

# «Swissness sollte nicht eine Retrokultur sein»

**Uhrenbranche** Isabelle Schluep Campo ist Mitautorin einer Schrift, die sowohl die Geschäftspolitik der Swatch Group als auch die Politik kritisiert. Die durch die Fusion von Asuag und SSIH geschaffene und seither zementierte De-facto-Monopolstruktur sei nicht im Sinne der Uhrenbranche als Ganzes.

Interview: Tobias Graden

**Isabelle Schluep Campo, was tragen Sie für eine Uhr?**

Isabelle Schluep Campo: Keine. Meine letzte Swatch, die ich geschenkt erhalten habe, hat den Geist aufgegeben. Nun warte ich darauf, ob ich wieder eine bekomme (lacht).

**Wie kommt es zu dem Paper über die Uhrenbranche, das Sie mitverfasst haben?**

Ausschlaggebend dafür war der Besuch der amerikanischen Professorin Amy Glasmeier im Herbst 2015 an unserem Institut. Sie hatte im Jahr 2000 ein Buch zur Schweizer Uhrenindustrie geschrieben und wollte wissen, wie sich diese seither entwickelt hat. Philipp Aerni hat eine Tour für sie organisiert. Ausschlaggebend für den Entscheid, eine Studie zur Uhrenindustrie zu machen, war schliesslich das Treffen mit Peter Renggli (dem letzten Direktor der Asuag, Anm. d. Red.). Er wies uns auf neu zugängliche Akten im Wirtschaftsarchiv Basel hin, die zur Grundlage für unsere Arbeit wurden.

**Was haben Sie eigentlich gegen die Hayeks?**

Wir haben nichts gegen die Hayeks! Die «NZZ am Sonntag» hat über Ihr Paper geschrieben: «Über weite Strecken liest sich die Studie wie ein Pamphlet gegen den Bieler Uhrenkonzern und die Hayeks.»

Nun, ich habe ein bisschen das Gefühl, Autor Daniel Hug sei der Hofjournalist der Swatch Group. Er stützt sich vor allem auf Bruno Bohlhalter ab (Autor einer Dissertation zu den Uhrenkrisen in der Schweiz, Anm. d. Red.), der auch Verbindungen zu dieser Seite hatte. Unser Buch baut auf neu zugänglichem Archivmaterial auf, das Bohlhalter in seinem Buch nicht verwendet.

**Die Swatch Group hat nicht viel übrig für Ihre Arbeit. Ging es Ihnen darum, dem Uhrenkonzern an den Karren zu fahren?**

Nein. Aber uns ging es zum Beispiel auch darum aufzuzeigen, dass es nicht Nicolas G. Hayek war, der die Swatch entwickelt hat. Das ist nicht eben eine neue Erkenntnis, das weiss man schon lange. Schon, aber wir wollten das eben mal klar aufzeigen. In der Wahrnehmung der Menschen ist Hayek senior auf einem riesigen Sockel, vielleicht rührt daher der Eindruck, wir wollten ihm schaden.

**Ihre Grundthese lautet in kurzer Form: Weil die früheren Monopolstrukturen zu Zeiten des Uhrenstatuts in ein privatwirtschaftliches De-facto-Monopol überführt worden sind, ist die Schweizer Uhrenindustrie heute nicht mehr fähig, sich zu erneuern.**

**Das ist eine steile These.**

Wenn man die Marktkonzentrationen in den verschiedenen Teilmärkten betrachtet, muss man sagen: In anderen Märkten liessen die Wettbewerbshüter dies nicht zu. Die Swatch Group hat in diversen Teilbereichen absolute Marktmacht. Wenn man diese hat, schöne Margen und eine Swissness-Regelung, die vor Mitbewerbern schützt, dann macht das träge. Ich kenne Unternehmen, die mit sehr geringen Margen kalkulieren müssen, bei denen muss von A bis Z alles stimmen, sie müssen ganz genau wissen, wo welche Kosten entstehen, wo die Fäden zusammenlaufen, sie müssen ein ganz sauberes Organigramm haben. Die Swatch Group dagegen sieht für mich betriebswirtschaftlich eher unübersichtlich aus.

**Sie setzen in Ihrem Papier die Swatch Group mit der ganzen Schweizer Uhrenindustrie gleich. Das ist eine ziemliche Verkürzung, nicht?**

Nein, uns geht es darum, am Beispiel der Uhrenindustrie aufzuzeigen, wie der Korporatismus zu Missbräuchen und einer diskriminierenden Industriepolitik führen kann. Im Zentrum stehen dabei die Ursachen und Konsequenzen der Fusion von SSIH und Asuag. Ausserdem erwähnen wir ja auch noch andere innovative Uhrenfirmen und Unternehmen.

**Sie kritisieren die Verschärfung der Swiss-made-Regeln sehr deutlich. Warum soll in einer Uhr, die mit «Swiss made» angeschrieben ist, nicht möglichst viel Schweiz drin sein?**

Das Problem ist, dass es mit der neuen Regelung vor allem um die Materialien geht. «Swiss made» sollte sich doch vor allem dadurch auszeichnen, dass die Uhr möglichst genau läuft.

**Es geht ja nicht in erster Linie um Materialien, sondern um Wertschöpfung. Ist es aus Ihrer Sicht denn nicht sinnvoll, möglichst viel Wertschöpfung und damit auch Know-how, Innovation und Arbeitsplätze in der Schweiz zu halten?**

Durchaus. Doch dies sollte aus eigener Kraft erfolgen, nicht wegen staatlicher Regelungen. Die Wertschöpfungsketten sind in vielen Branchen heute sehr international, nur die Schweizer Uhrenbranche will gerade das Gegenteil und internationale Spezialisierungen rückgängig machen. Das hat auch grosse Kosteneffekte. Im hochpreisigen Segment wird man keine Probleme haben, die neuen Regelungen einzuhalten, doch für Her-

## «Die Swatch Group hat in Teilbereichen absolute Marktmacht.»

steller günstiger Uhren kann es schwierig werden, Produktionsschritte oder Lieferanten in die Schweiz zurückzuholen – und es erhöht die Preise.

**Sie sagen implizit, «Swiss made» verhindere echte Innovation. Ist nicht gerade das Gegenteil der Fall? Wer im Hochlohnland Schweiz international konkurrenzfähig produzieren kann, dürfte eine ziemlich innovative Fertigung aufgebaut haben.**

Die konkurrenzfähigen Firmen in der Schweiz sind ja genau diejenigen, die auch ohne Swiss made Gewinne erzielen, weil sie skalierbare Innovationen schaffen, beispielsweise in der Maschinenindustrie oder der Medizintechnologie. Sie müssen sich an strikte internationale Standards halten. Es ist aber nicht Aufgabe des Gesetzgebers, das per 1. Januar 2017 zu verordnen.

**Man wusste lange genug, dass es so kommen würde.**

Ja, und die grossen Marken haben die Einführung der Swissness-Regelung forciert. Doch es gibt einen Kollateralschaden: Ein verschärftes «Swiss made» haben wir nun nicht nur für die Uhren, sondern auch für die Nahrungsmittel- oder Maschinenindustrie.

**Die Swatch Group zeigt mit der Swatch «Sistem 51», der günstigsten mechanischen Uhr der Welt, dass ein innovatives, preislich konkurrenzfähiges Produkt zu 100 Prozent «Swiss made» möglich ist.**

Ja. Aber wir haben keine Ahnung, ob es sich auch verkauft – die Swatch veröffentlicht diese Zahlen nicht. Wo ist der Markt für diese Uhr? Wenn wir wegen

### Das sagt die Swatch Group zum Paper

• Das «Bieler Tagblatt» hat die Swatch Group um eine **Einschätzung** des Papers von Schluep Campo/Aerni gebeten. Das offizielle Statement fällt kurz aus: • «Diese sogenannte Studie ist **voller falscher Informationen, Anschuldigungen und unkorrekter Vermutungen/Hypothesen, die überhaupt nicht stimmen**. Die Erfolgsbilanz der vergangenen 40 Jahre erfolgreicher Unternehmensführung des verstorbenen Nicolas G. Hayek und der Swatch Group sprechen für sich.» *tg*



Isabelle Schluep Campo: «Die Swatch Group steht nicht für die Uhrenbranche als solche. Sie hat ihre eigenen Interessen.» Tanja Lander

## «Nun sitzt man auf unverkauften Uhren im Wert von einem Jahresumsatz.»

der Swissness den unternehmerischen Spielraum einschränken...

**...die Verwendung des Labels ist absolut freiwillig.**

Es ist aber kein privater Industriestandard, bei dem alle mitreden konnten. Das Label wurde vom öffentlichen Sektor in typisch korporatistischem Stil definiert und reguliert.

**«Swiss made» dürfte ohnehin ein Wert verlieren in Zukunft. Warum also die Aufregung, wenn Erfolg auch mit der Markenkraft alleine möglich ist?**

Für eine Firma, die noch nicht eine so starke Marke hat und «Swiss made» als Label braucht, ist die Verschärfung eine Einschränkung des unternehmerischen Spielraums.

**Sie kritisieren auch den Umstand, dass die Swatch Group nicht mehr gewungen sein will, Bestandteile an Dritte liefern zu müssen. Was ist daran so stossend?**

Viele Uhrenmarken sind angewiesen auf Uhrwerke oder Assortiments aus der Swatch Group respektive der ETA. Es ist auch aus historischer Sicht stossend: Die entsprechenden Firmen der damaligen Asuag hatten explizit den Auftrag, Uhrwerke und Bestandteile für die ganze Branche herzustellen. Dem Weko-Entscheid lag die Annahme zugrunde, dass sich bis 2019 neue Produzenten etabliert haben werden. Doch die Assortiments sind der Flaschenhals: Auf Spiralen der Swatch-Group-Tochter Nivarox kann kaum jemand verzichten.

**Derzeit ist die Swatch Group aber recht froh, wenn sie Uhrwerke verkaufen kann.**

Mag sein, doch wir wollen ja nicht hoffen, dass sich die Nachfrage weiterhin so entwickelt wie derzeit.

**Das Argument der Swatch Group war stets: Es ist gut für den Werkplatz Schweiz, wenn andere Marken nicht nur ins Marketing, sondern auch in die industrielle Basis investieren. Was spricht dagegen?**

Es ist ja gerade die Swatch Group, die stark ins Marketing investiert, während sie das industrielle Fundament primär von der Asuag geerbt hatte. Die Uhrenverordnung schützt vor allem die Schwergewichte im Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie auf Kosten der kleineren, innovativen Konkurrenten. Wenn eine Firma «Swiss made» behalten will, kann sie weniger auf internationale Wertschöpfungsketten zurückgreifen und wird abhängiger vom marktmächtigen Schweizer Lieferanten, sprich der Swatch Group.

**Die jüngste Entwicklung hat gezeigt, dass dank dieser Regelung Innovation entsteht: In diesem Frühjahr hat der Quarzwerkhersteller Ronda sein neues mechanisches Kaliber vorgestellt. Offenbar hat sich die Swatch Group selber Konkurrenz geschaffen, das müsste aus wettbewerbsrechtlicher Sicht zu begrüssen sein.**

Gewiss. Es ist bloss zu hoffen, dass Ronda angesichts der derzeitigen Marktlage auch Abnehmer findet. Ronda dürfte unter der Annahme investiert haben, dass die Swatch Group nicht mehr liefert und der Markt weiter steigt – doch bislang ist es genau umgekehrt gekommen.

**Das ist unternehmerisches Risiko. Es ist nicht-kalkulierbares Risiko, denn die Swatch Group kann nach Belieben agieren und ihre Marktmacht auspielen. Wer nicht gerade zu Richemont oder Rolex gehört, muss immer damit rechnen, dass wichtige Uhrenbestandteile von der Swatch Group plötzlich nicht mehr lieferbar sind. Mitbewerber in gewissen**

Segmenten müssen jederzeit damit rechnen, aus dem Markt gedrängt zu werden. **Die Hayeks wollten aber Investitionen in die industrielle Basis in der Schweiz fördern. Und das ist auch erfolgt.** In die industrielle Mengenproduktion vielleicht, weil die Nachfrage im Ausland gestiegen ist. Doch nun sitzt man auf unverkauften Uhren im Wert von einem Jahresumsatz der Swatch Group. Das ist teuer und ineffizient.

**In den Boomjahren haben viele Uhrenmarken leichtes Geld verdient. Sie haben es aber versäumt, industrielles Knowhow aufzubauen, obwohl sie mehrere Jahre Zeit hatten dafür.** Dazu kann ich nichts sagen. Das ist Spekulation.

**Sie kritisieren, die Swatch Group sei nicht mehr innovativ. Sie hat in der Vergangenheit aber die ersten Uhren mit Touchscreen entwickelt, solche mit Zugangssystemen, sie hat im Bereich des Magnetschutzes für mechanische Uhrwerke einen neuen Standard gesetzt, sie reicht jährlich zahlreiche Patente ein. Sind das für Sie keine Innovationen?**

Patente haben keinen gesellschaftlichen Wert, wenn sie nicht in erfolgreiche Produkte umgemünzt werden. Es ist zwar richtig, dass die Swatch Group viele innovative Prototypen geschaffen hat. Doch ist seit der Swatch-Uhr keine fundamentale Innovation mehr geschaffen worden, aus der ein neuer weltweiter Markt entstanden ist. Das ist übrigens nicht unsere Schlussfolgerung, sondern jene von Pierre-Yves Donzé, dem Autor des Buches «Business History of the Swatch Group», das 2014 erschienen ist.

**Immerhin hat die Swatch Group bis vor kurzem Jahr für Jahr Rekordzahlen geschrieben. Man kann nicht ergötzen sagen, sie sei kommerziell erfolglos gewesen.** Man hat schlicht auf die wachsende Nachfrage reagiert. Dabei konnte man die Margen steigern, indem man die Preise der Uhren hochgeschraubt hat. Das kann sich aber dann rächen, wenn die Leute finden, da ruhe sich jemand auf den Lorbeeren aus.

**Sie stellen auch die Entwicklung der neuartigen Batterie seitens Belenos in Frage. Dabei ist gerade das ein sehr zukunftsreicher Bereich.** Wenn man sieht, welche anderen Unternehmen auch in diesen Markt vordringen, kann man sich schon fragen, ob gerade Belenos den Durchbruch schaffen wird. Es dürfte schwierig sein, die Autohersteller zu überzeugen, wenn man bislang nur Knopfbatterien für Uhren gefertigt hat.

**Laut den Worten von Nick Hayek ist das Interesse der Autohersteller an der Entwicklung aber gross.** Wir stützen uns in unserer Argumentation nicht zuletzt auf Paul Wyser von der Wyon AG, der 20 Jahre lang bei Renata gearbeitet hat. Er glaubt, dass dieser die Kompetenzen fehlen für die industrielle Produktion von Autobatterien. Und die weltweite Konkurrenz sei mit der Entwicklung bereits viel weiter.

**Kommen wir zur Smartwatch. Diese ist gerade mal etwa zwei Jahre auf dem Markt – es dürfte noch Zeit genug bleiben, dass auch von Schweizer Herstellern noch etwas kommt.**

Das wäre sehr zu hoffen. Doch wenn man mit dem Silicon Valley zusammenarbeiten will, muss man auf das «Swiss made» verzichten, und das hängt eben mit der neuen Verordnung zusammen.

**Sollte man den entsprechenden Passus denn überarbeiten?** Die Definition einer Uhr ist zu breit gefasst. Während sie früher über das Werk definiert wurde, ist heute das Tragen am Handgelenk der bestimmende Faktor. Für Smartwatches sind die Bestimmungen darum sehr restriktiv, und mögliche Zusammenarbeitspartner sind eher nicht in der Schweiz zu finden.

**Was würden Sie sich denn wünschen von der Swatch Group, was Smartwatches betrifft?**

Dass sie die Unternehmung betriebswirtschaftlich auf Vordermann bringt. Im Organigramm ist «Forschung und Entwicklung» nicht an zentraler Stelle zu finden, das ist doch bezeichnend fürs Selbstverständnis.

**Bitte?** Die Asuag hatte in ihren Geschäftsberichten genau ausgewiesen, wo ihr Personal arbeitet. Bei einem Swatch-Group-Geschäftsbericht finde ich recht wenige Informationen dazu.

**Die Swatch Group dürfte aber auch heute doch etwas besser dastehen als die Asuag Ende der 70er-Jahre.** Die Asuag wurde unter Peter Renggli und Ernst Thomke total restrukturiert. Viele Firmen mussten geschlossen werden. Doch zugleich wurden Prozess- und Produktinnovationen geschaffen, die Produktivität wurde enorm gesteigert. Das Organigramm der Asuag vor der Fusion zeugt ebenfalls von einem hohen Organisationsbewusstsein.

**Haben Sie die Dissertation von Bruno Bohlhalter gelesen? Er hat als einen problematischen Punkt der Asuag gerade deren komplizierte, unübersichtliche Struktur ausgemacht.**

Ich denke, die Asuag war vor der Fusion sehr wohl gut organisiert. Das dürfte auch das Motiv von Peter Renggli gewesen sein, an die Öffentlichkeit zu gehen: Er wollte aufzeigen, dass die Asuag auf Vordermann gebracht worden war.

**Sie kritisieren, dass die Interessen der Uhrenbranche mit dem Landesinteresse gleichgesetzt werden. Gehört für Sie Schweizer Uhren denn nicht zum nationalen wirtschaftlichen und kulturellen Erbe?**

Die Swatch Group steht nicht für die Uhrenbranche als solche. Sie hat ihre eigenen Interessen und kann diese in der FH durchsetzen. Das positive Image und die guten Verbindungen der Firma haben sicherlich auch mitgeholfen, dass auch liberale Kräfte im Parlament, wohl gegen die eigene Überzeugung, das Swissness-Gesetz mitgetragen haben.

**Wie deuten Sie den derzeitigen Abschwung in der Uhrenbranche?**

Die Branche hat derzeit eine Arbeitslosenrate, die jene in anderen Branchen deutlich übersteigt. Es ist unklar, inwieweit sich die Absatzmärkte wieder erholen werden, doch mir scheint der gegenwärtige Abschwung ein wichtiges Signal zu sein, dass das Uhrengeschäft nicht notwendigerweise ein Goldesel bleibt. Entscheidend wird auch sein, wie sich die Präferenzen der Kunden entwickeln werden. Gerade die Chinesen sind sehr technikaffin; jüngere Generationen wachsen mit dem Handy auf und sind sich Geräte gewohnt, die zahlreiche Funktionen haben. Eine Bezahlfunktion auf einer Swatch dürfte diesen Kunden nicht reichen.

**Wo sehen Sie die Schweizer Uhrenbranche in zehn Jahren?** Ich hoffe, dass sie agil auf den technologischen Wandel reagieren und diesen in neue Produkte ummünzen kann, die neue Märkte erobern. Swissness sollte nicht eine Retrokultur sein. Im Gegenteil, historisch hat die Schweiz den Rest der Welt vor allem durch ihre Erneuerungsfähigkeit überrascht.

<div><div><span><span></span></span></div><div><span>geboren 1971</span></div></div>
<div><div><span><span></span></span></div><div><span>promovierte <b>Agrarökonomin</b> (ETHZ), Weiterbildung in den USA, Master in <b>Ökonomie</b> an der Iowa State University 2002, Doktorat an der ETH Zürich 2004</span></div></div>
<div><div><span><span></span></span></div><div><span>Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin für Entwicklungsökonomie am Institut für Agrarwirtschaft der ETHZ</span></div></div>
<div><div><span><span></span></span></div><div><span>danach Arbeit beim <b>Staatssekretariat für Wirtschaft</b> (Seco) im Bereich Wirtschaftspolitik</span></div></div>
<div><div><span><span></span></span></div><div><span>heute leitet sie den Bereich «Nachhaltige Wirkung» am <b>Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit</b> (CCRS) an der Universität Zürich <i>tg</i></span></div></div>

## Harte Worte zur Uhrenbranche

**Die Schrift** Das Büchlein ist nur 118 Seiten dünn, doch sein Inhalt löst gerade beim darin beschriebenen Hauptakteur nicht eben Freude aus. Isabelle Schluep Campo und Philipp Aerni vom Zentrum für Unternehmensverantwortung und Nachhaltigkeit der Universität Zürich stellen darin verkürzt gesagt folgende These auf: Weil die Uhrenbranche auch heute noch korporatistisch-monopolistisch strukturiert sei, verpasse sie gewichtige Innovationen. Stattdessen verharre sie in Selbstgefälligkeit und versuche mithilfe der Politik, ihre Monopolrenten beizubehalten und aufmümpfige Mitbewerber unter Kontrolle zu halten. Als Indizien dazu dienen den Autoren unter anderem die Verschärfung der Swiss-made-Regeln und der Weko-Entscheid, wonach die Swatch Group künftig nicht mehr gezwungen ist, Bestandteile an Dritte zu liefern. Die Politik setze so unzulässigerweise die Interessen der grossen Uhrenfirmen mit dem Landesinteresse gleich und begehe also ähnliche Fehler wie vor der grossen Uhrenkrise der späten 1970er- und frühen 1980er-Jahre.

Den Initialpunkt für diese Entwicklung sehen Schluep Campo/Aerni in der Fusion von Asuag und SSIH in den frühen 1980er-Jahren, die sie äusserst kritisch betrachten. Dieser historische Teil ist zwar in den letzten Wochen wieder in Medien wie «NZZ» oder «Tages-Anzeiger» thematisiert worden, liefert aber keine Neuigkeiten, sondern stützt sich teils auch auf die Recherchen des «Bieler Tagblatts» im Frühjahr zu Peter Renggli, dem letzten Asuag-Chef.

Diskussionswürdig aber dürften die Überlegungen der Autoren zur gegenwärtigen Verfassung und Verfasstheit der Branche sein. Diese setzen sie allerdings grosso modo mit der Swatch Group gleich. Eine breite Untersuchung zum Zustand der Branche ist das also nicht unbedingt, und die Swatch Group weist nicht zu Unrecht daraufhin, dass ihr wirtschaftlicher Erfolg und die Schaffung abertausender neuer Stellen seit 2005 nicht gewürdigt werde. Auch kann die Schrift in manchen Passagen nicht als wissenschaftliche Abhandlung betrachtet werden – die Kritik an der Batterie-Entwicklung bei Belenos etwa scheint spekulativ, vage und verfrüht, lassen sich doch noch gar keine Aussagen über Markterfolg oder -misserfolg machen.

Dennoch: Ein bedenkenswerter Diskussionsbeitrag zur gegenwärtigen und künftigen Lage der Uhrenbranche ist das Büchlein allemal. Dass staatlich sanktionierter Protektionismus keine erfolgsversprechende Antwort auf das Aufkommen der Smartwatches ist, die zumindest Marken im unteren und mittleren Segment herausfordern und womöglich eine disruptive Entwicklung nach sich ziehen, scheint jedenfalls zunehmend unbestritten. *tg*

**Info:** Isabelle Schluep Campo, Philipp Aerni: «When corporatism leads to corporate governance failure. The case of the Swiss watch industry» (Banson, Cambridge UK).

Das ganze Paper als PDF (in englisch) [www.bielertagblatt.ch/uhrenstudie](http://www.bielertagblatt.ch/uhrenstudie)

## Uhrenverband: neue Domain mit .swiss

Der Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie (Fédération de l'industrie horlogère suisse, FH) verwendet ab sofort die Domain «www.fhs.swiss», wie er gestern mitteilte. Neu ist also die Domain-Endung «.swiss», bislang verwendete die FH «.ch». Damit solle das Schweizer Image gestärkt werden und die FH volle die Bedeutung unterstreichen, die sie dem «Swiss made»-Label und dem Industriestandort Schweiz beimesse. Die FH habe sich im Rahmen des Swissness-Projekts seit zehn Jahren für «einen verstärkten Schutz dieses Qualitätssiegels sowie für die Revision der Swiss-made-Verordnung» eingesetzt. Es sei daher «naheliegend, die FH mit der Bezeichnung «swiss» zu verknüpfen». Die FH besitzt zudem die generische Endung «watch.swiss». Schliesslich hätten Studien gezeigt, dass die Endung «.swiss» viel bekannter sei als «.ch». *mt/tg*