

Fortschritt – das Beispiel Heinrich Moser

Wie entsteht Qualität, und wo kommen die Innovationen her, auf die Unternehmen und Gesellschaften so dringend angewiesen sind? Roger Nicholas Balsiger, Urenkel von Heinrich Moser, ist diesen Fragen in seinem Vortrag zum Moserdamm-Jubiläum nachgegangen. Hier seine Gedanken in leicht gekürzter Fassung.

VON ROGER NICHOLAS BALSIGER

Qualität ist nicht immer gleichbedeutend mit Innovation: Ein Küchengerät kann eine hervorragende Qualität aufweisen, indem es beispielsweise während Jahren seinen Dienst versieht; es braucht deshalb nicht eine Innovation darzustellen. Ein Flugzeug muss zwar die Qualität haben zu fliegen, aber nicht jeder Flugzeugtypus muss zwangsläufig auch immer innovative Komponenten in sich tragen. Und schliesslich kann sogar ein gepflegtes Diner von überragender Qualität sein, ohne dass es kreativ sein muss.

Umgekehrt ist Innovation nicht immer gleichbedeutend mit Qualität: Ein attraktives App erhebt in der Regel keinen Anspruch darauf, qualitativ so ausgestattet zu sein, dass es auf Jahre hinaus Anwendung findet; es kann morgen schon einer neuen Erfindung weichen, die anwendungsfreudiger ist – und die alte fliegt aus dem Sortiment. Oder nehmen wir Twitter, das für Millionen von Menschen als Innovation empfunden wird; seine Begrenzung auf 140 Zeichen pro Sendung gibt bezüglich Qualität des Inhalts jedoch kaum Anlass dazu, dass aus irgendeiner dieser Meldungen je ein nobel-preisverdächtiger Text entstehen könnte. – Es gibt Hunderte weiterer Beispiele hierzu. – Aber Sie fragen sich sicherlich, warum ich Ihnen das alles erzähle und was das denn mit Heinrich Moser zu tun habe?

Das eine nicht ohne das andere

Für ihn gab es kaum Qualität ohne Innovation, kaum Innovation ohne Qualität: Qualität und Innovation bildeten in seiner Tätigkeit zumeist eine Verbindung; die beiden Begrifflichkeiten waren interdependent, waren miteinander verknüpft.

Mein Urgrossvater war erfolgreich in viererlei Hinsicht:

1. in der Herstellung von Uhren
2. in der Mitbegründung von Unternehmen
3. in der Einführung neuartiger betriebswirtschaftlicher Grundsätze und
4. – wie wir alle wissen – beim Bau eines Wehrdamms über den Rhein.

Sehen wir uns diese Errungenschaften etwas genauer an: Schon am 18. Januar 1827, als 22-Jähriger, schrieb er während seiner Uhrenmacher-Meisterlehre aus Le Locle seinen Eltern, dass er an einer Erfindung arbeite, die für die Herstellung von Uhren beträchtliche Vorteile bringe.

Andererseits war für ihn klar, dass dauernder Erfolg nur auf der Basis der Herstellung von Qualitätsprodukten erzielt werden könne: «Ein Haus, welches schlecht steht, sieht wenig auf Qualität», hielt er fest, es bedinge «gute und schöne Ware». Fabergé-Uhren beispielsweise wiesen Uhrenwerke von Heinrich Moser auf, andererseits baute Moser solche von Jaeger-LeCoultre bei seinen eigenen Uhren ein – ein Zeichen des gegenseitigen

Respekts für die erzeugte Qualitätsware.

Noch heute weisen Moser-Uhren ursprüngliche Qualitätsmerkmale auf, so zum Beispiel die spezielle Form der Räderwerkbrücke mit speziellem Schliff oder die Verwendung einer echten Schraubenunruh, die Moser-Punze, und anderes mehr.

Hierbei durfte Heinrich Moser auch der Vorsehung danken, dass er über zwei stark unterschiedliche Talente verfügte: Er war ebenso ein genialer Uhrenhersteller als auch ein hervorragender Kaufmann – eine rare Kombination. Sehr früh schon hatte er die Erkenntnis erlangt, dass man als «Gross-industrieller am besten sein eigener Kaufmann und als Grosshändler sein eigener Fabrikant sei»!

Ein Engagement mit Folgen

Diese Fähigkeiten machte er sich auch, als äusserst vermöglicher Mann 1848 aus Russland zurückgekehrt, bei der Mitbegründung von Unternehmen im Raum Schaffhausen zunutze. Da gilt es die «Schweizerische Wagons-Fabrik» (die heutige SIG Holding AG) zu erwähnen, die unter anderem qualitativ beste Eisenbahnwagen für die «Rheinfallbahn» produzierte.

Die Strecke führte von Schaffhausen nach Winterthur, nahm 1857 ihren Betrieb auf und war erst die zweite Bahnlinie in der Schweiz! Vorgängig noch hatte sich Heinrich Moser mit Johann Conrad Fischer einen veritablen Glaubenskrieg geliefert, da Letzterer die Ost-West-Bahnverbindung von Waldshut über Schaffhausen nach Konstanz bevorzugte.

Moser war als internationaler Vielreisender stark daran interessiert, auch im Bereich des Verkehrs Qualität mit Innovation zu verbinden – ebenso in der Nutzung des Rheins für die Dampfschiffahrt. Und seine Vision von der Richtigkeit der Konzentration auf den Nord-Süd-Verkehr trug Früchte.

Und weiter: Nachdem sein Plan, in Schaffhausen zu Ehren seines Vaters eine Uhrenfabrik zu bauen, durch die Ernennung eines Junkers zum Stadtuhrnmacher 1829 zunichtegemacht worden war, unterstützte er 39 Jahre später Florence Aristo Jones, seine International Watch Company in Schaffhausen zu gründen, auch deshalb, weil er von dessen Erfindergeist und Qualitätsdenken überzeugt war.

Tantiemen auf allen Stufen

Natürlich verkörperte Moser in seinem Unternehmen die klassische Rolle des Patrons. Er entschied zwar, war jedoch alles andere als beratungsresistent, zumindest nicht innerhalb seiner Firma; Einschmeichler waren bei ihm schnell abgeschrieben. Er wusste instinktiv, wie er seine Mitarbeiter zu motivieren hatte, damit sich ein Erfolg einstellte. Mit seinen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen war er seiner Zeit weit voraus: Er zahlte die besten Löhne – honorierte jedoch seine Leute bei selbstverständlich positivem Geschäftsverlauf auch mit Gratifikationen und Tantiemen auf allen Stufen – einschliesslich seiner Köchin!

Für Moser waren seine Leute nicht nur einfache Menschen, die anständige Behandlung verdienten: Sie waren für ihn die Träger seines Geschäftes. Er sagte über sie: «Diese Leute sind die Schöpfer meines Wohlstandes, man muss sie warmhalten.» Die Leute seien von der Leidenschaft zur Arbeit besessen, bemerkte er, und andere Fabrikanten behaupteten, seine Mitarbeiter seien von ihm «behext; er hätte die besten in der ganzen Gegend», man könne ihm keinen abjagen. Aber er konnte auch Hunderte von Kilometern per Kutsche fahren, um einen kranken Mitarbeiter zu besuchen oder um Kondolenzbesuche abzustatten und den Hinterbliebenen finanzielle Unterstützung zu gewähren, weil nicht nur der Ernährer plötzlich fehlte, sondern auch damals noch diesbezüglich jegliche staatliche Unterstützung.

Von erstaunlicher Aktualität
Zudem war Moser einsichtig: «Ein Chef muss nie verlangen, dass die Leute genau so sein sollen, wie er sie haben will – der Chef muss sich eben nach den Leuten richten und die Lücken ausfüllen. Er muss sich vielmehr ihnen anschmiegen und sie eben verwenden, wie sie zu gebrauchen sind, und namentlich öfteren Wechsel meiden.» Und trotzdem seien die treuen, fähigen Leute oft mit der «grössten Laterne» nicht zu finden. Doch dann vor allem das: Wer versuche, die Schuld zuerst bei sich zu suchen, der werde «über die Untauglichkeit der Menschen weniger klagen. Sieh nur in die Welt hinein, jeder wirft die Schuld auf den anderen und glaubt an seine eigene Fehlerlosigkeit.»

Fritz Reichenbach, Verwaltungsratspräsident der SIG in den 1970er-Jahren, urteilte gut 120 Jahre später über Heinrich Mosers Erkenntnisse, dass dessen «Grundsätze (...) zum Teil von erstaunlicher Aktualität» seien; «sie könnten der Fachliteratur über moderne Betriebsführung entnommen sein».

Auch Reichenbachs Analyse ist bereits über 40 Jahre alt; wer will, kann gerne hier den Vergleich mit den heutigen Arbeitsbedingungen anstellen. Um jedoch eines festzuhalten: Bei Heinrich Moser verknüpfte sich die Umsetzung von kreativen betriebswirtschaftlichen Grundsätzen direkt mit qualitativ hoch stehenden Leistungen, was Prosperität für alle in seiner Firma Beschäftigten bedeutete!

Ein technisches Wunderwerk
Wohl kaum jedoch waren Qualität und Innovation so eng miteinander verbunden wie beim Bau des Wehrdamms über den Rhein: Ein technisches Wunderwerk wurde der damals grösste Staudamm der Schweiz genannt, das wohl einzige dieser Art in der Welt. «Mit dieser hinsichtlich Grösse und technischer Ausführung damals einzigartigen Ausführung schuf Moser die wichtigste Voraussetzung für die Ansiedelung verschiedenster Industriebetriebe und leitete auf diese Weise in seiner Heimatstadt eine neue wirtschaftliche Epoche ein», urteilte der frühere Stadtarchivar Hans Ulrich Wipf in seinem kurzbiografischen Beitrag über Heinrich Moser in der «Neuen Deutschen Biographien».

Was aber war das Besondere an dieser Baute – und wie kann sich ein technischer Laie wie ich dieses Wunderwerk vorstellen? – Wohl am besten so: Die zerklüftete Felsenlandschaft im Flussbett liess es kaum zu, dass an den Bau eines Wehrdamms im eigentlichen Sinne gedacht werden konnte.

Daher plante Moser eine Stauversion, die in einem grossen Bogen hinüber auf die zürcherische Flussseite führte. Dort wurde ein Turbinenhäuschen erstellt, von dem aus ein teilweise unter dem Rheinspiegel angelegter Abflusskanal das Wasser ungefähr 200 Meter durch den Kalkfelsen in das tiefer liegende Flussbett leitete. (Dieser sogenannte Moser-Kanal half zugleich, Überschwemmungen im Industriequartier zu verhindern, ohne dass ein Verlust in der Nutzung der Wasserkraft entstand.)

In die Lücken zwischen den vorhandenen Felsen im Flussbett liess Moser grosse Steine legen. Nachdem die starke Flussströmung diese jedoch immer wieder weggeschwemmt hatte, errichtete Moser eine Mauer mit riesigen runden Steinblöcken und befestigte diese mit starken Gelenkketten an Eisenpfählen. Die Arbeitsbrücke übrigens – an ein Anbringen von Kränen war gar nicht zu denken! – war dermassen genial konstruiert, dass sie schnell montiert und bei steigendem Wasserpegel ebenso schnell wieder abgebrochen werden konnte.

Trotz verschiedener Dammbüche und mancher Reparaturarbeiten war das Werk am 9. April 1866 – also vor genau 150 Jahren – vollendet. – Und das Qualitätsmerkmal dabei? Die Konstruktion war von 1866 bis zum 15. April 1959, also 93 volle Jahre lang, in Betrieb. Dann wurde sie, wie wir den «Schaffhauser Nachrichten» vom 18. April 1959 entnehmen, mit 120 Kilogramm Dynamit gesprengt. «Einer der Baumeister, der die Sprengung vorbereitet hatte», so war es in Re-

daktor Heinz Dutlis Artikel nachzulesen, «nahm seinen Hut vom Kopf und sagte: «Da geht wieder ein Stück Geschichte bachab – alle Achtung vor dem, der das einst gebaut hat.»

Manch graues Haar gewachsen
Heinrich Mosers Familie verfolgte den dreijährigen Bau, der Moser an den Rand der Erschöpfung brachte, mit starkem Interesse. Brief von Tochter Emma an den Vater am Weihnachtstag 1866: «Wahrscheinlich ist im Vordergrund (Deiner Pläne für das neue Jahr, Anm. des Referenten) der Vater Rhein, der Dich noch nicht los lässt ...», und Sohn Heinrich berichtet am 20. März 1866: «Also hat der Papa Rhein doch den kürzeren ziehen müssen – ich gratuliere von Herzen, aber manches graue Haar hat er dir doch gemacht», um dann noch an die grosse Enttäuschung des Vaters aus dem Jahre 1829 zu erinnern, in dem Heinrich Moser das Amt des Stadtuhrnmachers vorenthalten worden war: «Am 9ten haben die Schaffhauser zum ersten Mal ihre Pflicht gethan, indem sie dir ihre Dankbarkeit bewiesen, die Junkern sind scheint's dahinten geblieben S'ist doch ein miserables Pack», urteilte Henri vier Tage nach der Fertigstellung des Damms, wohl etwas gar arrogant für einen 22-Jährigen, der bis dahin selbst noch nichts zustande gebracht hatte (aber was sich ja, wie wir wissen, nach dem Tod des Vaters fast schlagartig änderte!).

Den stillen Bürger beunruhigt
Für Heinrich Moser galt in zentralen Punkten sehr oft nur eine Meinung – die Seinige! Er ging forsch zur Sache und übersah auch geflissentlich Gesetze, wenn er glaubte, dass das der Sache diene. Beim Grossprojekt «Moserdamm» war es ihm wichtiger, die Bürgerschaft hinter sich zu wissen als die kantonalen oder die städtischen Behörden; er wollte nur aktiv werden, wenn alle seine Forderungen erfüllt waren, wobei die pekuniären wohl an letzter Stelle standen (er hatte ja dann schliesslich auch den grössten Teil des Dammbaus aus der eigenen Tasche bezahlt): So gab ihm die versammelte Bürgergemeinde seiner Vaterstadt am 24. Januar 1861 ein Vertrauensvotum, «wie es in Republiken selten vorkommt».

Und dies, nachdem er sie alle gewarnt hatte: «Ich verhehle mir nicht», so schrieb er, «dass vielfache Bedenken sich gegen das Unternehmen erheben werden. Mancher wird das Korporationsvermögen gefährdet sehen; die Miethsleute werden weitere Erhöhun-

gen der Miethspreise, sehr Viele, namentlich diejenigen, welche von ihrer Besoldung oder von ihren Renten leben, werden immer grössere Vertheuerung der Lebensmittel befürchten; der stille Bürger wird es nicht gerne sehen, wenn grösserer Lärm und fremde Bevölkerung in die Stadt kommt; der strenge Moralist wird Sittenverderbnis fürchten, und der Selbstgenügsame wird wiederholen, was weiland ein Gesandter Schaffhausens zu Napoleon I. sagte: «Wir sind so glücklich über unsere Kleinheit!» – Wer will, kann auch hier bezüglich Mosers Aussagen die Brücke zur Neuzeit schlagen ...

Mit Rat niemanden verschont
Sein Verhältnis zur Obrigkeit war kein entspanntes. Aber der heutige freudige Anlass gebietet es auch, aus Rücksicht darauf auf einige seiner weniger schmeichelhaften diesbezüglichen Zitate zu verzichten.

Heinrich Mosers wesentliche Charakterzüge erklären sich aus seinem Handeln. Widersprüchlichkeiten waren ihm nicht fremd – er wusste das selbst – ebenso, dass, wo um Neuerungen gerungen wurde, auch Fehler gemacht werden durften.

Wenige verschonte er mit seinem Rat, auch solche nicht, die ihn darum gar nicht gebeten hatten. So die Brüder Johannes und Konrad Rauschenbach: «Es liegt Ihnen kein Plan vor, wie Sie arbeiten wollen und sollen, oder wenn er vorliegt, so taugt er entweder nichts oder die Ausdauer, ihn gehörig zu verfolgen, fehlt, das klingt hart, aber es ist wahr!» und doppelt gegenüber seinem Schwager nach: «es sind alte Weiber, wird nie etwas aus ihnen und ihrem Geschäft werden.»

Warum erwähne ich das? Vielleicht eben, um aufzuzeigen, dass jeder starken Persönlichkeit Ambivalenz innewohnt, und weil ich meinen Urgrossvater nicht einfach nur als Helden auf einem Sockel stehen sehen möchte, sondern auch als Menschen empfinde mit all seinen Fehlern und Fehlurteilen – wie im Falle der Rauschenbachs.

Innovation gestern – und heute!
Am Anfang stand der Zorn Heinrich Mosers auf den damaligen Stadtpräsidenten Siegrist, der ihm 1829 das Stadtuhrnmacheramt verwehrt hatte: «der Moser sei noch zu jung, um am Euter der Staatskuh zu saugen», hatte jener geurteilt. So schrieb Moser an dessen Sohn Laurent, seinen Freund: «Donner und Hölle! Bin ich etwa nach Russland gereist, um mein Glück zu machen (...) Bin ich nicht hierher gereist, um Mittel und Wege aufzufinden, meiner Vaterstadt nützlich zu werden? Ich schwöre Dir, dass ich entweder mit Beweisen nach Schaffhausen zurückkomme, die Euch überzeugen sollen, dass ich wohl noch einen heurigen Junker wert bin, oder gar nie!» Wir wissen es: Er ist zurückgekommen ...

Für Schaffhausen war das Urteil des damaligen Stadtpräsidenten ein Glücksfall, aber auch für Heinrich Moser, der nach getaner Arbeit in einem Brief an seinen Sohn festhalten konnte: «Mich leitete vor allem der Wunsch, meiner Heimat, meinem Vaterland nützlich zu werden.»

Die Früchte seines Wirkens sind noch heute sichtbar. Qualitatives Handeln, verbunden mit Innovationsvermögen, ist langlebig, werthaltig. «Innovation gestern», wie praktiziert von Heinrich Moser, ist auch teilweise immer noch als «Innovation heute» sichtbar und erkennbar.

Schaffhausen erinnert sich heute. Und auch die Familienforschung, das Berichten über ihn und seine illustren Nachfahren in Wort und Schrift ist nicht abgeschlossen. – Auch diese Reise geht weiter ...

Wenige verschonte er mit seinem Rat, auch solche nicht, die ihn darum gar nicht gebeten hatten.

Wenige verschonte er mit seinem Rat, auch solche nicht, die ihn darum gar nicht gebeten hatten.