



Swatch-Tochter ETA in Grenchen: Hochautomatisierte Uhrwerkproduktion.

Uhrwerk ist Herzstück für den Geschäftserfolg

Strategie Um handlungsfähig zu bleiben, sind die Uhrenhersteller aufgrund der veränderten Lage auf den Märkten gefordert, verschiedene Szenarien bezüglich ihrer Uhrwerk-Strategie zu prüfen.

ROBIN DROST UND MICHAEL WEBER

Auslöser für die geänderte Ausgangslage ist der vielfach porträtierte Entscheid der Eidgenössische Wettbewerbskommission (Weko) vom Sommer 2020, der eingespielte Lieferketten für Uhrwerke nachhaltig verändern kann. Die Swatch-Tochter ETA, die beinahe 60 Prozent aller mechani-

schen Uhrwerke in die Industrie liefert, wurde durch die Weko von sämtlichen Lieferverpflichtungen für mechanische Uhrwerke an konzernfremde Uhrenhersteller befreit. Obwohl rechtlich umstritten, kann die ETA ihre Kunden fortan frei wählen und vereinbarte Liefermengen kündigen.

Die Versorgungsrisiken werden in Zukunft noch grösser

Dies schafft neue Versorgungsrisiken für Uhrenhersteller, denn preiswerte Schweizer Alternativen zu ETA sind nach wie vor rar. Das Uhrwerk ist zudem nicht nur das technische Herzstück einer mechanischen Uhr, sondern hat auch eine zentrale Bedeutung für die Kostenrechnung eines Uhrenmodells und dessen Preispositionierung im Markt.

Seit längerem ist ein Trend zu Inhouse-Manufaktur-Uhrwerken zu beobachten, welche für Uhrenhersteller sowohl die Flexibilität entlang der gesamten Wertschöpfungskette als auch die Kundenwahrnehmung steigern. Letzteres hilft vor allem auch im aktuellen Marktumfeld mit weltweit starkem Nachfragerückgang. Ein Kaliber aus einer Manufaktur verleiht einer Uhr eine Einzigartigkeit und kann helfen, sowohl die Nachfrage als auch die Preispositionierung stabil zu halten. Angesichts dieser Marktfaktoren gilt es für viele Uhrenhersteller, alternative Szenarien für die Bestückung ihrer Modelle mit Uhrwerken zu prüfen.

Für Uhrenhersteller bestehen zahlreiche Wege, das eigene Uhrenmodell mit einem Manufaktur-Uhrwerk auszurüsten. Typischerweise ist eine Zusammenarbeit

mit einem externen Entwicklungspartner gegen die interne Entwicklung und Herstellung eines neuen Kalibers abzuwägen, sollten Kapazitäten und Know-how dafür vorhanden sein. Dazwischen bestehen vielfältige Mischszenarien mit unterschiedlicher interner Fertigungstiefe.

Hierzu sind die verschiedene Einflussfaktoren gegeneinander abzuwägen. Die vollständige Eigenentwicklung eines neuen Uhrwerks ist eine Mammutaufgabe, die nur eine Handvoll Hersteller zu meistern im Stande ist. Eine Eigenentwicklung birgt nicht nur eine höhere Unsicherheit bezüglich der technischen Zielerreichung, sondern auch bezüglich der Entwicklungsdauer von mehreren Jahren bis zur Markteinführung. Zudem ist mit erheblichen Investitionen – in Millionenhöhe – in Entwicklung und Produktionsmittel zu rechnen. Als Vorteile einer Eigenentwicklung sind hingegen die höhere Kontrolle über Qualität sowie die höhere Preispositionierung eines Uhrenmodells im Absatzmarkt zu nennen.

Ein zentraler Betrachtungsfaktor sind die prognostizierten Herstellkosten pro Uhrwerk, die massgeblich durch die zukünftigen Absatzmengen bestimmt werden.

Die Kosten für Zukaufteile und die hohen Investitionen verunmöglichen eine preiskompetitive Herstellung bei kleineren Produktionsmengen. Die Stückkostenkurve für Uhrwerke zeigt, dass sich relevante Skaleneffekte erst bei grösseren Produktionsmengen im Bereich von mehreren zehntausend Stück pro Jahr einstellen. Für Uhrenhersteller ist deswegen die komplette Eigenentwicklung mit hoher Fertigungstiefe nur bei mittleren bis grossen Volumen rea-

listisch. Um diesem Umstand zu begegnen, werden oft weitere Uhrenhersteller für eine Partnerschaft gewonnen, die einen Beitrag zur Volumenentwicklung leisten. Dies gilt besonders in der aktuellen Marktlage, in der die Abschätzung möglicher Absatzmengen Covid-19-bedingt erschwert ist.

Detaillierte Evaluation aller Szenarien ist entscheidend

Da die Wahl des einzuschlagenden Weges weitreichende Folgen nach sich zieht, ist eine stringente Evaluation aller Handlungsoptionen unabdingbar. Um sämtliche Szenarien mit unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten, sollte ein interfunktionales Team aus Entwicklung, Marketing, Finanzen und Operations eingesetzt werden. Mit einer faktenbasierten Evaluation und dem Einsatz einer neutralen Projektleitung können dominante Partikularinteressen vermieden werden.

Parallel zur Darstellung der Stückkostenkurve auf Basis von Mengengerüsten und angebotshinterlegten Teilekosten sind die Szenarien anhand strategischer Kriterien zu beurteilen. Diese Vorgehensweise erlaubt es, einen möglichst objektiven Entscheid zu fällen. Allfällige Risiken werden antizipiert und ein hohes Mass an Sicherheit betreffend Ziel-Herstellkosten und die angestrebten Deckungsbeiträge wird gewährleistet.

Dieser Ansatz ist nicht auf die Beurteilung von Szenarien in der Uhrenindustrie beschränkt. Helbling begleitet oben dargestellte Fragestellungen in verschiedenen Industriebranchen erfolgreich, indem betriebswirtschaftliche und technologische Kompetenz aus einer Hand in das Projekt eingebracht werden.

Robin Drost, Mitglied der Geschäftsleitung, Michael Weber, Associate Director, Helbling Business Advisors AG, Zürich.

TAKE-AWAYS

Die Rezepte zum Erfolg

- **Veränderungen in der Lieferkette inklusive der dazugehörigen Vertriebskanäle sind oft Auslöser, um den Leistungserstellungsprozess von Industrieunternehmen zu überprüfen oder neu auszurichten.**
- **Neben der finanziellen Evaluation (Stückkostenkurve, Investitionen, time-to-market etc.) sind die Szenarien parallel anhand strategischer Kriterien mit den wichtigsten Stakeholdern zu beurteilen.**
- **In einem geführten Prozess mit einer neutralen Projektleitung werden Partikularinteressen minimiert und der Entscheid für das zu favorisierende Szenario für einen nachhaltigen Geschäftserfolg zeitgerecht unterstützt.**