

Fallstudie 5

Montres Précieuses Poliget SA

Noch heute gehört die Uhrenindustrie zu einer der wichtigsten Exportindustrien der Schweiz, die im Durchschnitt über 90% ihrer Produktion ausführt. Der Anfang der schweizerischen Uhrmacherskunst reicht zurück ins 15. Jahrhundert. 1601 wurde in Genf schon eine Uhrmacherszunft gegründet. Die Entwicklung einer Uhrenindustrie erfolgte hingegen erst im 18. Jahrhundert, als aus Frankreich zahlreiche hugenottische Uhrmacher in die Schweiz strömten und sich besonders in Genf und im Gebiet des Waadtländer-, Neuenburger- und Berner Juras sowie teilweise auch in Kleinstädten entlang des Jura-Südfußes niederließen. Damals wurde die Herstellung ganzer Uhrwerke in einer Werkstatt – wie sie bis dahin üblich war – durch das sogenannte «Verlagssystem» abgelöst. Verschiedene Werkstätten erstellten Einzelteile, die von einem «Verleger» (marchand horloger) in Auftrag gegeben wurden. Zur Zeit Napoleons entstanden die ersten Uhrenfabriken, die Rohwerke auf maschineller Basis herstellten. Ausgehend von den Zentren Genf, Vallée de Joux und der Gegend um Le Locle und La Chaux de Fonds entwickelte sich daraufhin die eigentliche Uhrenindustrie, die sehr schnell einen enormen Aufschwung nahm.

In der Zeit zwischen 1815 und 1860 entstanden zahlreiche Spezialfabriken, die besondere Bestandteile eines Uhrwerks herstellten. André Poliget, einer der eingewanderten hugenottischen Uhrmacher, der schon einige Jahre im Neuenburger Jura eine Werkstatt betrieb, die vor allem

Repetieruhren herstellte, erkannte die Zeichen der Zeit und gründete 1852 zusammen mit seinem Bruder Gaston, einem Kaufmann, die «Poliget Frères», die sich auf die Herstellung von Uhrenbestandteilen (Brücken) spezialisierte. Dieses Geschäft entwickelte sich, so dass die Fabrik bald vergrößert werden konnte. Doch André gab sich mit diesem Erfolg nicht zufrieden. Zu sehr hing sein Uhrmacherherz an der herkömmlichen handwerklichen Tradition. Aus Interesse begann er in seiner freien Zeit eine Taschenuhr zu entwickeln. Dabei hatte er das klare Ziel, die präziseste Taschenuhr der Welt herzustellen. Dies gelang ihm schon nach kurzer Zeit. Die beiden Brüder beschließen, diese Neuentwicklung selber zu bauen und zu vertreiben. Schon ein Jahr später wird diese präziseste Taschenuhr der Welt in größeren Mengen auf in- und ausländischen Märkten abgesetzt. Doch bald haben diese guten Zeiten ein Ende. Die industrielle Revolution bringt die kleinen Produzenten mehr und mehr in Bedrängnis. 1890 stirbt Gaston, der kinderlos geblieben war, und nur zwei Jahre später gibt der inzwischen 70jährige André Poliget die Führung der Fabrik an seinen Sohn Paul-André weiter. Dieser hatte kurz zuvor eine Reise mit einer Anzahl der schönsten Uhren (von denen nur die Taschenuhren aus der eigenen Manufaktur stammten) an den Zarenhof von Nikolaus II Alexandrowitsch in St. Petersburg unternommen. Diese Reise war ein großer Erfolg gewesen, denn Paul-André konnte die gesamte Kollektion verkaufen. Zudem lernte er neben Russland Länder wie Ungarn und Polen sowie die baltischen Staaten kennen.

Paul-André übernimmt 1892 die Führung der Fabrik. Er ist aufgrund seiner Erfahrungen davon überzeugt, dass sich mit handgemachten teuren Uhren auf die Dauer ein besseres Geschäft machen lässt als mit der Produktion von Uhrenbestandteilen, zumal die Fabriken der Konkurrenz immer größer und die Margen im Geschäft der Teileherstellung immer kleiner werden. Sukzessive baut er deshalb die Produktion der hochpräzisen Taschenuhren aus. Außerdem beginnt man mit dem Bau von Standuhren sowie von Edelmetall-Armbanduhren, in deren Zifferblätter Edelsteine (hauptsächlich Diamanten) eingelassen werden. Diese Geschäfte entwickelten sich gut. Doch 1914 mit dem Beginn des ersten Weltkrieges erleidet die gesamte Uhrenindustrie einen Einbruch. Das Geschäft mit den Luxusuhren, in dem die Poliget SA, wie die Firma inzwischen heißt, tätig ist, wird von dieser Krise ganz besonders «gebeutelt». Über Jahre kommt Poliget aus diesen Schwierigkeiten nicht mehr heraus. Ein Schlag, der beinahe das Ende bedeutet hätte, stellte die Weltwirtschaftskrise dar, die mit dem Zusammenbruch der New Yorker Börse am 24. Oktober 1929 ihren Anfang nahm. Nur dank langer freundschaftlicher Beziehungen zu wichtigen Persönlichkeiten der

Uhrenindustrie, konnte man sich in den folgenden Jahren knapp über Wasser halten. Wie schon sein Vater war Paul-André – als er 1932 in seinem siebzigsten Altersjahr die Leitung der Firma an die dritte Generation weitergab – leider ebenfalls nicht in der Lage, seinem Sohn Ulysse-Paul eine blühende Firma zu hinterlassen. Dieser – selbst ein hervorragender Uhrmacher wie sein Großvater – ließ sich aber nicht beirren. Mit großem Enthusiasmus versuchte er genügend Arbeit für seine nach wie vor rund 80 Arbeiterinnen und Arbeiter zu beschaffen, indem er weiterhin Taschenuhren, Edelmetall-Armbanduhren und Standuhren herstellte. Daneben tüftelte er auch in der Freizeit zusammen mit einigen Uhrmachern an neuen Uhrwerken. Kurz vor Kriegsbeginn konnte sein inzwischen 75-jähriger Vater, wiederum dank guter Beziehungen, einen großen Auftrag der Armee zur Herstellung von feinmechanischen Spezialteilen an Land ziehen. Mit diesem Auftrag konnte man sich – wenn auch mühsam – über die Kriegsjahre retten.

Nach dem Krieg entwickelte sich die Firma sehr schnell – es ging wieder aufwärts. Man kehrte einerseits zur Teileproduktion zurück und fertigte andererseits ganze mechanische Uhrwerke. Zudem baute man mit einem großen Anteil an Handarbeit wiederum Taschenuhren, Armbanduhren und Standuhren im «haut de gamme»-Bereich (= teuerstes Segment). Die Zahl der Mitarbeiter stieg rasant an. Bald einmal war die Poliget SA mit einer Belegschaft von rund 700 Personen der wichtigste Arbeitgeber in der Region. Neben verschiedener Aus- und Anbauten musste 1952 eine neue Fabrikationshalle erstellt werden. Die Poliget SA war wieder auf Erfolgskurs. Die Armbanduhren und die Taschenuhren erreichten bald einen herausragenden Bekanntheitsgrad. Ende der 50er Jahre war «Poliget» ohne jeden Zweifel zur Weltmarke im Bereich «haut de gamme» aufgerückt. Besonders in Europa und Asien gehörte es in gewissen Kreisen zum guten Ton, eine «Poliget» zu tragen. Um der Nachfrage gerecht zu werden, baute man das Händlernetz kräftig aus. Zu Beginn der 70er Jahre umfasste es rund 2500 Fachhändler.

Da Ulysse-Paul Poliget ohne Nachkommen blieb, verkaufte er 1972 seine Firma an die «Groupe de l'horloges précieux» und zog sich aus dem aktiven Geschäft zurück. Die Gruppe, deren Aktienmehrheit bei einer deutschen Industriegruppe lag, wechselte das gesamte Management aus und versuchte die Früchte zu ernten, die Ulysse-Paul Poliget gesät hatte. Leider gelang das nicht ohne Schwierigkeiten.

Schon 1967 wurde im Centre électronique horloger in Neuenburg die erste Quarzuhr der Welt, die «Beta 21», gebaut. Die Bedeutung dieser neuen Erfindung wurde jedoch von der Schweizer Uhrenindustrie nicht erkannt. Das Patent wurde an eine japanische Gruppe verkauft. Erst von dort kam dann im ungünstigsten Augenblick, nämlich als die Ölkrise

1974 die Schweiz in eine Rezession stürzte, die Quarz-Technologie in Form billigster und zugleich präzisester Uhren aus Japan und Hongkong wieder in die Schweiz zurück. Die Schweizer Uhrenindustrie stürzte in die schwerste Krise seit ihrem Bestehen. Während man 1970 noch 90 000 Beschäftigte in der Uhrenindustrie zählte, waren es 1985 gerade noch 32 900.

Diese Krise ging natürlich auch nicht an Poliget vorbei. Die Umsätze brachen ein. Ein Personalabbau um fast 50% war unumgänglich. Immerhin entwickelte man in dieser Zeit eine Standuhr (Pendule) mit einem «ewigen» Werk, das energetisch allein durch Temperaturunterschiede im Raum angetrieben wurde. Es gelang, dieses Produkt erfolgreich im Markt einzuführen und erzielte damit rasch einen annehmbaren Umsatz.

1986 übernahm Josef Schönberg, ein Marketingmanager, der vorher in der Schmuckindustrie in Idar-Oberstein tätig gewesen war, die Gesamtleitung des Unternehmens. Die Poliget SA hatte sich noch nicht von der Krise erholt und befand sich nicht gerade in einem beneidenswerten Zustand. Die «Poliget» war eine der letzten echten Uhrenmanufakturen in der Schweiz. Unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern waren über 40 Berufsgruppen vertreten. Die meisten Teile wurden noch immer selber hergestellt. Nur bestimmte Spiralen und Federn sowie die Rubine kaufte man ein.

Schönberg, der neben roten Zahlen eine reiche Produktpalette antraf, entschied sich für eine neue Strategie, die insbesondere auf alte Werte aufbaute. Man besann sich auf das ehemalige Kerngeschäft und versuchte die alte Marke «Poliget» wieder zu beleben. Um die ehemalige Exklusivität wieder mehr zu unterstreichen, wurde das Händlernetz drastisch auf ca. 600 Verkaufsstellen reduziert. Dies führte anfänglich zu einem erheblichen Umsatzeinbruch, der allerdings schon 1989 wieder ausgeglichen werden konnte. Bereits 1987 wurde das Modell «Torsino» neu lanciert, eine Uhr, die seit 1931 existierte, von der man jedoch in den vergangenen Jahren jeweils nur einige hundert Exemplare abgesetzt hatte. Dieser Relaunch sollte sich bald einmal als Renner erweisen. 1996 sieht die Produktpalette der Poliget SA folgendermaßen aus:

| Produkte | Menge | Umsatz (in Fr.) |
|----------------------------------|--------|-------------------|
| Uhrwerke (nur Verkauf an Dritte) | 70 000 | 14,8 Mio. |
| Pendulen | 5 000 | 16,4 Mio. |
| Armbanduhren | 31 500 | 68,6 Mio. |
| Schmuckuhren | 280 | 14,0 Mio. |
| Taschenuhren | 8 000 | 29,0 Mio. |
| Total | | 142,8 Mio. |

- Uhrwerke** Es werden ausschließlich mechanische Uhrwerke für Uhren des obersten Preissegments hergestellt. Drei berühmte Uhrenmarken (wovon eine der eigenen Holding angehört) nehmen zu ungefähr gleichen Teilen drei Viertel der Produktion ab. Ein Viertel verteilt sich auf ca. ein Dutzend weiterer kleiner Marken, die aber alle im oberen Preissegment angesiedelt sind. Die Nachfrage nach hochwertigen mechanischen Uhrwerken steigt immer noch spürbar an. Besonders ein sogenannter «Doppel-Regulateur» sowie die Kleinstuhrwerke – eine Spezialität von Poliget – erfreuen sich zunehmender Nachfrage. In letzter Zeit mussten verschiedene Anfragen von anderen Herstellern nobler Uhrenmarken, die ebenfalls Werke beziehen wollten, abgesagt werden, da die Kapazität kurzfristig nicht ausgebaut werden kann.
- Pendulen** Angeboten werden das Modell «Raffaello» und «Altamoda». «Raffaello» ist ganz in Gold gehalten, während «Altamoda» aus Aluminium und Edelstahl besteht und in einem modernen Design gestaltet ist. Der Markt der Pendulen ist trotz Designinnovationen stagnierend. Preisbereinigt sind die Umsätze in den letzten fünf Jahren jährlich etwa um ein Prozent gesunken. Bei der Stückzahl beträgt der Rückgang über die fünf Jahre sogar ca. 20%. Das heißt, dass heute weniger, dafür teurere Pendulen gefragt sind.
- Armbanduhren** Das Sortiment der Armbanduhren umfasst drei grundsätzlich verschiedene Modelle. Innerhalb der Modellreihen gibt es jeweils Varianten.
1. Das Modell «Torsino» wurde schon 1931 erfunden. Es handelt sich um eine rechteckige Uhr mit einem im Markt einmaligen und patentierten Drehmechanismus, mit dem sich der Uhrenboden nach oben drehen lässt, wodurch die Uhr zum Schmuckstück wird. Während Jahren wurden davon lediglich ein paar hundert Stück verkauft. 1986 wurde die «Torsino» erfolgreich neu lanciert. Heute werden davon ca. 25 000 Stück abgesetzt und ein Umsatz von 55,6 Mio. Franken erzielt (Verkaufspreis beim Händler ab 2700,- Franken). «Torsino» gibt es in über 30 Varianten. Der Hauptmarkt ist Europa mit 62%, nach Asien gehen 23% und nach Amerika 15%. Direkte Konkurrenz besteht in diesem Segment bisher kaum. Allerdings haben Chopard und Cartier einige Modelle, die mit der «Torsino» in Konkurrenz stehen, weil sie ebenfalls eine Verwandlung der Uhr in ein Schmuckstück ermöglichen (z.B. durch einen Schließmechanismus, der das Zifferblatt abdeckt).
 2. Das Modell «Complication», eine ovale Golduhr in konservativem Design mit Krokodil- oder Goldarmband. Technisch handelt es sich um eine Uhr mit einem Mikrorotor und 65 Stunden Gangreserve. Letztes Jahr wurden ca. 4000 Stück abgesetzt, 80% in Europa, 18%

in Asien und 2% in Amerika. Der Gesamtumsatz belief sich auf 9 Mio. Franken. Die Mikrorotor-Technik ist im Markt nicht weitverbreitet. Die Gangreserve von 65 Stunden Laufzeit ist bei mechanischen Uhren nach wie vor einmalig.

3. Das Modell «Olympia» wurde letztes Jahr mit dem Ziel eines Angriffs auf den Markt der elegant-sportlichen Uhren, ein gegenwärtig stark wachsendes Segment, geplant. Erhältlich ist eine Herren- und eine Damenversion. Im ersten Anlauf konnten in einem hartumkämpften Markt 2500 Stück abgesetzt und ein Umsatz von ca. 4 Mio. Franken erzielt werden. Außerdem hat die Uhr vor einigen Monaten den diesjährigen «Prix du Public» gewonnen, was die Marktaussichten des Modells noch verbessern dürfte. Verkäufe: Europa 62%, Asien 28%, Amerika 10%.

Schmuckuhren Letztes Jahr hat sich die Manufaktur des Geschäfts mit den Schmuckuhren angenommen, das im kommenden Jahr ausgebaut werden soll. Die in einem mit Edelsteinen besetzten Armband, Fingerring und Anhänger integrierten Uhren mit der Modellbezeichnung «Rubino», zeichnen sich ebenfalls durch den in der «Torsino»-Linie verwendeten Drehmechanismus aus. Die kleinsten Modelle sind mit dem kleinsten mechanischen Werk der Welt ausgerüstet. In Europa erlebt die Luxusgüterindustrie erstmals seit Ende des zweiten Weltkriegs eine eigentliche Krise. Daher brauchte es Mut, ins Geschäft mit den Schmuckuhren einzusteigen. Im vergangenen Jahr konnten jedoch immerhin rund 280 Stück abgesetzt und ein Umsatz von ca. 14 Mio. Franken erzielt werden (Verkaufspreis im Laden bis 100 000,- Franken). Verkauf in Europa: 58%, Asien 26%, Amerika 16%.

Taschenuhren Ebenfalls letztes Jahr wurde die Produktion von Taschenuhren, die vorübergehend eingestellt worden war, wieder aufgenommen. Grundlage für die Entwicklung waren einige immer noch vorhandene Einzelstücke der von André Poliget seinerzeit gebauten präzisesten Taschenuhr der Welt. Die Taschenuhren werden ausschließlich in Gold hergestellt und auf der Rückseite mit einer Handgravur der «Odalisque» von Matisse versehen. Das eingebaute Werk darf – wie das zu Andrés Zeiten ebenso der Fall war – zu den präzisesten mechanischen Uhrwerken der Welt gezählt werden. Der Absatz der Uhren erfolgt ausschließlich in Europa (70%) und Asien (30%). Vermutlich ausgelöst durch den Schauspieler Ralph Fiennes, der in mehreren Hollywood-Filmen eine Taschenuhr anstelle einer Armbanduhr benutzte, ist neuerdings auch aus Amerika eine Nachfrage nach Taschenuhren vorhanden. Im laufenden Jahresumsatz beträgt der Amerika-Anteil bereits 10%.

Aktuelle Situation Seit Schönberg 1986 die Führung übernommen hat, kann Poliget – nachdem der Umsatz wegen der Restrukturierung des Händlernetzes zwei Jahre lang eingebrochen war – in allen Bereichen eine deutliche Umsatzzunahme verzeichnen (teilweise jährliche Umsatzsteigerungen bis zu 30%). Dank der Einbindung in eine größere Finanzgruppe hat sich auch die Finanzkraft des Unternehmens deutlich verbessert. Da man sich praktisch mit allen Modellen im Hochpreissegment bewegt, kann insgesamt eine gute Rentabilität erreicht werden. Im Markt der Schmuckuhren, den man kürzlich ebenfalls wieder aktiviert hat, ist das Risiko nicht unbeträchtlich. Einerseits sind in diesem Segment einige etablierte Konkurrenten zu finden (Chopard, Cartier usw.), andererseits bewegt man sich mit Preisen zwischen 60 000 und 100 000 Franken in einem Kundensegment, das wenig Markentreue zeigt. Die Vorinvestitionen in Schmucksteine und Edelmetalle sind erheblich und belasten die Liquidität.

Insgesamt hat Schönberg beweisen können, dass die Firma Poliget SA im Markt immer noch einen guten, ja exklusiven Namen hat. Diese Exklusivität hat er durch die erhebliche Reduktion des Händlernetzes noch unterstrichen. Die Marke wird heute nur noch von Fachhändlern mit sehr hoher Kompetenz verkauft. Ein Dilemma besteht darin, dass Luxusuhren per definitionem keine Massengüter sein dürfen. Eine Steigerung des Umsatzes kann die Exklusivität einer Marke beeinträchtigen. Es ist auch von Bedeutung, dass bis heute die Umsatzsteigerungen fast ausschließlich durch die Wiederbelebung ehemaliger Produkte erreicht worden sind. Einzig im Markt der Schmuckuhren hat man mit der Konstruktion von neuen Miniaturwerken und technischen Innovationen wesentliche Fortschritte erzielt. Daneben konnten lediglich einige neue Teilpatente (Verbesserung des Drehmechanismus) bei den Armbanduhrn angemeldet werden.

Da man wegen der Umsatzsteigerungen verschiedentlich an die Kapazitätsgrenzen gestoßen ist, wurde vor einiger Zeit die Erstellung eines Neubaus beschlossen. Damit sollen über 5000 Quadratmeter zusätzlicher Arbeitsfläche zur Verfügung stehen. Im Neubau soll auch der Produktionsprozess neu ausgelegt werden, mit dem Ziel, eine Produktivitätssteigerung von ca. 25% zu erreichen.

Seit Schönberg ans Ruder kam, sind kontinuierlich neue Produkte im Markt eingeführt worden. Die Innovationen sind – bei einer Rückbesinnung auf die alten Werte nicht verwunderlich – meist nicht im technischen Bereich sondern im Marketingbereich zu suchen. Trotzdem ist hervorzuheben, dass die Poliget-Belegschaft, die mehr als 40 Berufe umfasst, überaus erfinderisch ist und ständig kleine Verbesserungen in den verschiedensten Bereichen anbringen kann. Schönberg hat mit

seinem Führungsstil eine Unternehmenskultur der Offenheit und Transparenz geschaffen. «Die Herstellung und der Vertrieb von Uhren», sagte er kürzlich, «ist ein risikoreiches Gewerbe. Nur wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Risiken kennen, werden sie mithelfen, diese auch zu bewältigen. Ich staune immer wieder über die guten Ideen, mit denen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Bewältigung unserer Probleme und Risiken beitragen».

Der Markt der mechanischen Uhren ist immer noch am wachsen. Zwar hat in Europa der Luxus-Uhrenmarkt in den letzten drei Jahren eher stagniert. Weltweit stiegen die Abnehmerzahlen trotzdem an. Dies ist vor allem auf die Nachfrage aus dem asiatischen Raum (einschließlich China) zurückzuführen. Allerdings ist im Hochpreissegment auch die Konkurrenz beträchtlich. Marken wie Audemars Piguet, Baume & Mercier, Blancpain, Breitling, Cartier, Chopard, Corum, Ebel Girard-Perregaux, Jaeger-LeCoultre, Maurice Lacroix, Patek Philippe, Piaget, Raymond Weil, Ulysse Nardin und Vacheron Constantin sind ebenfalls weltweit im Markt der Luxusuhren tätig. Dazu kommen ehemalige Schweizermarken wie Jean Lassale, Universal Genève, Ernest Borel und andere, die sich heute in der Hand von asiatischen Gruppen befinden. Trotzdem besteht gerade im asiatischen Raum ein beträchtliches Potenzial und ein ansehnlicher Spielraum für die Preisgestaltung.

Das technische Wissen, das hinter der Produktion mechanischer Uhren steht, ist naturgemäß schon ziemlich alt. Entsprechende Patente sind oft bereits abgelaufen. Möglichkeiten der technischen Innovation gibt es eher im Bereich der Produktion und teilweise im Bereich der Materialien. Deshalb steigt auch die Investitionsintensität in der Branche an.

Ein Problem, das in der Branche schon viel zu reden gegeben hat, sind die zahlreichen Fälschungen im Luxus-Uhrenmarkt. Poliget ist zwar bisher von solchen Fälschungen weitgehend verschont geblieben. Mit der Möglichkeit, dass Fälschungen auftauchen, muss man jedoch in Zukunft durchaus rechnen.

Der gegenwärtige Arbeitsmarkt hat im Bereich der weniger qualifizierten Arbeit eine Entspannung im Lohnsektor zur Folge gehabt. Die Verknappung bei den gut ausgebildeten Uhrmachern führte allerdings bei dieser Berufskategorie zu beträchtlichen Lohnsteigerungen. Deshalb sind Investitionen nicht nur im technischen Bereich, sondern insbesondere auch im Bereich der Ausbildung erforderlich, um die Lücke an gut ausgebildeten Fachleuten, die in der Krisenzeit der siebziger Jahre entstanden ist, zu schließen.

| | |
|--|------------------------------|
| | Fragen zur Fallstudie |
|--|------------------------------|

1. Erstellen Sie nach den Angaben im Fall ein Portfolio für die Firma Poliget SA. Welche Methode wählen Sie? Warum?
2. Welche zusätzlichen Informationen wären erforderlich, um die Qualität des Portfolios zu verbessern?
3. Wie beurteilen Sie die strategische Lage der Poliget SA aufgrund der vorhandenen Informationen und des Portfolios?
4. Wie könnte ein Soll-Portfolio für die Poliget SA aussehen? Begründen Sie Ihren Vorschlag.
5. Welche vordringlichen Maßnahmen würden Sie in den verschiedenen Funktionsbereichen (Beschaffung, Produktion, Marketing, Vertrieb usw.) ergreifen, wenn Sie an der Stelle Schönbergs aufgrund der Erkenntnisse aus dem Ist- und Soll-Portfolio Führungsentscheide fällen müssten?
6. Zeigen Sie die Möglichkeiten und Grenzen einer Portfolio-Analyse anhand dieses Falles auf.