

Deutschlands *CLUSTER*

C

FOLGE 7 UHRENINDUSTRIE

Deutsche Unternehmen sind berühmt für ihr Können und ihre Produkte. Marktführer und Konkurrenten sitzen dabei oft dicht beieinander. In einer Serie ergründet Capital das Erfolgsgeheimnis der „German Valleys“

Glashütte

10/155 - Produktwelt: Eine Uhrmacherin von Glashütte: Original machen das Kaliber 32

10/155 - Marktwirtschaft: Die Uhr der von Horváth: Das Preisniveau liegt zwischen 1.000 und 4.000 Euro

GRÜNDERZEIT

Glashütte steht weltweit für feinste Uhrmacherkunst. Dabei hatte der Ort im Erzgebirge nach der Wende schwer zu kämpfen. Als einer von wenigen ostdeutschen Clustern hat Glashütte überlebt – dank mutiger Gründer und präziser Mechaniker

„Das ist Glashütte?“ Der Fahrer der dunklen Limousine nickt. „Okaaay ...“ Ungläubig sieht der New Yorker Anwalt aus dem Fenster. „Äh, nice.“

Glashütte, das war für ihn bisher die edle Boutique von A. Lange & Söhne an der Madison Avenue gleich neben dem Central Park, mit Vitrienen voller Uhren, die so viel kosten wie ein Kleinwagen oder gleich ein ganzes Haus. Auf Einladung der Manufaktur ist er nun in Deutschland, wie andere gute Kunden, darunter Banker aus London und japanische Schlagerkomponisten.

Auf der Autobahn Richtung Glashütte war der Anwalt aufgekratzt. „Wahnsinn, kein Tempolimit.“ Dann wurde die Straße immer enger, wand sich durch Wälder, über Hügel. Bäche plätscherten, Dörfer in allen Schattierungen von Grau und Braun flogen vorbei. Immer leerer wurden die Straßen, immer stiller saß der Anwalt auf dem Rücksitz und staunte über das Nichts um ihn herum. Bis er in Glashütte ankam.

6 771 Einwohner leben hier in 16 Ortsteilen. Es gibt ein Uhrenmuseum, ein Café namens Uhrwerk, eine Kirche, ein Restaurant, kein Hotel. Der Ort, an dem „die Zeit lebt“, wie es hier etliche Werbeschilder versprechen, ist Liebhabern exklusiver Uhren auf der ganzen Welt ein Begriff. Dabei war Glashütte jahrzehntelang hinter dem Eisernen Vorhang verschwunden – und stand nach der Wende vor dem Ruin. Von einst 2 500 Mitarbeitern hatten nur noch 72 einen Job.

Und heute? Arbeiten hier wieder 2 000 Menschen in neun Manufakturen. Als einer von wenigen deutschen Ost-Clustern hat Glashütte überlebt – dank mutiger Investoren, Gründern mit Visionen und Menschen mit einer besonderen Gabe: dem Uhrmacher-Gen.

Wer mit dem Zug in Glashütte ankommt, steigt bei Nomos aus – die Manufaktur hat den alten Bahnhof gekauft und als Zentrale ausgebaut. Gegenüber, keine 30 Meter entfernt, liegt der Stammsitz von A. Lange & Söhne. Daneben hat Glashütte Original seine Manufaktur errichtet, ein Stück weiter thront seit dem Jahr 2008 Tutima. Auf der anderen Seite der Gleise hat sich Moritz Grossmann niedergelassen, oben auf dem Hügel liegt die alte Sternwarte, in der Wempe Uhren fertigt. Wenn irgendwo „die Zeit lebt“, dann wohl wirklich in Glashütte.

SACHSENS ARMENHAUS

Dabei beginnt die Geschichte des Clusters mit bitterer Armut. Das Erzgebirge lebte lange vom Bergbau, von Kupfer und Eisen, doch Anfang des 19. Jahrhunderts waren die Ressourcen aufgebraucht. Die Menschen darben, versuchten mit Landwirtschaft, Korbflechten und Holzschnitzerei zu überleben. Die Stadt bettelte bei der sächsischen Regierung um die Ansiedlung von Gewerbe. Davon erfuhr Ferdinand A. Lange.

Der Uhrmacher war nach Jahren der Wanderschaft nach Dresden zurückgekehrt. Bei den Besten sei-

ner Zunft hatte er gelernt, sogar in Paris war er gewesen, dem damaligen Zentrum der Uhrmacherkunst. Nun fasste Lange einen Plan: Er wollte 15 Glashütter zu Uhrmachern ausbilden, um mit ihnen einen Industriestandort zu gründen.

Lange überzeugte die Regierung und bekam ein Darlehen von knapp 7 000 Talern. 1845 gründete er seinen Betrieb. Bereits zehn Jahre später gab es in Glashütte mehr als 100 Uhrmacher. Der Ruf der raffinierten Taschenuhren reichte bis nach Russland, Zar Alexander II. war ein begeisterter Kunde. Es war der Anfang des Uhrenclusters.

Heute wirken die modernen Manufakturen wie eine Mischung aus Hochsicherheitstrakt und Klinik. An Neuentwicklungen wird hier oft jahrelang unter strenger Geheimhaltung gefeilt, bevor sie bei den Messen in Genf und Basel einem elitären Publikum präsentiert werden.

Glashütte Original bietet Führungen durch seine →

Werkhallen an, vorbei an Fenstern, hinter denen Uhrmacher und Finisseure in weißen Kitteln arbeiten, eine Lupe im Auge, eine Pinzette in der Hand. Aus Hunderten von Einzelteilen setzen sie ihre Werke zusammen, deren Details oft weniger als ein Haar breit sind. Das Bild vom hochkonzentriert arbeitenden Feinmechaniker ist Teil des Mythos, den die Manufakturen pflegen. Es ist still, nirgends spielt ein Radio, kaum jemand spricht.

Man muss geboren sein für diesen Job. „In Glashütte ist Ticktack vergraben, so wie an anderen Orten Kohle“, sagt Roland Schwertner, der Gründer von Nomos. Soll heißen: Die Ressource des Clusters ist der Faktor Mensch. „Seit Generationen arbeiten die Menschen in der Region als Uhrmacher“, sagt Wilhelm Schmid, der Chef von A. Lange & Söhne, der sich keinen alternativen Standort vorstellen kann. „Glashütte ist historisch gewachsen, und damit auch das Know-how“, sagt Thomas Meier, der seit Oktober 2016 die Luxusmarke Glashütte Original leitet. „Der Vater hat hier sein Wissen an den Sohn weitergegeben, und der an den Enkel.“

EINE VERSCHWIEGENE BRANCHE

Es klingt nach kleiner, heiler Welt. Doch der Uhrenmarkt ist hart umkämpft. Auf der einen Seite sind da die Schweizer, der Inbegriff der Haute Horlogerie. Auf der anderen Seite stehen die Glashütter Betriebe untereinander im Wettbewerb, auch wenn Lange-Chef Schmid sagt, der Konkurrenzgedanke sei hier wenig ausgeprägt, jede Manufaktur bediene ein anderes Segment. Es sagt sich leicht, wenn man auf der Leiter oben steht: Die günstigste Uhr bei Lange kostet 14000, die teuerste, die „Grand Complication“, knapp 2 Mio. Euro.

Ein Haus weiter, bei Glashütte Original, betont Thomas Meier, man bewege sich auf dem gleichen Niveau wie Lange. „Auch wir haben Uhren für mehr als 300 000 Euro. Aber wir gehen unseren eigenen Weg. Wir haben keinen Einblick, was die anderen machen. Das ist auch nicht unser Ziel.“

Eher als ein Mit-herrscht in Glashütte also ein Nebeneinander. „Man kann sich hier natürlich nicht aus dem Weg gehen“, sagt Lange-Chef Schmid. Es gibt ungeschriebene Gesetze – etwa dass man sich keine Mitarbeiter ausspannt. A. Lange & Söhne sowie die Glashütter Uhrenbetrieb GmbH, zu der Glashütte Original und Union gehören, bilden selbst aus, die anderen Manufakturen holen ihren Nachwuchs von der staatlichen Uhrmacherschule im Ort.

Die Branche ist verschwiegen, auch das gehört zum Mythos. Zu Zahlen äußert man sich prinzipiell nicht. Zu Wettbewerbern auch nicht. Kleine Sticheleien bleiben trotzdem nicht aus. Zum Beispiel wenn es um die Historie geht, denn die ist Teil des Images, das Kunden teuer bezahlen. Glashütte Original suggeriert nicht nur mit seinem Namen Traditionsbewusstsein, der Konzern beruft sich auch auf die Fortführung des VEB der DDR-Ära. Wilhelm Schmid hingegen sagt, ohne die Neugründung von Lange nach der Wende gäbe es den gesamten Cluster gar nicht mehr.

Und in der Tat: Es stand damals nicht gut um Glashütte.

DIE ZEIT GEHÖRT DEM VOLK

Der erste Einschnitt kam, als im Zweiten Weltkrieg die zivile Uhrenproduktion eingestellt wurde. „Die Betriebe mussten Zeitzündler, Fliegeruhren und Marinechronometer fertigen“, erzählt Reinhard Reichel, der Leiter des Uhrenmuseums. Nach Kriegsende demontierten dann die Sowjets die Maschinen. „Die Hallen waren leer“, sagt Reichel. Trotzdem gaben die Uhrmacher nicht auf. „Jeder brachte etwas von zu Hause mit, die einen Werkzeug, die anderen Know-how.“ So wurde das Erbe erst einmal gerettet.

Am 1. Juli 1951 entstand schließlich aus den enteigneten Werken der sperrig benannte VEB GUB, der Volkseigene Betrieb Glashütter Uhrenbetriebe mit 2 500 Mitarbeitern. Firmen wie Lange gingen im Volkseigentum auf, die Feinmechanik wich der Massenproduktion. Bis

zu 100 000 Uhren wurden im Jahr produziert, zuletzt meist Quarzuhren, die unter dem Namen Meisteranker im Westen bei Quelle und Tchibo verkauft wurden – oder als Bückware im Osten. Hinzu kamen Marinechronometer und Schaltuhren für Waschmaschinen.

Dann fiel die Mauer. „Erst haben wir hurra geschrien, dann standen wir auf der Straße“, erinnert sich Reichel. Auch er verlor seinen Job bei den GUB.

Roland Schwertner verfolgte den Mauerfall im 600 Kilometer entfernten Düsseldorf im Fernsehen. „Da muss man doch was machen“, dachte er. Der Fotograf und Unternehmensberater kannte Uhrmacher, die noch in Glashütte gelernt hatten – und davon schwärmten. Im Januar 1990 setzte sich Schwertner ins Auto und fuhr los.

Der Empfang war frostig. Allein einen verlässlichen Ansprechpartner zu finden schien unmöglich. „17 Direktoren hatten die GUB damals“, erinnert sich Schwertner – und jeder konnte morgen schon entlassen sein. Auch die Treuhand gab es noch nicht. Schwertner, der seine Idee trotzdem nicht verwerfen wollte, meldete Nomos als Marke an und ging zunächst nach Berlin, wo die Firma bis heute ihr Designbüro hat.

Es war die Zeit der Glücksritter. Halbseidene Investoren aus dem Westen gaben sich im Osten die Klinke in die Hand. Abenteuerliche Pläne wurden geschmiedet, wie der mit den Billiguhren aus Mauritius, die unter dem Label Glashütte verkauft werden sollten. Er platzte. Aber auch seriöse Investoren tauchten auf, wie Walter Lange, der Urenkel von Ferdinand A. Lange, der sich nach der Firmenenteignung zu DDR-Zeiten nach Pforzheim abgesetzt hatte. →

Unterstützt wurde er vom Uhrenmanager Günter Blümlein, dem Geschäftsführer der Gruppe LMH (Les Manufactures Horlogères), zu der die Marken IWC und Jaeger-LeCoultre gehörten. Mit Langes Namen und dem Kapital des Konzerns wollten beide wieder edle Uhren in Glashütte fertigen, um unter dem Staub der DDR den Glanz von einst freizulegen.

Doch niemand jubelte ihnen zu. Die Skepsis gegenüber allem, was aus dem Westen kam, sei im Osten groß gewesen, schrieb Lange, der im vergangenen Januar gestorben ist, in seinen Memoiren. Niemand wollte mit ihm gesehen werden, Treffen fanden nur konspirativ außerhalb des Orts statt.

Blümlein und Lange quartierten sich im nächstgelegenen Hotel ein, 15 Kilometer von Glashütte entfernt. Die Ladenmühle glich einer Jugendherberge: Die beiden Manager mussten sich ein Badezimmer teilen, die Speisekarte bestand im Wesentlichen aus Sauerbraten und Knödeln.

Blümlein und Lange hatten eine Vision, aber keine Uhren, keine Mitarbeiter, keine Gebäude und keine Maschinen. Sie kalkulierten mit 500 000 Mark an Investitionen. Es wurden knapp 20 Millionen in den ersten Jahren. Lange wollte das alte Stammhaus kaufen, in dem er aufgewachsen war. Der Zustand war erbärmlich, bis auf wenige Büros stand es leer. Doch die Treuhand stellte sich quer: Nur wenn er die GUB fortführe, bekomme er das Haus, erklärte man Lange. Es hätte bedeutet, die immer noch 1000 Mitarbeiter des DDR-Betriebs zu über-

nehmen. Wirtschaftlich war das nicht zu stemmen.

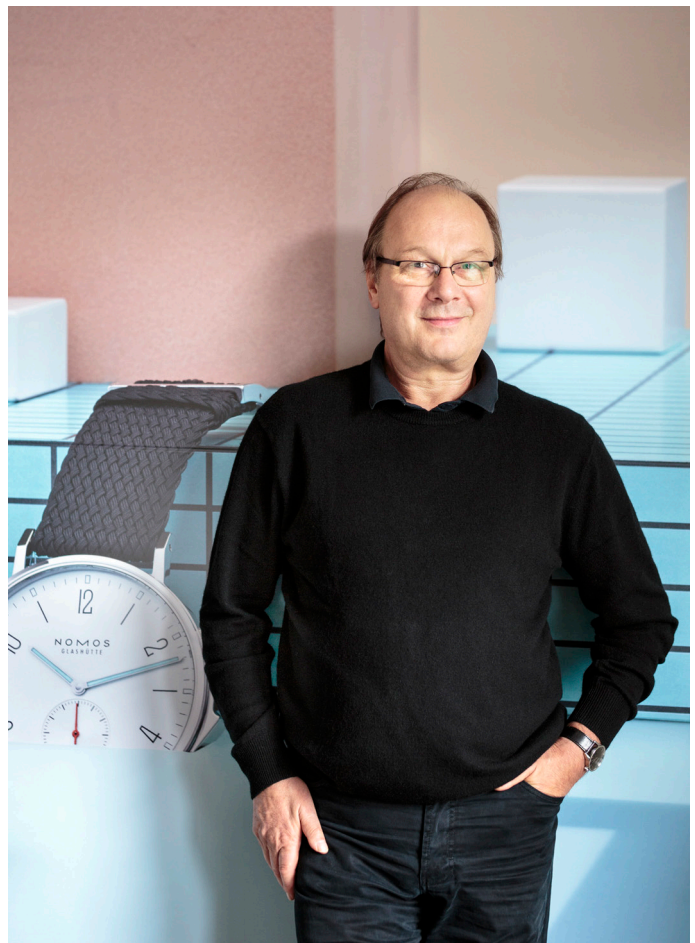
Lange entschied, die Firma unter der Briefkastenadresse einer Freundin in Glashütte anzumelden – am 7. Dezember 1990, auf den Tag genau 145 Jahre nach der Gründung seines Urgroßvaters. Nachdem er und Blümlein am Rand von Glashütte eine passende Produktionsstätte gefunden hatten, brauchten sie nur noch Uhrmacher. Die Bewerbungsgespräche fanden im April 1991 statt, auf einem Parkplatz 20 Kilometer außerhalb der Stadt. Ein gutes Dutzend Uhrmacher wurde eingestellt.

Dreieinhalb Jahre später, am 24. Oktober 1994, lud Lange zwölf renommierte Juweliere nach Glashütte ein und präsentierte seine ersten Neuentwicklungen, darunter die „Lange 1“. Die Euphorie war groß.

Alle 123 Uhren, die Lange bis dahin gefertigt hatte, wurden an jenem Tag verkauft.

Auch Roland Schwertner von Nomos war mittlerweile zurück in Glashütte. Im März 1992 mietete er eine kleine Wohnung an, in der drei Uhrmacher seine in Berlin entwickelten Modelle mit gekauften Werken zusammensetzten. Darunter war die „Tangente“, der Nomos-Klassiker. Schlicht und hochwertig sollten die Uhren sein, mit denen Schwertner eine Nische besetzte: zu exklusiv, um die breite Masse anzusprechen, zu günstig, um den Edelmanufakturen Konkurrenz zu machen. Ein Berater warnte: „Damit gehst du pleite.“

Aber das Konzept ging auf. Seitdem pflegt Nomos das Image des Underdogs und überrascht auf den Messen Jahr für Jahr mit Neuerun-



Roland Schwertner gründete 1990 Nomos. Mit drei Uhrmachern fing er an, heute beschäftigt seine Manufaktur 300 Mitarbeiter

gen wie etwa dem Swing-System. Mit diesem eigens entwickelten „Assortiment“, wie im Branchenjargon das taktgebende Herzstück einer Uhr heißt, ist Nomos das Kunststück gelungen, unabhängig von der Swatch-Tochter ETA zu werden, die große Teile der Uhrenindustrie beliefert.

1994 kam auch die Rettung für die GUB, die zu diesem Zeitpunkt auf 72 Mitarbeiter geschrumpft waren und günstige Armbanduhren produzierten. Zwei Unternehmer aus dem Westen stiegen ein, schufen die Marke Glashütte Original und setzten ähnlich wie Lange auf Luxusuhren. Mit der günstigeren Marke Glashütte Union rundeten sie das Portfolio ab. Auf der Weltkarte der edlen Uhren war die sächsische Kleinstadt damit endgültig wieder ein Fixpunkt.

JEDE BAULÜCKE ZUGEPFLASTERT

Längst ist der Name Glashütte eine Auszeichnung. Verwenden dürfen ihn nur Manufakturen, die hier ihren Sitz haben und mehr als 50 Prozent der Wertschöpfung vor Ort erzielen. Die Vorschrift, die sicherstellen soll, dass der Name nicht verwässert, stammt von 1906. Dreimal hat sie schon Gerichte beschäftigt.

In Glashütte ist mittlerweile jede Baulücke zugепflastert. 2015 weihte Angela Merkel die neue Manufaktur von A. Lange & Söhne ein. Die letzte Freifläche im Ort hat sich Nomos gesichert, auch wenn es mit der Bebauung noch dauern wird. „Wir müssen das Geld für Investitionen erst verdienen, damit wir uns nicht übernehmen“, sagt Roland Schwertner, dessen Firma inzwischen einer der wenigen unabhängigen, inhabergeführten Uhrenbetriebe hier ist. Glashütte Original und Union wurden 2000 von der Schweizer Swatch-Gruppe gekauft, A. Lange & Söhne gehört seit 2001 zum Luxuskonzern Richemont.

Der Wettbewerb wird spürbar schärfer. Auch Nomos muss seine Nische gegen Großkonzerne verteidigen, die mit Macht in den Markt



und in die Schaufenster der Händler drängen. „Gerade die kleineren Hersteller müssen sich beim Fachhändler behaupten, damit die eigenen Uhren gut platziert sind“, sagt Schwertner. An einen Verkauf denkt er trotzdem nicht, dafür macht ihm das Geschäft noch zu viel Spaß.

Auch der Anwalt aus Manhattan hatte Spaß bei seinem Manufakturbesuch. Auf der Rückfahrt nimmt er seine „Saxonia“ vom Handgelenk und schaut durch den Saphirglasboden dem Spiel der Rädchen und Federn zu. Dann döst er ein. Wie übrigens ganz Glashütte, wenn die Uhrmacher Feierabend haben. ◇

Arbeitsplatz einer Nomos-Uhrmacherin im alten Bahnhof von Glashütte, der zur Manufaktur umgebaut wurde