sie die Löhne senken, wenn alles so teuer ist? Der Schweizer Franken muss unbedingt billiger werden, auch wenn das nicht im Interesse des Finanzplatzes Schweiz ist. Dann darf die Wirtschaft nicht mehr verteufelt werden, nur weil Herr Generaldirektor Soundso unanständig viel verdient. Und schliesslich sollten anstelle von Masters of Business Administration wieder Unternehmer ausgebildet werden. Die Jungen sollten animiert werden, Unternehmer zu werden. Aber das kümmert niemand.

Wäre auch da die Politik gefordert?

Ja, sicher, aber die meisten Politiker haben doch überhaupt keine Ahnung von Wirtschaft, sonst hätten sie die Schweiz schon längst liberaler gemacht. Aus der grossen Industrienation mit Weltfirmen ist deshalb nur noch ein Standort für Banken, Versicherungen und Dienstleistungsunternehmen mit einigen wenigen Produktionsfirmen geworden. Die Schweiz stagniert, das müsste nicht sein.

Die Luxus-Uhren-Industrie soll sich allerdings in einer Champagnerlaune befinden, sagen Konjunkturanalysen. Stimmt das?

Es stimmt, ja. Und wir haben eine gute Konjunktur. Aber nicht nur die teuren Uhren verkaufen sich gut. Und davon profitieren wir auch.

Und warum ist das so?

Die Uhr hat heute nicht mehr die Funktion eines Zeitmessers. Die Zeit kann heute vom Computer, vom Handy und an jeder Strassenecke abgelesen werden. Die Uhr ist zum Schmuckstück, zum modischen Accessoire und zum Mittel der Distinktion geworden.

Ist Swiss Made immer noch ein Verkaufsargument?

Ja, wenn damit die schweizerischen Tugenden ausgedrückt werden. Bei der Swissair war das leider nicht mehr der Fall. Aber bei den Uhren stimmt es immer noch: Kein anderes Land ist fähig, eine mechanische Uhr zu produzieren, die so gut ist wie eine aus der Schweiz. Selbst die Japaner sind dazu nicht in der Lage.



Hayek: «Ein guter Unternehmer schafft wie ein Künstler immer wieder Neues»

NICOLAS G. HAYEK

Nicolas G. Hayek, geboren 1928, ist Mitgründer, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der Swatch Group in Biel. Nachdem er während über vier Jahren bei der Umstrukturierung der Uhrenfirmen Asuag und SSIH und bei dem von ihm vorgeschlagenen Zusammenschluss der beiden Unternehmen mitgewirkt hatte, übernahm Hayek 1985 zusammen mit anderen Schweizer Investoren die Aktienmehrheit des neuen Konzerns. Im Juni 1986 wurde er zum Präsidenten und Delegierten des Verwaltungsrates sowie zum Präsidenten der

Konzernleitung ernannt. Als Retter der Schweizer Uhrenindustrie war Hayek massgeblich am Erfolg der Swatch Group mit heute über 20 000 MitarbeiterInnen in aller Welt beteiligt. Zur Swatch Group gehören die Marken, Swatch, Breguet, Blancpain, Jaquet Droz, Glashütte-Original, Léon Hatot, Omega, Rado, Longines, Tissot, Calvin Klein, Certina, Mido, Pierre Balmain, Hamilton, Flik Flak und Endura. Nicolas G. Hayek ist als Berater vieler europäischer Regierungen tätig und ist für seine Verdienste vielfach ausgezeichnet worden. EC