

NZZ

25 Jahre deutsche Einheit

Kleines Wirtschaftswunder nach der Wende

Nach der Wende lag die Wirtschaft der früheren DDR in Trümmern. Auch bei den Glashütter Uhrenbetrieben ging die Belegschaft von 2500 auf noch 72 zurück. Doch waseither geschah, sucht seinesgleichen.

von Christoph Eisenring, Glashütte
3.10.2015



In 25 Jahren vom Sanierungsfall zur Blüte: die Glashütter Uhrenindustrie, im Bild die Firma A. Lange & Söhne. (Bild: Martin Lengemann / Laif)

«Vom <Ich> zum <Wir>»: Mit dieser Losung sei 1972 die elterliche Fabrik für Präzisionstechnik durch die DDR verstaatlicht worden, erzählt Frank Reichel. Reichel war kurz nach der Wende zum Bürgermeister der sächsischen Kleinstadt Glashütte geworden. Diese liegt eingebettet in Wälder und Hügel in den Tälern der Priessnitz und Müglitz. Formal war es zwar keine Enteignung, da die Familie für den Betrieb geringfügig entschädigt wurde. Doch Verhandlungen gab es nicht. Der Kleinbetrieb wurde später in den Volkseigenen Betrieb Glashütter Uhrenbetriebe (GUB) eingegliedert.

Treuhand glaubt an die Firma

Die GUB waren 1951 aus mehreren verstaatlichten Uhrenfirmen gebildet worden. Vor der Wende hatten 2500 Menschen dort gearbeitet – 1994 waren es nur noch 72. Nichts deutete zunächst auf den Aufschwung, den die Kleinstadt im wiedervereinigten Deutschland nehmen würde. Zu den Entlassenen bei den GUB gehörte auch Reinhard Reichel (nicht verwandt mit Frank Reichel). Da in der DDR oft die Devisen gefehlt hätten, habe man vieles selbst gemacht, sagt er. So konstruierte Reichel Werkzeugmaschinen für die Uhrenproduktion.

Dass er seine Stelle verlor, habe ihn 1992 nicht allzu sehr überrascht. Alle Positionen seien in der DDR zwei- oder dreifach besetzt gewesen – und der grösste Erfinder sei er auch nicht gewesen, sagt der Absolvent eines Maschineningenieur-Studiums. Reichel steht heute dem Uhrenmuseum in Glashütte vor, das von der Stadt und der Schweizer Swatch Group getragen wird.

Ab der zweiten Hälfte der 1980er Jahre hätten viele gespürt, dass es in der DDR so nicht weitergehen könne, erzählt Reichel, der Museumsdirektor. Die Mangelwirtschaft sei Ausdruck einer zunehmenden Kluft zwischen Theorie und Praxis gewesen. Nach der Wende wurden die GUB von der Treuhandanstalt übernommen, die den Auftrag hatte, Tausende von DDR-Firmen zu privatisieren.

Klasse statt Masse

Die Belegschaft sank rasch, doch habe man dies nicht so empfunden, als sei alles von einem Tag auf den anderen zusammengebrochen, schildert der frühere Bürgermeister die damalige Situation. Dies lag auch daran, dass 55-Jährige, zuweilen schon 52-Jährige, frühpensioniert wurden. Der Treuhand stellt Frank Reichel ein gutes Zeugnis aus. Sie hätte die GUB auch dichtmachen können. Stattdessen habe eine kleine Gruppe von Angestellten der Treuhand sich dafür eingesetzt, sie weiter zu finanzieren – selbst nachdem die erste Privatisierung schiefgelaufen war.

Entscheidend war, dass in Glashütte nicht alle Lichter ausgingen, denn der zweite Privatisierungsversuch gelang. Dazu brauchte es Unternehmer aus dem Westen, die sich ein Herz fassten: Heinz Pfeifer und Alfred Wallner, ein Nürnberger Juwelier, kauften die GUB 1994 der Treuhand ab und benannten sie um in Glashütte Original. Den Investoren war klar: Die Uhrenindustrie in Glashütte hat nur eine Chance, wenn sie auf Exklusivität setzt statt auf Massenware.

Dazu gehört auch, dass man die Herkunftsbezeichnung hütet wie den eigenen Augapfel. Glashütte darf nur aufs Zifferblatt schreiben, wer mindestens die Hälfte der Wertschöpfung am Ort erzielt. Wer gegen diese Regel verstösst, muss damit rechnen, von den anderen Glashütter Firmen verklagt zu werden. Dies führte schon die eine oder andere Firma an den Rand des Ruins. Gleichzeitig hilft diese dem «Swiss made» nachempfundene Regel, dass die Arbeitsplätze im Ort bleiben.

Skepsis gegenüber der Swatch

Da Pfeifer das Geld nicht hatte, um die grosse GUB-Produktionsstätte mitten im Städtlein zu sanieren, verkaufte er 2000 an die Swatch Group. Die Skepsis in Glashütte sei zunächst gross gewesen, gibt der Museumsdirektor zu. Doch rasch habe man realisiert, dass Glashütte Original bei Swatch sehr gut aufgehoben sei, da man sich in den weltweiten Vertrieb einklinken konnte. Es war aber nicht nur die Rettung der GUB, die den Aufschwung einleitete.

Im Dezember 1990, so Bürgermeister Reichel, habe es an seiner Tür geklopft. Da tritt Walter Lange ein. Er ist der Urenkel von Ferdinand Adolph Lange, der in Glashütte die Tradition des Uhrenhandwerks und der Feinmechanik begründet hatte (vgl. Zusatz). Walter Lange floh 1948 aus Ostdeutschland in den Westen, nachdem die Firma seines Vaters konfisziert worden war. Er tat sich für sein Engagement mit Günter Blümlein, dem Chef der Schaffhauser IWC, zusammen. Beim Bürgermeister wollten die beiden gut Wetter für die Wiederbelebung der Marke Lange machen. Der Zufall wollte es, dass bei Reichel gerade der Chef der Berufsschule am Tisch sass. Diesen brachte er sofort mit Lange und Blümlein ins Gespräch, und er wurde deren erster Betriebsleiter. Die Manufaktur A. Lange & Söhne startete mit zehn Mitarbeitern. Ein Vierteljahrhundert später beschäftigt sie 650 Personen am Standort, Glashütte Original kommt auf 580. Lange gehört mittlerweile zum Schweizer Luxusgüterkonzern Richemont, zusammen mit IWC und Jaeger-Le Coultre.

Reichel vom Museum sagt es fast etwas verschämt: Ein Geschäftsführer aus der DDR hätte es damals nicht gepackt, ein solcher kam schliesslich gerade aus der sozialistischen Planwirtschaft. In der DDR galt die Devise, dass alles preisgünstig sein musste, was nur durch staatliche Stützung möglich war. Dass Uhren plötzlich 10 000 oder gar 30 000 DM kosten sollten, überstieg das Vorstellungsvermögen vieler am Ort.

Wohnungsnot im Städtchen

In Glashütte wurden während der DDR zwar auch Millionen von Quarzuhren gefertigt, doch man hatte die Tradition mechanischer Uhren nie aufgegeben. Noch kurz vor der Wende hatten die GUB mit der Konstruktion eines neuen mechanischen Automatikwerks begonnen. Man habe die Arbeiter zwar auf die neue Welt der Luxusuhren einschwören müssen, sagt Reinhard Reichel. Diesem Zweck dienten auch Aufenthalte in Schaffhausen bei IWC. Aber niemand habe den Glashütter Uhrmachern das Drehen, Fräsen oder Montieren beibringen müssen, betont er.

Glashüttes Glück war es, dass es den Boom für mechanische Uhren nutzen konnte. Einer, der in Schaffhausen bei IWC seine Diplomarbeit gemacht hat, ist Uwe Ahrendt, ein gebürtiger Glashütter. Er leitet heute die Uhrenfirma Nomos Glashütte. Auch diese Neugründung geht auf einen risikofreudigen «Wessi» zurück. Der Fotograf Roland Schwertner hatte die Marke 1990 wiederbelebt. Zehn Jahre später holte er Ahrendt an Bord: Schon dessen Vater, Grossvater und Urgrossvater waren Uhrmacher gewesen – Ahrendt tanzt als gelernter Werkzeugmacher fast ein wenig aus der Reihe.

Eigentlich plante Ahrendt, in der DDR Abitur zu machen, doch da er nicht drei Jahre in die Nationale Volksarmee wollte, wurde er nicht zugelassen. Der 46-Jährige hat jedoch seit der Wende alles nachgeholt und seinem Abschluss als Ingenieur noch einen in Betriebswirtschaft hinzugefügt. Nomos hat in einer Dreizimmerwohnung klein angefangen. Mittlerweile beschäftigt die unabhängig gebliebene Firma 230 Mitarbeiter. In Glashütte arbeiten etwa 1800 Personen in der Uhrenindustrie. Das sind deutlich mehr als zu DDR-Zeiten, als es im engeren Sinne vielleicht 1300 waren. Mit Mühle, Grossmann, Union, Tutima, Wempe, Bruno Söhnle oder C. H. Wolf haben weitere Marken Fuss gefasst. Das Wachstum der Uhrenindustrie stellt die Stadt vor Probleme, die sich andere ostdeutsche Gemeinden kaum vorstellen können. Die Uhrenfirmen können sich zwar noch vergrössern, doch für anderes ist am Hauptort kaum Platz.

Uhrmacher sind Eigenbrötler

Der gegenwärtige Bürgermeister, Markus Dressler von der CDU, will jetzt reagieren. Der vierfache Vater spricht sogar von Wohnungsnot. Bei der Wende war der Krankenpfleger und Verwaltungswirtschaftler erst 14 Jahre alt. Die Gemeinde ist nun dabei, selbst Bauland für junge Familien zu schaffen. Die Kernstadt von Glashütte ist ein enges Strassendorf, doch in den anderen Ortsteilen gibt es Spielraum. Insgesamt zählt Glashütte 7000 Einwohner. Die Arbeitslosenquote liegt bei vergleichsweise niedrigen 5%.

In einem sind sich die Gesprächspartner einig: Glashütte könnte ein besserer Gastgeber sein. Der Museumsdirektor wünscht sich ein Hotel, der Bürgermeister etwas mehr Mut der Detailhändler und Gastronomen am Ort. So könne es passieren, dass man an einem Sonntag nicht einmal einen Kaffee bekomme. Für Ahrendt kommt etwas dazu, was schon vor 100 Jahren gegolten habe: Uhrmacher blieben lieber hinter dem Ofen und guckten aus dem Fenster.

Zu viel Ablenkung in der Stadt

Wer beobachtet, wie die Uhrmacher an ihren hohen Pulten um Millionstel Millimeter ringen, kann gut nachvollziehen, weshalb sich das Uhrenhandwerk im engen Müglitztal und nicht etwa in der Grossstadt Dresden angesiedelt hat. Das Handwerk erfordert enorme Konzentration, Städte bieten da zu viel Ablenkung. Uhrmacher mögen liebenswürdige Eigenbrötler sein, um mit Ahrendt zu sprechen, doch in Glashütte lassen sie sich mittlerweile gerne über die Schulter schauen und geben mit Stolz Auskunft über ihre Arbeit.

Es gebe heute aus der DDR-Zeit kaum noch Wunden, so der junge Bürgermeister. Die Leute, die in den GUB Verantwortung trugen, seien weiter geachtet. Der Tisch in Glashütte war nach der Wende aber nicht gedeckt. Vielmehr sah es zunächst nach Tabula rasa aus, wie in anderen Städten der früheren DDR. Erst die Kombination von feinmechanischer Tradition und unternehmerischem Mut bescherte dem Städtchen eine Renaissance, die seinesgleichen sucht.

Vom Schweizer Jura inspiriert

In der Mitte des 19. Jahrhunderts war Glashütte im Erzgebirge ein armes Städtlein. Der Name geht wohl auf die Gewinnung und Verarbeitung von silberhaltigem Glaserz zurück. Doch der Bergbau war zum Erliegen

gekommen, es fehlten Zukunftsperspektiven. Ferdinand Adolph Lange fragte sich, wie er den armen Gemeinden helfen könnte.

Schliesslich hatte er eine kühne Idee. Auf einer vierjährigen Wanderschaft in Frankreich und der Schweiz hatte ihn vor allem das Verlagswesen im Jura beeindruckt. Also die starke Arbeitsteilung in der Schweizer Uhrenproduktion, bei der sich die Handwerker jeweils auf bestimmte Techniken und die Herstellung einzelner Teile spezialisierten. Er übergab seine entsprechenden Pläne der sächsischen Regierung. Schliesslich erhielt er 6700 Taler Zuschuss (davon 1120 Taler für Werkzeuge) als Startkapital vom königlich-sächsischen Ministerium des Innern. Nun galt es, aus fünfzehn Gemeinden eine auszusuchen, in der das Schweizer Modell nachgeahmt werden konnte. Dabei machte Glashütte das Rennen. Es war die Stadt, die am nächsten bei Dresden liegt, was damals allerdings noch eine sechsstündige Fahrt in der Postkutsche bedeutete. In Dresden befand sich der mathematisch-physikalische Salon, eine Sammlung von Präzisionsinstrumenten und Uhren. Sie war der Grundstock für die Technische Bildungsanstalt zu Dresden, die später zur Technischen Universität wurde.

Vielleicht noch wichtiger war das vorausschauende Verhalten der Glashütter. Lange verlangte nämlich, dass er fünfzehn Lehrlinge ausbilden konnte, um so das arbeitsteilige Verlagswesen einzuführen. Die Stadt hatte dafür in weiser Voraussicht bereits Burschen auserkoren, was Lange den Start erleichterte.

Mit diesen «Fensterbrett-Mechanikern» wurde ein Biotop geschaffen, das zur Gründung weiterer Manufakturen neben Lange führte. Das Glück war Glashütte ebenfalls hold: Durch das Aufkommen der Eisenbahn stieg die Nachfrage nach der genauen Uhrzeit und damit nach Taschenuhren stark an.

2015 sind es genau 170 Jahre her, dass Lange in Glashütte den Grundstein für eine grosse Tradition legte. Diese hat sowohl die Demontage nach dem Zweiten Weltkrieg durch die Sowjets als auch die Enteignung der verbliebenen Uhrenbetriebe in der DDR überdauert.