

Beilage 3: Kapitel 1 «Fallstudie Swatch Group» aus der Prüfungsposition 2.1

1.1. Ausgangssituation

Die Swatch Group ist ein weltweit tätiges Unternehmen, das sowohl im Uhrenbereich mit 18 Marken als auch im Schmuckbereich in allen Markt- und Preissegmenten vertreten ist. Hinzu kommt eine sehr starke industrielle Position mit einem hohen Grad an Vertikalisierung im Bereich Produktion sowie dem strategisch wichtigen Bereich Elektronische Systeme. Corporate umfasst indessen die allgemeinen Dienste des Konzerns mit Organisationseinheiten, welche für den ganzen Konzern Leistungen erbringen.

MARKEN UND GESELLSCHAFTEN DER SWATCH GROUP				
UHREN	DISTRIBUTION	PRODUKTION	ELEKTRONISCHE SYSTEME	CORPORATE
Prestige- und Luxussegment Breguet Harry Winston Blancpain Glashütte Original Jaquet Droz Léon Hatot Omega	Tourbillon Hour Passion	Uhren ETA Meco CHH Microtechnique Nivarox-FAR Comadur Rubattel et Weyermann MOM Le Prélet Universo Manufacture Ruedin Lascor Simon Et Membrez Novi Swatch Group Assembly	EM Microelectronic Renata Micro Crystal Swiss Timing und ST Sportservice	Swatch Group Forschung und Entwicklung (Asulab, Moebius, CDNP) Belenos Clean Power ICB Ingénieurs Conseils en Brevets Swatch Group Quality Management Swatch Group Services (European Distribution Center, Swatch Group Logistics, Swatch Group Information Technologies, Swatch Group Corporate Customer Service, Real Estate Development)
Oberes Preissegment Longines Rado Union Glashütte				Swatch Group Services (European Distribution Center, Swatch Group Logistics, Swatch Group Information Technologies, Swatch Group Corporate Customer Service, Real Estate Development)
Mittleres Preissegment Tissot Balmain Certina Mido Hamilton Calvin Klein		Schmuck Dress Your Body (DYB)		
Basissegment Swatch Flik Flak				Swatch Group Immobilien

Abbildung 1: Übersicht über Marken und Gesellschaften

Die Swatch Group hat eine divisionale Management- und Organisationsstruktur und weist auf allen Ebenen schlanke und effiziente Führungsstrukturen auf. Während sich der Verwaltungsrat mit den obersten Führungs-, Strategie- und Überwachungsaufgaben beschäftigt, obliegen der Konzernleitung die operativen Führungsaufgaben, in welchen sie durch die erweiterte Konzernleitung unterstützt wird. Die Rechnungslegung sämtlicher Gesellschaften ist konsolidiert und mit Ausnahme der The Swatch Group AG ist keine Gesellschaft börsenkotiert.

1.2. Uhren und Schmuck

Das Portfolio der Swatch Group mit 18 Uhrenmarken spricht alle Marktsegmente an. Darüber hinaus ist eine Anzahl von Marken in den Schmuckmarkt eingetreten. Jede Marke verfügt über ihre eigene unverwechselbare Identität und richtet sich mit ihren Produkten an unterschiedliche Zielgruppen.

1.3. Distribution

Der Vertrieb der Swatch-Group-Produkte erfolgt grösstenteils über das weltweite Vertriebsnetz, das sorgfältig von den Tochtergesellschaften der Gruppe, von einem von ihnen beauftragten Agenten oder direkt vom Hauptsitz der Gruppe ausgewählt wird. In den Ländern, in denen die Swatch Group keine Vertriebstochtergesellschaft unterhält, wird sie durch vom Schweizer Hauptsitz genehmigte Distributionsunternehmen vertreten.

TOCHTERGESELLSCHAFTEN DER SWATCH GROUP					
EUROPA	AMERIKA	OZEANIEN	FERNER OSTEN	MITTLERER OSTEN	AFRIKA
Belgien Dänemark Deutschland Finnland Frankreich Griechenland Grossbritannien und Irland Italien Luxemburg Niederlande Norwegen Österreich Polen Russland Schweden Schweiz Spanien Türkei	Brasilien Kanada Mexiko Vereinigte Staaten, Karibik und Lateinamerika	Australien	China Hongkong Indien Indonesien Japan Macau Malaysia Singapur Südkorea Taiwan Thailand	Vereinigte Arabische Emirate	Südafrika

Abbildung 2: Vertriebstochtergesellschaften weltweit

Um jederzeit die Bedürfnisse der Endverbraucher zu spüren, hat die Swatch Group eine Retail-Abteilung eingerichtet, die globale Einzelhandelsstrategien und neue Wege entwickelt, um die Konsumenten anzusprechen. Dazu zählen beispielsweise:

- Monomarken-Boutiquen zur Repräsentation von Swatch-Group-Marken wie Omega, Breguet, Blancpain, Léon Hatot und Jaquet Droz. Die Swatch Group ist an gut sichtbarer Lage in den prestigeträchtigsten Shopping-Distrikten rund um den Globus positioniert, von New York City bis Tokio, von Paris, London und Mailand bis Shanghai, Beijing und Hongkong.
- In exklusiven Multimarken-Tourbillon-Boutiquen, gelegen in noblen Ferienorten und Einkaufszentren, werden die vollständigen Kollektionen der Prestige- und Luxusmarken der Swatch Group sowie Sondermodelle von Swatch präsentiert und angeboten.
- Mit der Einzelhandelsmarke Hour Passion baut die Swatch Group ihre Präsenz an den internationalen europäischen und asiatischen Flughäfen weiter aus. Das weltweite Hour-Passion-Netz besteht heute aus 55 Mehrmarken-Boutiquen, welche durch die Swatch-Group-Tochtergesellschaft Tech-Airport geführt werden. Ab 2011 erfolgte mit der Anpassung an weitere Vertriebsumgebungen, etwa an die Zentren grosser Metropolen, Shopping-Malls und Village-Outlets, eine Feinabstufung des Konzepts. Im Gegensatz zu den Flughäfen, wo das Angebot gemischt und teilweise vielfältiger ist, haben die Hour-Passion-Boutiquen in städtischer Umgebung ausschliesslich Corporate-Marken mit Swiss-Made-Zertifizierung im Angebot, von Flik Flak im Eingangssegment bis hin zu Longines im oberen Preissegment.
- Für verschiedene Marken und in ausgewählten Märkten stehen Online-Shops zur Verfügung.

1.4. Produktion

Die Swatch Group nimmt eine bedeutende Stellung in der Produktion und Lieferung von Uhren, Uhrwerken und Komponenten ein. Mit ihren 150 Produktionszentren ist sie der grösste Uhrenhersteller der Welt. Sie fertigt und montiert nicht nur alle Modelle, die unter ihren 18 Marken und ihrer Einzelhandelsmarke verkauft werden, sondern liefert auch Teile und Komponenten an die gesamte Uhrenindustrie. Die Stärke der Swatch Group liegt darin, dass ihre Produktionsgesellschaften zusammen die Lieferung nahezu sämtlicher Komponenten für die Zeitmesser der Gruppe gewährleisten, vom Entwurf bis zur Montage. Dadurch wird eine komplett vertikale Produktion erreicht, welche auch die Echtheit und Glaubwürdigkeit der einzelnen Marken der Gruppe garantiert.

Weiter hat die Swatch Group ihrer Uhrenproduktion seit dem Jahr 2000 neue Dienstleistungen im Schmuckbereich hinzugefügt. Das Unternehmen Dress Your Body SA (DYB) erbringt Leistungen in den Bereichen Edelsteinfassungen, Bijouterie (Modeschmuck), Joaillerie sowie Haute Joaillerie (Schmuck- und Juwelierhandwerk) für die Marken der Swatch Group und zwar von der Konzeption der Schmuckstücke über sämtliche Produktionsetappen bis hin zum Verkauf.

1.5. Elektronische Systeme

Die Unternehmen für elektronische Komponenten und Systeme der Swatch Group – EM Microelectronic, Micro Crystal, Renata und Swiss Timing – profitieren von ihrer technischen, kulturellen und geografischen Nähe und Verflechtung. Die vereinte Stärke der verschiedenen Kompetenzbereiche dieser Unternehmen verschafft ihnen einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil, um neue Marktanteile zu erobern, vor allem wenn es um gemeinsame Märkte wie die Automobilindustrie oder die industrielle oder endverbraucherorientierte Elektronik geht. Industriekunden (B2B) sind zunehmend an ganzheitlichen Lösungen oder Modulen interessiert, da nicht nur technisches Wissen gefragt ist, sondern auch die Fähigkeit, effiziente und kostengünstige Produktionsmittel anbieten zu können.

Zudem setzt Swiss Timing ihre exzellenten Kapazitäten weiterhin in der Sportzeitmessung und der Verarbeitung der elektronischen Daten ein, die sich aus der Zeit- und Punktemessung im Sport ergeben. Das Unternehmen verfügt über eine führende Stellung in diesem Bereich und ist insbesondere bei den weltweit grössten Sportveranstaltungen tätig.

1.6. Corporate – Allgemeine Dienste

Unternehmen der Swatch Group, die für sämtliche Marken und Produktionsgesellschaften Aufgaben erfüllen, werden den sogenannten Allgemeinen Diensten (Corporate) zugeordnet. Jedes dieser Unternehmen ist zuständig für spezifische Aufgaben in den Bereichen

- Forschung und Entwicklung neuer Produkte und Herstellungsmethoden
- Design und Konstruktion von Uhren und Schmuck sowie elektronischen Systemen
- Verpackung von Uhren und Schmuck
- Vertriebsmethoden
- Organisation der Nachverkaufsdienstleistungen rund um den Globus für alle Marken
- Referenz- und normative Qualitätskriterien für die Herstellung, Montage und Lieferung der Produkte
- Juristische Fragen im Zusammenhang mit den Produkten und Patentanmeldungen
- Ausbildung des Verkaufspersonals
- Verwaltung von Immobilien und Produktionsgebäuden
- Anwendung von Rohstoffen bzw. deren Nachgebrauchsbehandlung in Übereinstimmung mit den einschlägigen Umweltschutz- und Sicherheitsbestimmungen

1.7. Entwicklung und Konzernrechnung

Sämtliche Tochterunternehmen der in der Schweiz domizilierten und an der BX Swiss kotierten Aktiengesellschaft The Swatch Group AG werden zusammen in der Konzernrechnung konsolidiert. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz der Swatch Group 2017 um 5,4 % auf CHF 7'960 Mio. Das Betriebsergebnis verbesserte sich insgesamt um 24,5 % auf CHF 1'002 Mio. Die operative Marge wuchs von 10,7 % im Vorjahr auf 12,6 %. Der Konzerngewinn ist um 27,3 % auf CHF 755 Mio. gestiegen, mit einer Nettomarge von 9,5 %, was eine deutliche Verbesserung zum Vorjahr (7,9 %) darstellt.

Swatch Group konsolidiert		2017	2016	2015	2014	2013
Nettoumsatz	Mio CHF	7960	7553	8451	8709	8456
– Veränderung zum Vorjahr	%	5.4	– 10.6	– 3.0	3.0	8.5
Betriebsergebnis	Mio CHF	1002	805	1451	1752	2314
– In % des Nettoumsatzes	%	12.6	10.7	17.2	20.1	27.4
Konzerngewinn	Mio CHF	755	593	1119	1416	1928
– In % des Nettoumsatzes	%	9.5	7.9	13.2	16.3	22.8
– Veränderung zum Vorjahr	%	27.3	– 47.0	– 21.0	– 26.6	20.2
Geldfluss aus Betriebstätigkeit	Mio CHF	1264	1010	1404	1848	1309
– In % des Nettoumsatzes	%	15.9	13.4	16.6	21.2	15.5
Eigenkapital	Mio CHF	11289	11073	11242	10674	9574
– In % der Bilanzsumme	%	83.8	84.5	84.7	83.7	82.3
Bilanzsumme	Mio CHF	13479	13106	13270	12747	11639
Personalbestand per 31.12.	Mitarbeiter	35360	35705	36313	35623	33590
Durchschnittlicher Personalbestand	Mitarbeiter	35057	35827	35783	34492	31114
Personalaufwand	Mio CHF	2339	2342	2384	2343	2144

The Swatch Group AG		2017	2016	2015	2014	2013
Erträge aus Dividenden	Mio CHF	848	1005	1055	1071	1565
Jahresgewinn	Mio CHF	840	992	1028	1074	1880
Beteiligungen	Mio CHF	3475	3422	3116	3113	3056
Aktienkapital	Mio CHF	125	125	125	125	125
Eigenkapital	Mio CHF	7100	6808	6541	5928	5215
– In % der Bilanzsumme	%	96.7	95.1	97.5	96.8	96.3
Bilanzsumme	Mio CHF	7343	7162	6707	6127	5415
Dividende ¹⁾	Mio CHF	417 ²⁾	357	403	407	407
– In % des Aktienkapitals	%	333.6	285.6	322.4	325.6	325.6

¹⁾ Keine Dividendenausschüttung auf eigene Aktien, welche durch den Konzern gehalten werden.

²⁾ Antrag des Verwaltungsrats an die Generalversammlung.

Abbildung 3: Entwicklung Swatch Group (konsolidiert)

Die Aktivitäten des Konzerns umfassen zahlreiche einzelne Geschäftseinheiten (Profit-Centers), die in 2 Geschäftssegmente zusammengefasst werden:

- Uhren und Schmuck – Design, Produktion und Kommerzialisierung von Uhren und Schmuck
- Elektronische Systeme – Design, Produktion und Kommerzialisierung von elektronischen Komponenten, Zeitmessungsaktivitäten für Sportveranstaltungen

Die Geschäftssegmente generieren ihre Umsätze hauptsächlich durch die Produktion und den Verkauf von Produkten an Dritte oder an andere Gesellschaften des Konzerns. Die Organisationseinheit Corporate ist kein Geschäftssegment und umfasst Aktivitäten der Holding-, Finanz-, Forschungs- und Entwicklungs-, Immobilien- und einiger anderer Gesellschaften.

Erfolgsrechnung					
2017 (Mio CHF)	Uhren & Schmuck	Elektronische Systeme	Corporate	Eliminationen	Total
– Dritte	7701	254	5		7960
– Konzern	1	13	5	– 19	–
Nettoumsatz	7702	267	10	– 19	7960
Betriebsergebnis	1104	5	– 107	–	1002
– In % des Nettoumsatzes	14.3	1.9			12.6
2016 (Mio CHF)	Uhren & Schmuck	Elektronische Systeme	Corporate	Eliminationen	Total
– Dritte	7304	244	5		7553
– Konzern	1	16	6	– 23	–
Nettoumsatz	7305	260	11	– 23	7553
Betriebsergebnis	894	10	– 99	–	805
– In % des Nettoumsatzes	12.2	3.8			10.7

Abbildung 4: Geschäftssegmente

1.8. Marktstruktur und -entwicklung

Der Marktanteil der Schweizer Uhren bei mechanischen Armbanduhren beträgt weltweit geschätzt 80 %. Ausserhalb der Schweiz werden vor allem in Deutschland Luxusarmbanduhren über CHF 1'500 gefertigt. An 3. Stelle folgt Japan, wo Marken wie Seiko, Citizen und Casio neben preisgünstigen Quarzuhren auch, in wesentlich geringeren Stückzahlen, teure Quarzuhren sowie mechanische Uhren herstellen. Zu den wichtigsten Playern im Luxusuhrenmarkt zählen heute zum einen die Konzerne Swatch Group (18 Marken) und Richemont (11 Uhrenmarken) sowie LVMH (4 Marken) (siehe Beilage 1). Zum anderen sind es die beiden äusserst erfolgreichen Marken Rolex (im Besitz einer Stiftung) und Patek Philippe (in Familienbesitz).

Die Uhrenzentren der Schweiz befinden sich heute in Genf und im Schweizer Jura – mit dem Vallée de Joux und der Gegend um La Chaux-de-Fonds/Le Locle als Schwerpunkten. In der Schweiz sind die mit Abstand meisten hochwertigen Uhrenmarken beheimatet. In Deutschland gibt es über 100 Marken, die Armbanduhren anbieten. Dabei besitzen aber die wenigsten eine nennenswerte Fertigungstiefe. Meist werden Werke und Gehäuse extern eingekauft. Ausnahmen bilden die Uhrenzentren im sächsischen Glashütte und im Schwarzwald.

Die Umsatzzahlen der Uhrenindustrie sind ein gut gehütetes Geheimnis der Branche. Einblick geben nur Schätzungen, die mit entsprechender Vorsicht zu geniessen sind. Marktkenner gehen davon aus, dass derzeit 7 Marken beim Umsatz die Milliardenschwelle knacken können. 2015 war für die Schweizer Uhrenbranche ein Krisenjahr, 1. wegen des starken Schweizer Frankens (Euromindestkurs) und 2. wegen der Antikorruptionspolitik der chinesischen Regierung. Erstmals seit Jahren waren die Exportzahlen rückläufig, verharrten aber noch immer auf hohem Niveau. Trotz des massiven Einbruchs in den vergangenen 2 Jahren ist Hongkong für die Uhrenindustrie nach wie vor der wichtigste Markt. Deutlich dahinter folgen die USA und China.

1.9. Vertriebsmodelle und Marketingmassnahmen

Die Luxusuhrenindustrie ist allgemein sehr stark vom Fachhandel geprägt, der ihr direkter Kunde ist. In Deutschland werden die meisten hochwertigen Uhren traditionell über Juweliere verkauft. Alle Luxusuhrenmarken haben mit dem Fachhandel selektive Distributionsverträge abgeschlossen. Damit sichern sie sich zu, dass sie nicht jeden Händler, der ihre Ware vertreiben will, beliefern müssen, sondern es sich aussuchen können. Begründet wird das damit, dass eine Luxusuhr ein bestimmtes Ambiente, eine kompetente Beratung etc. braucht. Diese ausgewählten Fachhändler führen eine begrenzte Anzahl an Marken als offizielle Konzessionäre. Die Margen der Juweliere werden durch Kapitalbindung, hohe Mieten und Personalkosten, hohe Versicherungsbeiträge, Kosten für die Sicherheitsausstattung und letztlich auch Rabatte, die der Fachhändler den Kunden gewähren muss, geschmälert. Ausserdem sind die Uhrenmarken in den letzten Jahren dazu übergegangen, in den grossen Metropolen eigene Boutiquen zu eröffnen. Sie dienen den Marken eher zur Imagepflege und als Schaufenster. Geld verdienen die meisten Marken damit nicht. Die Gründe dafür liegen in den hohen Mieten für die 1-A-Lagen, den teuren Personalkosten und der eingeschränkten Auswahl durch das Monobrand-Konzept.

Noch vor gut einem Jahrzehnt warnten praktisch alle Luxusuhrenmarken auf ihren Websites die Kunden davor, Uhren im Internet zu kaufen. Heute sind bereits viele Marken selbst im E-Commerce tätig und die E-Commerce-Umsätze steigen seit Jahren kontinuierlich. Von diesem Trend wollen auch die Hersteller profitieren. Gerade Richemont hat in den letzten Jahren viel in die Online-Präsenz der Konzernmarken investiert. Sehr teure Uhren sind oft noch vom E-Commerce ausgenommen aber der Trend geht eindeutig in Richtung Internetverkauf. Anders als in den eigenen Boutiquen soll im Internet tatsächlich Geld verdient werden. Das Potenzial dafür ist mit den niedrigen Kosten und der hohen Marge vorhanden. Der Fachhandel sieht diese Entwicklung mit Sorge und würde lieber selber über das Internet verkaufen. Das aber lassen die meisten Marken nicht zu. Natürlich haben auch andere das Internet als Handelsplattform entdeckt. So kann man zum Beispiel über Chrono24 nicht nur gebrauchte Uhren kaufen, sondern findet meistens auch die aktuellen Modelle mit einem ordentlichen Preisnachlass. Diese sogenannte Grauware wird von Konzessionären an andere Händler weitergegeben. Entweder, weil sie die Verkaufsaussichten in ihrem Ladengeschäft als gering einstufen, oder weil sie Umsatzvorgaben der Marken nicht anders erreichen können. Dieses Vertriebsmodell ist den Herstellern ein Dorn im Auge. Letztlich sind sie aber durch Preise, die sich nicht immer durchsetzen lassen und ebenso durch ambitionierte Umsatzvorgaben auch ein Treiber dieser Entwicklung.