



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

Luxe & Söhne – ein Schweizer Luxusuhrenhersteller in der (Corona-) Krise

Version Nr. 1, 14. Dezember 2023

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publiziert auf: www.oepms.org

Unter doi: 10.25938/oepms.394



Open Education Platform
for Management Schools

Luxe & Söhne – ein Schweizer Luxusuhrenhersteller in der (Corona-) Krise

Version Nr. 1, 14. Dezember 2023

Hoidn, Sabine

OST - Ostschweizer Fachhochschule

Publikationsform: Fallstudie

Institution: OST - Ostschweizer Fachhochschule

Schlüsselbegriffe: Uhrenindustrie; Luxusuhrenhersteller;
Coronakrise; Strategische Massnahmen; E-
Commerce; Fachkräftemangel

Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Hoidn, S. (2023). Luxe & Söhne – ein Schweizer Luxusuhrenhersteller in der (Corona-) Krise. *Open Education Platform*. DOI: 10.25938/oeperms.394



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktische Reflexion:

Luxe & Söhne – ein Schweizer Luxusuhrenhersteller in der (Corona-) Krise

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,
CH - 8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch*

Abstrakt. Der Schweizer Luxusuhrenhersteller Luxe & Söhne ist ein Familienunternehmen mit Tradition und exzellentem Ruf, das sich in der Branche etabliert hat. Im Jahr 2020 ist das Unternehmen, wie die Branche insgesamt, stark von der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Massnahmen betroffen. Umsatz und Export brechen empfindlich ein, schwelende strukturelle Probleme der gesamten Branche treten deutlich hervor. Die Fallstudie beschäftigt sich damit, wie die Schweizer Uhrenindustrie sowie das Unternehmen Luxe & Söhne dieses schwierige Umfeld navigiert.



Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	3
1.1. Einführung.....	3
1.2. Lernziele.....	3
1.3. Bisheriger Einsatz der Fallstudie.....	4
1.4. Lehrplan	5
2. Lösungshinweise	6
3. Literatur	17
4. Zusatzmaterial für Dozierende	18

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Einführung

Die vorliegende Fallstudie beschäftigt sich damit, wie die Schweizer Uhrenindustrie sowie das Familienunternehmen Luxe & Söhne das schwierige Marktumfeld während und nach der Coronapandemie 2019-2022 navigiert. Luxe & Söhne ist ein Schweizer Familienunternehmen mit Tradition und exzellentem Ruf, das sich als Luxusuhrenhersteller in der Branche etabliert hat. Im Jahr 2020 ist das Unternehmen, wie die Branche insgesamt, stark von der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Massnahmen betroffen. Umsatz und Export brechen empfindlich ein, schwelende strukturelle Probleme der gesamten Branche treten deutlich hervor. Im Rahmen der Fallbearbeitung setzen sich die Studierenden reflektiert mit der Marktsituation der Uhrenindustrie in der Schweiz sowie weltweit auseinander. Die Studierenden analysieren den Schweizer (Armband-) Uhrenexport sowie strukturelle Herausforderungen der Branche anhand von Trends und Statistiken, veröffentlicht vom Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH. Zudem versetzen sich die Studierenden in die Lage des Beispielunternehmens Luxe & Söhne und erarbeiten Analysen, Strategien und konkrete Massnahmen, die dem Unternehmen helfen können, die (Corona-) Krise erfolgreich zu navigieren.

1.2. Lernziele

Fachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- die Entwicklung und Marktsituation des Schweizer Uhrenexports während der Coronapandemie anhand von authentischen Statistiken des Branchenverbands analysieren und bewerten.
- die sich wandelnden Markttrends und Herausforderungen in der Uhrenindustrie sowie die Auswirkungen der Coronakrise auf den Schweizer Uhrenexport verstehen.
- die Bedeutung von Innovation, Diversifizierung und Anpassungsfähigkeit für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Uhrenindustrie einschätzen.
- die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens Luxe & Söhne im Zusammenhang mit der sich wandelnden Uhrenmarktlandschaft identifizieren, analysieren und strategische Handlungsempfehlungen für das Unternehmen Luxe & Söhne ableiten.
- neue unternehmerische Gelegenheiten in einem sich wandelnden Uhrenmarkt bewerten, zum Beispiel den Aufbau eines eigenen Online-Shops zum weltweiten Vertrieb von Luxusuhren (Gründe für Skepsis, Vorteile, Nachteile, Planungs- und Umsetzungsschritte, potenzielle Hürden).
- geeignete Massnahmen identifizieren, um Jugendliche von einem Brancheneinstieg in der Uhrenbranche zu überzeugen und Fachkräfte zu binden.

Überfachliche Lernziele: Die Studierenden können ...

- Lösungsansätze und Strategien zur Bewältigung der strukturellen Herausforderungen der Branche sowie der Marktsituation während der Coronapandemie diskutieren.
- ihre Analyseergebnisse (z.B. SWOT-Analyseergebnisse) sowie Vorschläge für das Vorgehen beim Aufbau eines eigenen Onlinehandels für Luxe & Söhne schriftlich und mündlich klar und fokussiert kommunizieren.
- ihre Überlegungen unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Lösungsansätze hinterfragen und kritisch reflektieren.

Die Fallstudie eignet sich vor allem für Studierende der Wirtschaftswissenschaften auf Bachelor-Stufe oder für Weiterbildungsstudierende. Im Zentrum steht eine ausgewählte Branche (Schweizer Uhrenindustrie) und deren Marktsituation sowie Trends und Herausforderungen während der Coronapandemie. Folgende Themen werden bearbeitet: Wandel des Uhrenmarktes während der Coronakrise, Herausforderungen und Trends in der Uhrenbranche, SWOT-Analyse eines Luxusuhrenherstellers, Strategie- und Massnahmenentwicklung, Einstieg in E-Commerce (Onlinehandel), Fachkräftemangel.

Die Studierenden sollten betriebswirtschaftliches Grundlagenwissen mitbringen und sich mindestens im 4. Studiensemester befinden. Zur Bearbeitung des Falles kann auf die Anhänge, das Zusatzmaterial für Dozierende, die Lösungshinweise sowie die zitierte Literatur zurückgegriffen werden.

1.3. Bisheriger Einsatz der Fallstudie

Die Fallstudie wurde bisher im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen auf der Bachelorstufe (3. und 5. Semester) mit ca. 25 Studierenden im Kontaktstudium eingesetzt (2022). Die Daten zur Fallstudie wurden in der Zwischenzeit aktualisiert und leicht erweitert (z.B. Ergänzung neuere Statistiken). Für die Lösung der Fallstudie selbst sollten mindestens fünf Unterrichtseinheiten à 45 Minuten eingeplant werden. Die Fallstudie ist geeignet um Modelle wie die SWOT-Analyse einzuführen bzw. deren Anwendung anhand eines authentischen Falles zu üben. Anhänge 1-5 enthalten Daten und Statistiken, die zur Lösung der Fallstudie heranzuziehen sind. Im Teil 4 sind zudem Zusatzmaterialien für Dozierende enthalten, die beispielsweise für die Aufgabenbesprechung und weiterführende Diskussion genutzt werden können (aber nicht müssen). Die Fallstudienbearbeitung kann sowohl in Kleingruppen (mit / ohne Zwischenbesprechungen) als auch gemeinsam im Plenum erfolgen (Lehrgespräch und Diskussion). Alternativ können einzelne Aufgabe in der Gruppe, andere im Plenum bearbeitet werden. In jedem Fall sollten die Studierenden ihre Aufgabenlösungen zunächst schriftlich skizzieren und sodann mündlich kommunizieren und diskutieren (z.B. ppt, Flipchart, digitales Whiteboard). Individuelle Anpassungen des Falles (zusätzliche Aufgaben, Diskussionsfragen) sind möglich. Während der Aufgabenbearbeitung können die Studierenden auch auf digitale Quellen (Zeitungsberichte, Branchenberichte) zurückgreifen. Die Falllösung sollte sukzessive (nach Bearbeitung von 1 oder 2 Aufgaben) im Plenum besprochen und diskutiert werden.

Der bisherige Einsatz der Fallstudie im Rahmen des Kontextstudiums an der Universität St. Gallen war erfolgreich. Die Fallstudie wurde nach der Durchführung überarbeitet und ergänzt. Die Studierenden waren sehr motiviert am Fall zu arbeiten und ihr bisherigen wirtschaftswissenschaftliches Wissen einzubringen sowie die Situation einer ausgewählten Branche während der Coronakrise exemplarisch zu diskutieren. Die Aufgaben und Diskussionen in dieser Fallstudie stellen sowohl auf die Entwicklungen,



Herausforderungen und Trends einer Schweizer Exportbranche (Uhrenindustrie) als auch auf die Situation einer einzelnen Unternehmung während der Coronakrise ab. Die angegebenen Lernziele konnten in der geplanten Zeit erreicht werden, wobei die Studierenden die Lerninhalte unmittelbar auf den Fall anwenden sowie eigene Erfahrungen einbringen konnten.

1.4. Lehrplan

Die Fallstudie kann wie folgt bearbeitet werden:

1. Durchlesen der Fallstudie (als Vorbereitung zuhause)
2. Fallstudienbearbeitung in Gruppen bzw. abwechselnd einzelne Aufgabe in der Gruppe oder im Plenum – 5 UE
 - a. Verständnisfragen zum Fall / zu den Aufgaben
 - b. Bearbeitung des Falles in Kleingruppen (alternativ zusammen im Plenum)
 - c. Besprechung der einzelnen Aufgaben im Plenum (sukzessive)
3. Abschliessende Diskussion im Plenum / Lessons learned

Entscheidend ist das nachvollziehbare und fundierte Begründen der schriftlich ausgearbeiteten und mündlich vorgetragenen Lösungsvorschläge und Massnahmen sowie die anschliessende Diskussion verschiedener Lösungsansätze.

Je nach zur Verfügung stehender Zeit und anvisierter Lernziele können die Inhalte verändert oder gekürzt werden. Die Fallstudie ist damit variabel einsetzbar und kann an die Rahmenbedingungen des Unterrichts angepasst werden.

Ausführliche Lösungsvorschläge zu den einzelnen Aufgaben finden sich im nächsten Abschnitt.

2. Lösungshinweise

Aufgabe 1: Wie hat sich die Marktsituation des Schweizer Uhrenexports, insbesondere der Armbanduhren, im Zuge der Coronakrise in den Jahren 2019 bis 2021 entwickelt? Analysieren Sie dazu die Informationen in der Fallbeschreibung (z.B. Tabelle 1) sowie die Statistiken des Verbands der Schweizerischen Uhrenindustrie FH in den Anhängen 2-5.

Abb. 1: Uhrenexporte und Armbanduhrenexporte 2019-2021

	2019	2020	2021
Uhrenexporte	21,7 Mia. CHF (+2,4%)	17 Mia. CHF (-21,8%)	22,3 Mia. CHF (+2,7%)
Armbanduhren- exporte (> 95% des Exportwerts)	20,5 Mia. CHF (+2,6%)	16,1 Mia. CHF (-21,4%)	21,2 Mia. CHF (+3,5%)
	20,6 Mio. Stück (-13,1%)	13,8 Mio. Stück (-33,3%)	15,7 Mio. Stück (-23,8%)

Quelle: Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH

2019: Im ganzen Jahr 2019 wurden *Uhren* im Wert von 21,7 Mia. CHF oder 2,4% mehr als 2018 exportiert. Sowohl im Premium- als auch im Einstiegssegment, wo die Volumen besonders stark litten, sahen sich die Exporte der schweizerischen Uhrenindustrie aber auch einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt.

Mit über 95% des gesamten Exportwerts waren die *Armbanduhren* 2019 klar tonangebend. Ihr Wert verbesserte sich gegenüber 2018 um 2,6% und überschritt die Marke von 20 Mia. CHF (20,5 Mia.). Andererseits ist bei den Stückzahlen ein Rückgang um 13,1% zu beklagen. So exportierte die Schweiz 20,6 Mio. Uhren ins Ausland, 3,1 Mio. weniger als noch im Vorjahr. Dieser historische Tiefstand liegt sogar unter demjenigen der Krise von 2009 und ist mit dem Exportvolumen beim grossen Einbruch zu Beginn der 1980er-Jahre zu vergleichen.

2020: Das Jahr war geprägt von einer absolut ungewöhnlichen Situation und hatte insbesondere in der Luxus- und Uhrenbranche einen starken Rückgang der Aktivität zur Folge. In diesem herausfordernden Umfeld erreichten die Schweizer *Uhrenexporte* noch 17,0 Mia. CHF, was im Vergleich zu den 21,7 Mia. vom Vorjahr einer Einbusse von 21,8% entspricht. Dieser Einbruch ist vergleichbar mit demjenigen von 2009 (-22,3%) während der Finanzkrise und führt zu einem ähnlichen Ergebnis wie 2008.

Die *Armbanduhrenexporte* erreichten 16,1 Mia. CHF und damit 21,4% weniger als 2019. Gleichzeitig verringerte sich die exportierte Stückzahl um ein Drittel. So führte die Schweiz 13,8 Mio. Uhren aus, 6,9 Mio. weniger (-33,3%) als im Vorjahr.



Open Education Platform
for Management Schools

2021: Die bereits Mitte September erfolgte Rückkehr zum Stand vor der Krise und die gute Performance des vierten Quartals bescherten der *Uhrenbranche* ihr bisher bestes Jahresergebnis: 22,3 Mia. CHF oder 2,7% mehr als 2019 (+31,2% im Vergleich zu 2020) und 0,2% mehr als im Rekordjahr 2014.

Es wurden *Armbanduhr*en im Wert von 21,2 Mia. CHF oder 3,5% mehr als 2019 exportiert. Dafür sank die Stückzahl weiter auf 15,7 Mio. Einheiten. Im Vergleich zu 2019 entspricht dies einem Rückgang um 4,9 Mio. Uhren (-23,8%).

Anhänge 2-4: Uhrenindustrie: Hauptmärkte, Exportländer und Preissegmente 2019-2021

	<u>2019 (Anhang 2)</u>	<u>2020 (Anhang 3)</u>	<u>2021</u> (im Vgl. zu den Werten aus 2019) (Anhang 4)
Hauptmärkte für Schweizer Uhrenexporte:	Hongkong (-11,4%), USA (+8,6%), China (+16,1%), Japan (+19,9%), Grossbritannien (+10,8%)	China (+20,0%), USA (-17,5%), Hongkong (-36,9%), Japan (-26,1%), Grossbritannien (-24,6%)	USA (+27,8%), China (+48,8%), Hongkong (-20,7%), Japan (-11,9%), Grossbritannien (-2,4%)
Uhrenexporte der Schweiz (und der weltweit wichtigsten Marktteilnehmer)	Mit 21,8 Milliarden Dollar blieb die Schweiz an der Spitze der Rangliste. In Lokalwährung (wechsellkursbereinigt) verzeichnete sie gegenüber 2018 ein Wachstum von 2,4%.	Von der Covid-19-Krise blieb weltweit kein Akteur verschont. Alle wichtigen Regionen, die Uhrenprodukte produzieren oder exportieren, erlebten 2020 einen starken Einbruch. Die Schweiz erzielte mit 18,2 Milliarden Dollar weiterhin den höchsten Exportwert. In Lokalwährung (wechsellkursbereinigt) entspricht dies gegenüber 2019 einem Rückgang um 21,8%.	Bedingt durch Covid-19 war das Umfeld im Jahr 2021 für die meisten wichtigen Produktions- und Exportregionen weiterhin schwierig. Die schweizerischen Uhrenexporte waren allerdings weniger schwer betroffen und lagen mit einer Verbesserung um 2,7% gegenüber 2019 (wechsellkursbereinigt) bereits über dem Vorkrisenstand. Mit 24,4 Milliarden Dollar entfielen darauf 45% der weltweiten Handelsströme. Zieht man die Wiederausfuhren von Hongkong ab, übertrafen sie sogar 50%.
Uhren nach Preissegmenten	Es hat sich eine Schwelle von 3'000 Franken (Exportpreis) abgezeichnet, unter der die Ergebnisse sowohl wertmässig (-6,5%) als auch in Bezug auf die Stückzahlen (-14,4%) rückläufig sind. Über 85% des Volumenschwunds sind den Uhren für unter 200 Franken zuzuschreiben. Stark zugelegt haben dagegen die Uhren für mehr als 3'000 Franken.	Sowohl wertmässig als auch in Bezug auf die Stückzahlen sind sämtliche Preissegmente vom Rückgang betroffen. Die Uhren für weniger als 500 Franken (Exportpreis) litten am stärksten unter dem Rückgang. Der bereits seit mehreren Jahren beobachtete negative Trend hat sich nochmals deutlich verstärkt.	Bei den Uhren für unter 500 Franken (Exportpreis) wurde ein starker Rückgang verzeichnet. Sie sind verantwortlich für über 95% des Volumenschwunds und ihr Exportwert sank um 25,1%. Zwischen 500 und 3'000 Franken verringerte sich der Wert wesentlich weniger (-3,5%), während die Uhren für über 3'000 Franken 9,7% zulegten.

Anhang 5: Armbanduhrenindustrie: Exportländer und -gebiete, Durchschnittspreise 2019-2021

2019: Die **Schweiz** erlitt einen starken Volumenschwund (-13,1%). Mit 20,6 Millionen exportierten Uhren erreichte sie einen historischen Tiefstand. Der mathematische Durchschnittspreis erhöhte sich auf 998 Dollar. [**China:** Volumen 2019 erholten sich geringfügig, 1,7% mehr Uhrenexporte als 2018, Durchschnittspreis 4 Dollar (Vorjahr: 3 Dollar); **Hongkong** büsste 2019 an Terrain ein und folgte damit einem seit mehreren Jahren zu beobachtenden Trend, Rückgang um 3,4% ggü 2018, Durchschnittspreis bei 29 Dollar].

2020: Die **Schweiz** exportierte 13,8 Millionen Uhren (-33,3%). Da der Rückgang im untersten Preissegment besonders ausgeprägt war, stieg der Durchschnittspreis von 998 Dollar im Vorjahr auf 1'256 Dollar. [**China:** nach leichter Erholung im Vorjahr, Einbruch des Exportvolumens um nahezu die Hälfte (-44,0%); **Hongkong:** starker Volumenschwund (-30,0% auf 138,3 Mio. Stück)].

2021: Die Schweiz folgte dem allgemeinen Trend. Ihre Stückzahlen gingen gegenüber 2019 um 23,8% auf 15,7 Millionen zurück. Der Durchschnittspreis hingegen erhöhte sich stark auf 1'475 Dollar, nachdem er im Vorjahr noch bei 1'256 und im Jahr 2019 bei 998 Dollar gelegen hatte. [**China:** Stückzahlmässig deutlich das führende Uhrenexportland, 427,9 Mio. Uhren oder 33,6% weniger Uhrenausfuhren als 2019, Durchschnittspreis 5 Dollar (Exportpreis); **Hongkong:** 160,1 Mio. Uhren ins Ausland exportiert (-19,1% gegenüber 2019), Durchschnittspreis bei 36 Dollar].

Aufgabe 2: Die Coronakrise hat die Uhrenindustrie «wachgerüttelt». Dennoch konnte die Branche im Laufe des Jahres 2021 auf den Wachstumspfad zurückkehren und langsam wieder an alte Erfolge anknüpfen.

- a) Welchen strukturellen Herausforderungen muss sich die Branche dennoch in der Zukunft stellen, besonders nach dem schwierigen Jahr 2020, das auch einige schwelende Probleme der Branche aufgedeckt hat? Ziehen Sie zur Beantwortung die Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022¹ sowie weitere Internetquellen (z.B. die Seiten des Verbands der Schweizerischen Uhrenindustrie FH) heran.
- *Abhängigkeit vom chinesischen Markt:* Seit über einem Jahrzehnt setzt die Schweizer Uhrenindustrie stark auf den Boom in den Schwellenländern, insbesondere in Asien (Abhängigkeit vom chinesischen Markt, dort investierte man gerne in Schweizer Luxusuhren). Folglich hat sie ihre traditionelle Kundschaft in Europa und Nordamerika etwas aus den Augen verloren und ist bei der kaufreudigen, modebewussten Schicht im Westen in Vergessenheit geraten.
 - *Jüngere Generationen (zurück-) gewinnen:* Smart Watches und Uhren, die von Modemarken wie Guess, Puma und Armani hergestellt werden, sind bei der trendigen Jugend sehr beliebt (verstärktes

¹ Deloitte (2022). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022*. Heruntergeladen am 21.05.2023 von [deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf](https://www.deloitte.ch/en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf)

Gesundheitsbewusstsein und verändertes Konsumverhalten der Generation Y (1981-1995), Generation Z (ab 1995) und Generation Alpha (ab 2010), feminine Designs speziell für Frauen). Spielerisch und zugänglich, stellen (günstige) Smart Watches (Kaufpreis unter 200 CHF) die Swatch und andere billige “Swiss Made”-Uhren in den Schatten (konservativ, «fades» Design). Bspw. brachte Apple erst 2015 seine erste Uhr auf den Markt, inzwischen verkauft der kalifornische Tech-Konzern massiv mehr Uhren als die gesamte Schweizer Uhrenindustrie zusammen.

- *Stark wachsender Gebrauchtuhrmarkt:* Schätzungen zufolge wächst der Markt für gebrauchte Uhren (Sekundärmarkt) bis 2030 auf 35 Mia. CHF an und wird mehr als die Hälfte des Primärmarktes ausmachen, denn: Die Marken führen neue Angebote auf dem Gebrauchtmart ein, die entsprechenden Kanäle gewinnen an Bedeutung und die Konsumenten sind auf der Suche nach reduzierten oder limitierten Zeitmessern. Vorwiegend jüngere Konsumenten/-innen unter vierzig Jahren sind am Kauf gebrauchter Uhren interessiert (Deloitte, 2022).
- *Fokus (nur) auf das Premiumsegment (und weniger auf das Einstiegssegment, d.h. auf Uhren, die weniger als 600 Franken kosten):* High-End-Produkte sind (mit wenigen Ausnahmen) nur in begrenzten Stückzahlen erhältlich (z.B. Rolex, 1 Million Stück und Omega, 750.000 Stück). Mehr Volumen zu niedrigeren Preisen (Einstiegssegment) um Investitionen zu finanzieren, Know-how zu erhalten, Arbeitsplätze der Branche zu sichern, die Produktionskosten zu senken und neue Kundengruppen zu gewinnen.
- *Die Digitalisierung vorantreiben:* Die erzwungene (Teil-) Schliessung vieler Uhrengeschäfte und Betriebsstätten rund um den Globus hat auch der Uhrenbranche, die bisher eher resistent gegen grosse digitale Umwälzungen war, die Bedeutung des Online-Handels (Uhren-Onlineshops) und der direkten Kommunikation als neuen Vertriebsweg (für neue (jüngere) Zielgruppen) vor Augen geführt (Kombination von Off- und Online Möglichkeiten anbieten). Schätzungen gehen davon aus, dass der Anteil der online gekauften Uhren bis 2030 auf 30% ansteigen wird, während er heute etwa halb so hoch ist (Deloitte, 2022).
- *Nachwuchsprobleme:* Der Branche fehlen Fachkräfte wie Qualitätsfachfrau in der Mikrotechnik oder Oberflächenveredler Uhren oder Schmuck. Laut Arbeitgeberverband der Uhrenindustrie benötigt die Branche bis zum Jahr 2026 rund 4000 qualifizierte Mitarbeitende.

b) Wie schätzen Sie vor diesem Hintergrund die Bedeutung von Innovation, Diversifizierung und Anpassungsfähigkeit für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer Uhrenindustrie ein?

Innovation	Wettbewerbsvorteil (neue Produkte, Technologien, Designs), Fortschritte in der Uhrentechnologie (z.B. Smartwatches), Markanpassung an veränderte Verbraucherpräferenzen
Diversifizierung	Abhängigkeit von bestimmten Marktsegmenten wird reduziert, Zugang zu neuen (Absatz-) Märkten durch neue Produkte und/oder Zielgruppen, Anpassung an neue Trends

Anpassungsfähigkeit	Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle (Änderungen als «Normalfall», Agilität), schnelle Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen und Verbrauchertrends, mehr Kundenzufriedenheit durch Eingehen auf Kundenwünsche (Flexibilität)
---------------------	--

Aufgabe 3: Nach dem schwachen Pandemiejahr 2020 erreichen Schweizer Uhrenexporte im Folgejahr einen neuen Höchststand von 22,3 Milliarden Franken. Dies trotz der anhaltenden Stärke des Franken. Der Uhrenmarkt befindet sich dennoch im Wandel: Ein stark wachsender Gebrauchtuhrmarkt, ein verändertes Konsumverhalten der Generationen Y und Z, eine zunehmende Digitalisierung mit einer steigenden Zahl von Uhren-Onlineshops und ein verstärktes Gesundheitsbewusstsein verändern den Uhrenmarkt. So hat sich beispielsweise Apple in nur wenigen Jahren als dominierender Produzent von Smartwatches etabliert, mit einem Verkaufsvolumen, das grösser ist als dasjenige aller Schweizer Uhrenproduzenten zusammen.

- a) Wie ist das Unternehmen für die Zukunft aufgestellt? Führen Sie eine SWOT-Analyse durch. Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar (David, 2011).

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tradition und Erfahrung als etabliertes Schweizer Familienunternehmen ▪ Hohe Qualität und Handwerkskunst in der Uhrenproduktion ▪ Reputation und Ansehen der Marke Luxe & Söhne ▪ Bestehende Kundenbasis und Marktposition ▪ ... ▪ ... ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit von traditionellen Vertriebskanälen und begrenztem geografischen Markt ▪ Geringe Präsenz im Online-Markt und begrenzte Erfahrung im E-Commerce ▪ Mangelnde Diversifizierung des Produktangebots im Vergleich zu den aktuellen Markttrends (weibl., jüngere Generation, günstigere Modelle (< 500 sFr), Gebrauchtuhr) ▪ ...

Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Nachfrage nach nachhaltigen und qualitativ hochwertigen Produkten im Hochpreissegment (> 3000 sFr) ▪ Wachsender Markt für Smartwatches und digitale Uhren ▪ Möglichkeiten zur Expansion in neue geografische Märkte (z.B. USA, Naher Osten) ▪ Potenzial für Partnerschaften mit etablierten Online-Händlern oder Plattformen ▪ ... ▪ ... ▪ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abhängigkeit vom chinesischen Markt ▪ Konkurrenz durch asiatische (Billig-) Hersteller und dominierende Smartwatch-Hersteller wie Apple ▪ Veränderung des Konsumverhaltens der Generationen Y, Z und Alpha ▪ Zunehmende Bedeutung des Gebrauchtuhrmarktes ▪ Nachwuchsprobleme ▪ Wechselkursrisiken aufgrund der Stärke des Frankens ▪ ... ▪ ...

b) Welche Massnahmen kann das Unternehmen Luxe & Söhne mittelfristig ergreifen, um sich für die Zukunft noch besser aufzustellen und sich möglicherweise neu ergebende unternehmerische Gelegenheiten zu nutzen?

- **Kostenreduzierung und Nachhaltigkeit:** Kosteneinsparungen in verschiedenen Bereichen, einschliesslich der Optimierung der Produktion und des Einsatzes von Effizienzmassnahmen (Energieeffizienz, Ressourcen- und Prozessoptimierung, Transport-/Logistikoptimierung). Entwicklung einer nachhaltigen Produktions- und Lieferkette, um dem steigenden Umweltbewusstsein der Verbraucher gerecht zu werden und die Marke Luxe & Söhne als nachhaltige Option zu positionieren.
- **Kundenerlebnis und -bindung:** Ausbau des Kundenerlebnisses (z.B. durch personalisierten Kundenservice, exklusive Veranstaltungen und limitierte Sondereditionen), um die Kundenbindung zu stärken und neue Kunden zu gewinnen.
- **Marktforschung** betreiben, um das veränderte Konsumverhalten der Generationen Y, Z und Alpha besser zu verstehen und ihre Bedürfnisse und Vorlieben (z.B. Gesundheitsbewusstsein) zu erfassen.
- **Produktinnovation und Anpassung:** Investition in die Entwicklung neuer Uhrenmodelle, die den veränderten Kundenpräferenzen und Trends entsprechen (Generation Y, Z, Alpha); Verwendung von nachhaltigen Materialien; Investitionen in Forschung und Entwicklung, um innovative Technologien zu integrieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen (z.B. hybride Uhr).
- **Vertriebskanäle diversifizieren:** Online-Präsenz verstärken und direkten Vertrieb über einen eigenen E-Commerce-Shop ausbauen um eine breitere Kundenbasis anzusprechen (digitale Strategien); strategische Partnerschaften mit ausgewählten Einzelhändlern eingegangen, um die Präsenz der Marke zu stärken; Einsatz neuer Kooperationen und Akquisitionen um (noch) näher an ihre Endkunden heranzukommen und neue Absatzmärkte (z.B. USA) zu erschliessen.



- **Digitales Marketing und soziale Medien:** Gezielte Marketingaktivitäten, um die Alleinstellungsmerkmale von Luxe & Söhne, wie Tradition, Qualität und Handwerkskunst, hervorzuheben und sich von der Konkurrenz abzuheben; Präsenz in Online-Marketingkanälen und auf Social-Media-Plattformen verstärken, um die Marke zu stärken und die Kundenbindung zu erhöhen; gezielte Influencer-Kooperationen, um die Reichweite der Marke zu erweitern.
- Den **Gebrauchtuhrenmarkt** aktiv angehen, indem ein eigener Gebrauchtuhrenhandel aufgebaut wird, um den Kunden eine breitere Produktpalette anzubieten und den Marktanteil zu sichern.
- In die **Ausbildung und Weiterentwicklung** des eigenen Fachpersonals investieren, um sicherzustellen, dass es über das erforderliche Know-how und die Fähigkeiten verfügt, um die neuen Anforderungen der Uhrenindustrie zu bewältigen.
- ...

Aufgabe 4: Das Unternehmen Luxe & Söhne möchte einen eigenen Online-Store aufbauen und sich dem E-Commerce weiter öffnen. Die Geschäftsführung hatte bereits in der Vergangenheit mit diesem Gedanken gespielt, war aber bislang gegenüber dem Thema E-Commerce eher skeptisch, wenn es um den Vertrieb von Luxusuhren geht. Geschlossene Fachgeschäfte und Umsatzdruck haben jedoch zu einem Umdenken geführt.

- c) Was könnten gute Gründe für die bisherige Skepsis der Geschäftsführung sein?
- **Exklusivität und Luxuserlebnis:** Könnte der Vertrieb über einen Online-Store das persönliche und exklusive (haptische) Markenerlebnis beeinträchtigen, das Kunden in den Fachgeschäften, in denen die Uhren ausgestellt sind, erleben (Handwerkskunst, mechanische Präzision, ästhetische Schönheit)?
 - **Produktpräsentation und -beratung:** Können die Präsentation von Luxusuhren und die persönliche Beratung als wichtiger Bestandteil des Einkaufserlebnisses online angemessen vermittelt werden?
 - **Markenimage und -schutz:** Könnte der Vertrieb über Online-Kanäle das Markenimage von Luxe & Söhne beeinträchtigen oder die Exklusivität der Marke schmälern?
 - **Belegschaft:** Könnte die Arbeit im E-Commerce weniger befriedigend sein als die direkte Interaktion mit Kunden? Inwieweit verändern sich dadurch die Arbeitsprozesse? Besteht die Gefahr von Ängsten und Widerständen gegen die Einführung eines Onlineshops? Inwieweit besitzt die Belegschaft das notwendige Know how um im Onlinehandel tätig zu sein (evtl. auch im Online-Gebrauchtuhrmarkt)?
 - **Fälschungsrisiko:** Der Verkauf von Luxusuhren im E-Commerce birgt ein erhöhtes Risiko von Produktfälschungen. Könnte der Online-Vertrieb die Wahrscheinlichkeit von Fälschungen erhöhen und somit das Vertrauen der Kunden gefährden?
 - **Kontrolle über den Vertriebskanal:** Könnte der Vertrieb über Online-Plattformen die Kontrolle über Preisgestaltung, Kundendaten und das Markenerlebnis verringern?
- d) Welche Vorteile sind angesichts der Coronakrise sowie aktuellen Trends mit einem eigenen Online-Store verbunden?
- **Umsatzdiversifikation:** Beliebte Exportländer wie China, USA, Hongkong und Japan sind besonders online-affin bzgl. Onlinekäufen (neuer Vertriebskanal); Das Kaufinteresse könnte weltweit steigen, da Luxusuhren als krisenfestes Investment/Vermögenswerte/»Safe-Haven«-Geldanlage gelten.
 - Bei anhaltender Pandemie und Lockdown-Massnahmen wäre das die einzige Möglichkeit um Geld auszugeben (Onlinebestellungen), Onlineverkäufe können ausbleibende Touristen und Ladenschliessungen teilweise abfedern.
 - Kontrolle über den gesamten Vertriebsprozess, einschliesslich der Preisgestaltung, des Markenerlebnisses und der Kundenkommunikation, evtl. engere Kundenbindung und Stärkung des Markenimages/Sichtbarkeit.



Open Education Platform for Management Schools

- Ein eigener Online-Store bietet dem Uhrenhersteller Flexibilität, schnell auf Marktveränderungen und Kundenbedürfnisse zu reagieren. Neue Produkte können schnell eingeführt werden und Aktionen oder Sonderangebote können zeitnah umgesetzt werden, um die Nachfrage anzukurbeln.
 - Durch den direkten Vertrieb über den Online-Store kann das Unternehmen eine personalisierte Kundenansprache ermöglichen, indem er gezielte Empfehlungen, massgeschneiderte Angebote und einen exzellenten Kundenservice bietet (Kundenbindung, positives Markenerlebnis).
- e) Wie könnte das Unternehmen Luxe & Söhne bei dem Aufbau eines eigenen Onlinehandels vorgehen?
- Markt- und Zielgruppenanalyse durchführen (Potenzial des E-Commerce-Marktes für Luxusuhren identifizieren, d.h. Zielkunden, Trendbeobachtung, Wettbewerbsanalyse);
 - Klare E-Commerce-Strategie entwickeln (u.a. Ziele, Positionierung des Online-Handels, Einstieg auch in den Gebrauchtuhrenhandel?);
 - Aufbau technische Infrastruktur (E-Commerce-Plattform, sichere und benutzerfreundliche Website, Kompatibilität mit verschiedenen Endgeräten, wartungsarm);
 - Produktsortiment und Präsentation (hochwertige Produktbilder, detaillierte Produktbeschreibungen);
 - Online-Marketing-Strategie, Kundenservice und Support (u.a. Suchmaschinenoptimierung, Traffic generieren, Influencer-Kooperationen, klare Kommunikation, schnelle Reaktionszeiten, Beratungsoptionen (z.B. Chat));
 - Effizientes Logistik- und Versandsystem (verlässliche Logistikpartner, Lieferzeiten, Rücksendeoptionen);
 - Kontinuierliche Datenanalyse und Anpassungen (u.a. Experten im E-Commerce-Bereich hinzuziehen).

Aufgabe 5: Die Nachfrage nach Luxusuhren ist nach Ende der Coronakrise im Jahr 2022 überraschend hoch – wichtige Absatzmärkte wie China und die USA haben sich grösstenteils wieder erholt. Uhrenhersteller bauen die Produktion massiv aus – die Nachfrage liegt bereits wieder über dem Vor-Coronaniveau. Nun ist die Uhrenbranche mit einer neuen Problematik konfrontiert: Der Branche fehlen Fachkräfte wie Oberflächenveredler Uhren oder Schmuck, oder Qualitätsfachfrau in der Mikrotechnik. Laut Arbeitgeberverband der Uhrenindustrie benötigt die Branche bis zum Jahr 2026 rund 4000 qualifizierte Mitarbeitende, aktuell verzeichnet die Branche etwa 57500 Angestellte. Was könnte die Branche bzw. Luxe & Söhne tun, um mehr Jugendliche von einem Brancheneinstieg bzw. Fachkräfte von einem Verbleib in der Branche zu überzeugen?

- Schulabgänger und Fachkräfte über verschiedene Kanäle gezielter ansprechen und für handwerkliche Berufe begeistern (z. B. soziale Medien, Karrieremessen oder gezielte Berufsinformationen);
- Präsenz an den jährlichen Berufsmeisterschaften SwissSkills in Bern;
- Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen, aktuell erhalten Berufseinsteiger nach der Lehre ein Salär von ca. 4800 Franken (z.B. wettbewerbsfähige Vergütung und Sozialleistungen, Karriereentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitszeitflexibilität, Arbeitsplatzgestaltung, Mitarbeitergesundheit);
- Ausländische Arbeitskräfte gewinnen (v.a. Jugendliche): Bereits seit den 1960er Jahren setzt die Uhrenindustrie stark auf billige Arbeitskräfte aus dem Ausland (z.B. Grenzgänger/-innen). Bspw. wird jeder dritte Arbeitsplatz im Jurabogen mit einer Ausländerin/einem Ausländer besetzt.

Diskussionsfragen

1. Ein berühmtes Zitat des französischen Starwerbers Jacques Séguéla lautet: «Wer mit 50 keine Rolex hat, hat es in seinem Leben zu nichts gebracht.» Nehmen Sie zu diesem Zitat Stellung.

Die Rolex (die Schweizer Marke mit der Krone, durch die Stiftung der Gründerfamilie Wilsdorf kontrolliert, Sitz in Genf) ist die weltweit meistverkaufte Schweizer Uhrenmarke; Bekannte Persönlichkeiten wie Roger Federer, Brad Pitt oder Donald Trump tragen sie regelmässig an den Handgelenken.

2. Während die Exporte nach Asien im Laufe der Pandemie (ab 2020) gravierend zurückgegangen sind, hat sich die USA in den Jahren 2021 und 2022 zum wichtigsten Exportmarkt für Schweizer Uhren entwickelt. Wie lässt sich dieser Trend erklären? Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
 - Rückgang der Uhrenexporte nach China wegen rigider Corona-Massnahmen, nach Hongkong wegen politischer Unruhen sowie einer von Präsident Xi Jinping geführte Anti-Korruptionskampagne (Uhren sind ein beliebtes Geschenk für Regimebeamte);
 - Steigender E-Commerce-Anteil (Online-Bestellungen) im Ausland (z.B. USA);
 - Wachsende Affinität für das Einstiegs- und Premiumsegment, v.a. bei der jüngeren Generation.



3. Literaturverzeichnis

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 13th edition. Pearson Education.

Deloitte (2022). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022*. Heruntergeladen am 21.05.2023 von [deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf](#)

Vahs, D. (2019). *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. (10., aktualisierte Auflage). Schäffer-Poeschel.

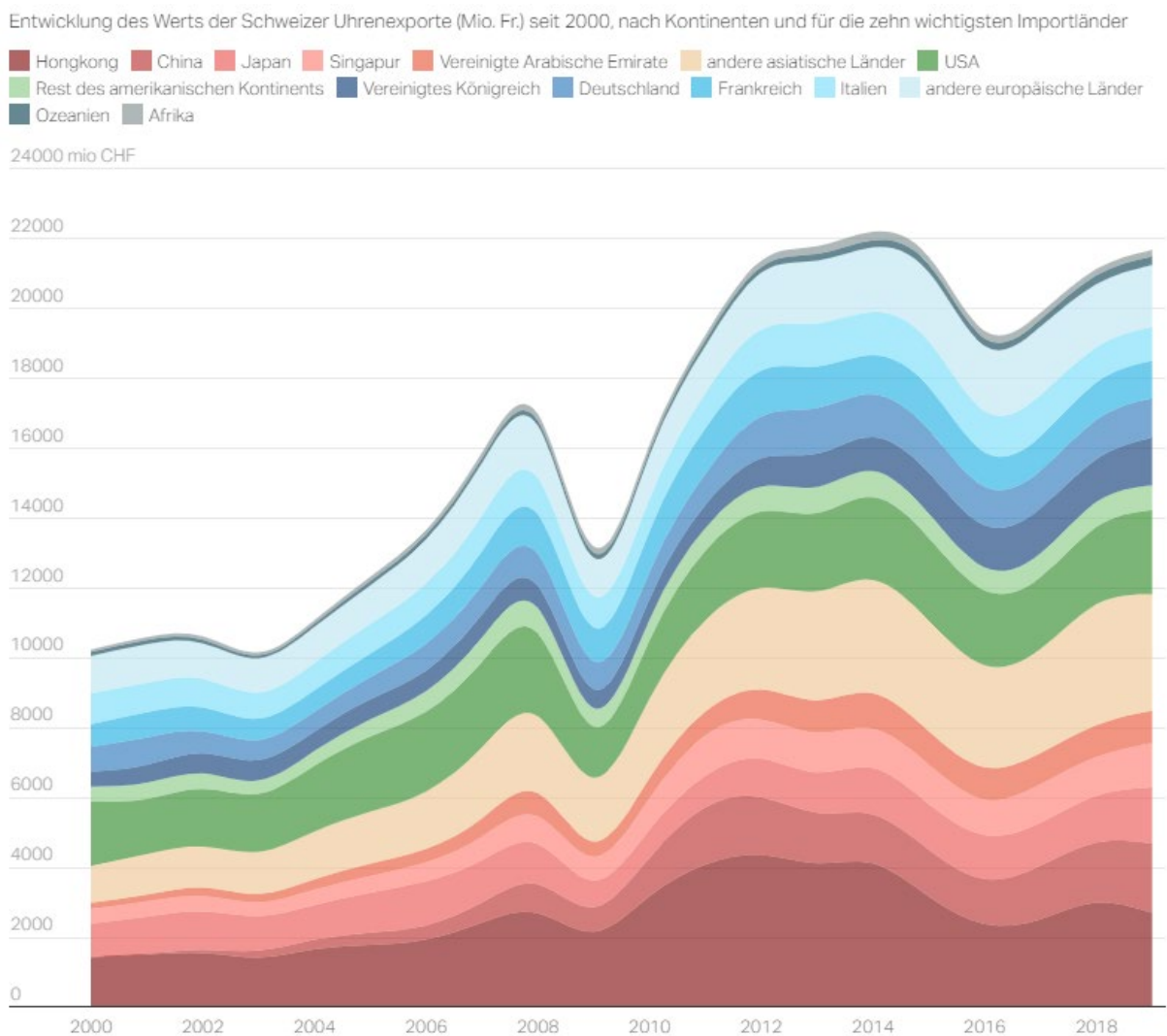
Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH (n.D.). *Official website of the Swiss watch industry*. <https://www.fhs.swiss/eng/homepage.html>

4. Zusatzmaterial für Dozierende

SRF-Dokumentationsfilm: Die Schweizer Uhrenindustrie und ihr Weg zum Welterfolg – Auf Spurensuche im Jura | Doku | SRF Dok, <https://www.youtube.com/watch?v=f3B06sNPAOk> [59:36 Min.]

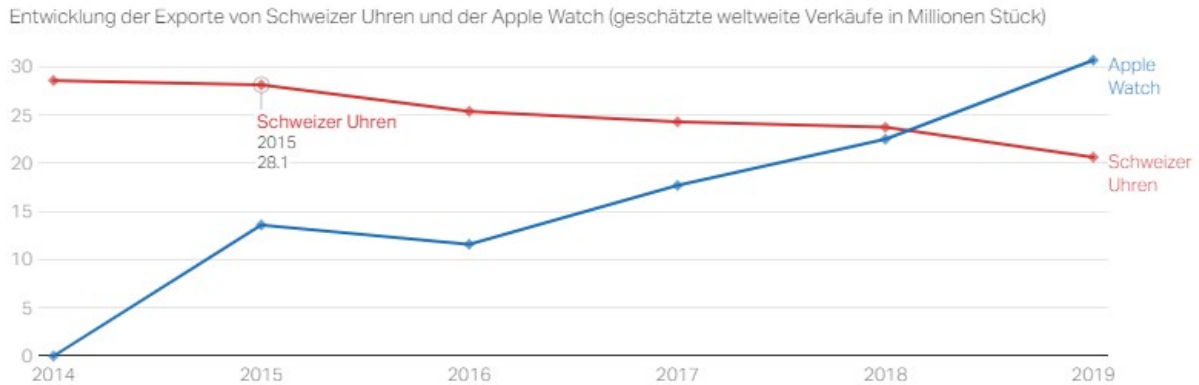
Die Schweizer Uhrenindustrie ist die erfolgreichste der Welt und einer der wichtigsten Industriezweige der Schweiz. Sie beschäftigt heute knapp 50'000 Personen. Wie schafften die Schweizer Uhren den Weg zum Welterfolg und wo steht die Branche heute? Kathrin Winzenried auf Spurensuche im Jura, in abgelegenen Tälern und Hightech Labors, bei Tüftlern und Technikern voller Passion.

Abb. 1: Mehr als die Hälfte der Schweizer Uhrenexporte gehen nach Asien



Grafik: ptur Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung ([Fünf Herausforderungen für die Schweizer Uhrenindustrie - SWI swissinfo.ch](https://www.swissinfo.ch))

Abb. 2: Apple überholt die Schweizer Uhrenindustrie



Apple gibt keine Zahlen bekannt. Die hier angegebenen Daten für Apple Watch sind Schätzungen der Beratungsfirma Strategy Analytics.

Grafik: ptur Quelle: Eidgenössische Zollverwaltung ([Fünf Herausforderungen für die Schweizer Uhrenindustrie - SWI swissinfo.ch](https://www.swissinfo.ch/ger/funf-herausforderungen-fur-die-schweizer-uhrenindustrie))

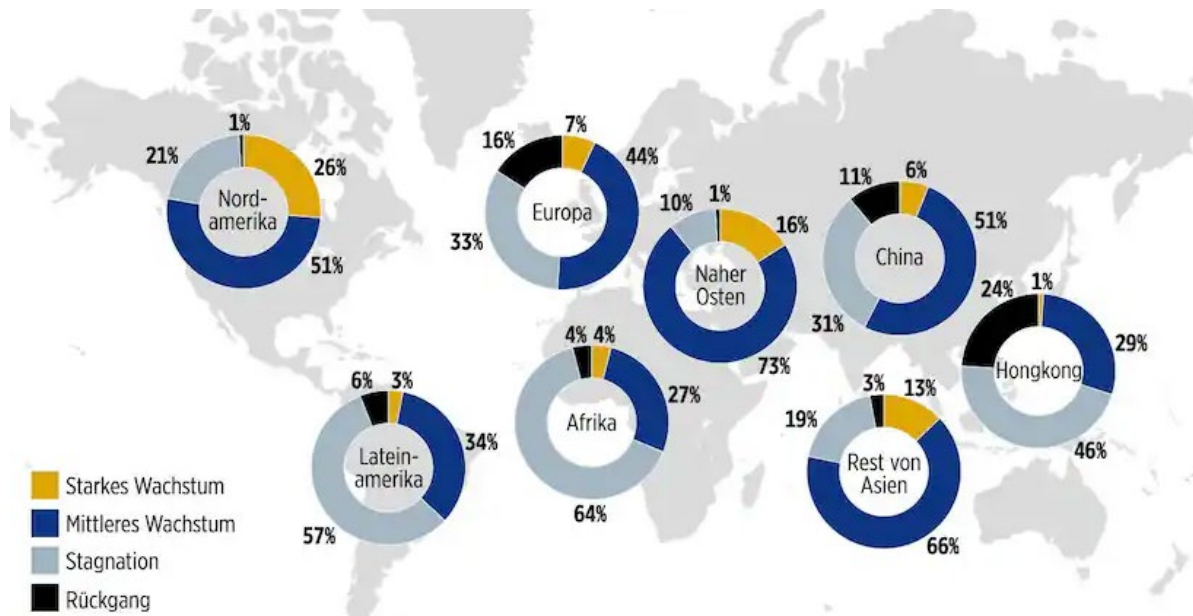
Die Apple Watch hängt die im Einstiegssegment positionierten «Swiss Made»-Uhren (Kaufpreis < 200 CHF) wie Swatch deutlich ab. Apple verkaufte allein im Jahr 2019 mehr Stück als die gesamte Schweizer Uhrenindustrie zusammen. Dies obwohl Apple erst 2015 mit dem Verkauf begonnen hat.

Abb. 3: Schweizer Uhrenexporte per Markt in 2022

Markets	Mil of CHF	Variation	Part
1. USA	3,889.6	+26.3%	15.7%
2. China	2,563.8	-13.6%	10.3%
3. Hong Kong	1,908.5	-10.5%	7.7%
4. Japan	1,693.0	+19.5%	6.8%
5. United Kingdom	1,620.2	+21.5%	6.5%
6. Singapore	1,613.8	+26.4%	6.5%
7. Germany	1,291.5	+21.7%	5.2%
8. France	1,183.6	+24.1%	4.8%
9. UAE	1,124.6	+12.7%	4.5%
10. Italy	974.4	+13.4%	3.9%
11. South Korea	763.7	+1.9%	3.1%
12. Spain	430.6	+25.9%	1.7%
13. Taiwan	366.7	+15.0%	1.5%
14. Australia	359.0	+28.4%	1.4%
15. Saudi Arabia	345.4	+9.1%	1.4%
World	24,834.8	+11.4%	

Quelle: Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH

Abb. 4: Die USA bleiben die Nummer eins vor dem Nahen Osten – Wachstumsprognosen bis Ende 2023 für die Schweizer Uhrenbranche



Quelle: Handelszeitung, Deloitte, 2022



Fallstudie:

Luxe & Söhne – ein Schweizer Luxusuhrenhersteller in der (Corona-) Krise

Sabine Hoidn

*OST Ostschweizer Fachhochschule, Oberseestrasse 10,
CH - 8640 Rapperswil, sabine.hoidn@ost.ch*

Abstrakt. Der Schweizer Luxusuhrenhersteller Luxe & Söhne ist ein Familienunternehmen mit Tradition und exzellentem Ruf, das sich in der Branche etabliert hat. Im Jahr 2020 ist das Unternehmen, wie die Branche insgesamt, stark von der Corona-Pandemie und den damit verbundenen Massnahmen betroffen. Umsatz und Export brechen empfindlich ein, schwelende strukturelle Probleme der gesamten Branche treten deutlich hervor. Die Fallstudie beschäftigt sich damit, wie die Schweizer Uhrenindustrie sowie das Unternehmen Luxe & Söhne dieses schwierige Umfeld navigiert.

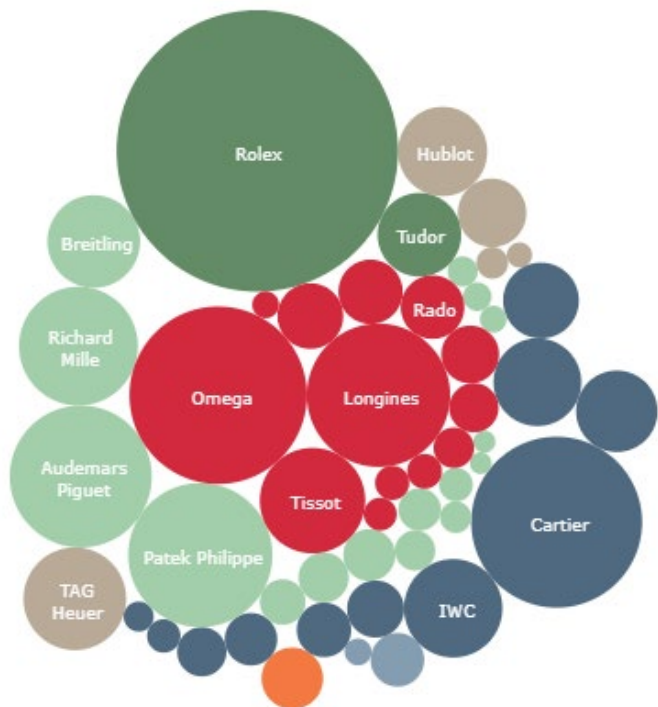
Inhaltsverzeichnis

1. Fallstudie	2
1.1. Ausgangslage.....	2
1.2. Aufgabenstellungen.....	5
1.3. Diskussionsfragen	7

1. Fallstudie

1.1. Ausgangslage

Die Uhrenindustrie ist das Aushängeschild der Schweizer Industrie und einer der grössten Exportzweige (siehe Anhang 1 für eine Schweizer Uhrenmarken-Liste).¹ Allein die fünf stärksten Marken – Rolex, Omega, Longines, Cartier und Patek Philippe – teilen sich 50% des Branchenumsatzes. Jedoch erlebt die Branche 2020 einen der grössten Konjunkturschocks ihrer Geschichte. Das Coronavirus versetzt der Uhrenindustrie einen herben Schlag – und die Uhrenindustrie in der Schweiz wie auch weltweit leidet. Die Exporte von hochpreisigen Luxusuhren nach China, Hongkong und die USA (fast 70% der Exporte betreffen Uhren, die für mehr als 7500 Franken verkauft werden), brechen plötzlich um über 20 bis 40% ein (ähnlich wie bei der Rezession nach der Finanzkrise im Jahr 2009). Während Ausgaben



Die Top 50 Schweizer Uhrenmarken nach Umsatz

Quelle: swissinfo.ch

der Luxusgüter wie Luxusuhren im Wert von mehr als 1000 CHF, die 95% des Exportwerts in der Schweizer Uhrenindustrie ausmachen, zurückgehen, verschiebt sich der Konsum deutlich in Richtung Konsumgüter des täglichen Bedarfs – die Konsumenten sind vorsichtig und ängstlich.

Hinzu kommt, dass der Weltmarkt zunehmend von einigen wenigen grossen unabhängigen Marken wie zum Beispiel Rolex, Patek Philippe, Richard Mille oder Audemars Piguet dominiert wird, die einen

gemeinsamen Marktanteil von 35% auf sich vereinen und gleichzeitig mehr als 50% der Branchengewinne einfahren. Dieser Trend wurde während der Krise verstärkt. Neben den unabhängigen Marken dominieren drei grosse Konzerne den Schweizer Uhrenmarkt: Swatch Group, Richemont und LVMH. Das Gewicht der Marke hat für Käufer zunehmend Vorrang vor dem Produkt. Diese Entwicklungen führen laut Branchenkennern dazu, dass von den 350 Marken, die mit dem Label «Swiss Made» arbeiten, etwa 20% sehr gut abschneiden dürften – Covid hat verhältnismässig geringe Effekte auf die High-End-Preise in der Luxusuhrenbranche –, während auf 80% (z.B. günstigere Marken wie die Swatch Group) schwierige Zeiten zukommen dürften. Sowohl im Premiumsegment als auch in niedrigeren Preissegmenten, wo die



Rolex – Submariner in Gold

¹ Neben chemisch-pharmazeutischen Produkten, Maschinen, Apparaten, Elektronik und Metallen. Beitrag der Uhrenindustrie zum BIP der Schweiz: 1%. Die Unternehmen der Uhrenindustrie befinden sich hauptsächlich in den Kantonen Neuenburg, Bern, Genf, Solothurn, Jura und Waadt (Nordwestschweiz).

Volumen besonders stark leiden, sehen sich die Exporte der schweizerischen Uhrenindustrie zudem einem erhöhten Konkurrenzdruck ausgesetzt. Der Trend geht in Richtung Uhren, die über 3000 Schweizer Franken kosten. In diesem sich laufend verändernden, komplexen Umfeld haben sich die Exporte der schweizerischen Uhrenindustrie in den Jahren 2019 bis 2021 gravierend verändert wie nachfolgende Tabelle 1 zeigt.

Tab. 1: Uhrenexporte und Armbanduhrenexporte 2019-2021

	2019	2020	2021
Uhrenexporte	21,7 Mia. CHF (+2,4%)	17 Mia. CHF (-21,8%)	22,3 Mia. CHF (+2,7%)
<i>Armbanduhrenexporte</i> (> 95% des Exportwerts)	20,5 Mia. CHF (+2,6%) 20,6 Mio. Stück (-13,1%)	16,1 Mia. CHF (-21,4%) 13,8 Mio. Stück (-33,3%)	21,2 Mia. CHF (+3,5%) 15,7 Mio. Stück (-23,8%)

Quelle: Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH. Online unter <https://www.fhs.swiss/eng/homepage.html>

Weitere Statistiken des Verbands der Schweizerischen Uhrenindustrie FH zur Situation der Uhrenindustrie 2019-2021 im Allgemeinen (Hauptmärkte, Exportländer und Preissegmente) sowie zur Armbanduhrenindustrie im Besonderen (Exportländer und -gebiete, Durchschnittspreise) finden sich in den Anhängen 2 bis 5.

2020: Umsatzeinbrüche auf breiter Front

Luxe & Söhne ist ein familiengeführtes Schweizer Unternehmen, das sich auf die Herstellung und den Vertrieb von Luxusuhren spezialisiert hat. Mit einer Tradition von über 50 Jahren hat sich das Unternehmen als Akteur in der Schweizer Uhrenindustrie etabliert. Das familiengeführte Unternehmen ist überwiegend im Hochpreissegment (Premiumsegment) sowie teilweise im mittleren Preissegment unterwegs. Das Unternehmen genießt einen weltweit exzellenten Ruf für ihre präzisen und qualitativ hochwertigen Uhren, ist gut etabliert und verzeichnete bis 2019 ein kontinuierliches Wachstum. Jedoch führten die Auswirkungen der Corona-Pandemie, beginnend im ersten Halbjahr 2020, zunächst zu einem deutlichen Rückgang der Umsätze und damit zu einer erheblichen finanziellen Belastung und Unsicherheit. In der ersten Jahreshälfte 2020 werden Luxe & Söhne, wie die Branche insgesamt, stark von der Corona-Pandemie betroffen, wie aus den Finanzdaten des Unternehmens hervorgeht. Im ersten Quartal 2020 bricht der Umsatz gegenüber dem Vorjahreszeitraum von bisher 688 Mio. CHF auf 516 Mio. CHF um ein Viertel ein, im zweiten Quartal waren es gar 40% gegenüber dem Vorjahreszeitraum 2019. Der Nettogewinn sank im ersten Halbjahr 2020 um 32%.

Schweizweit wird die Uhrenproduktion ganz oder teilweise eingestellt, Fachgeschäfte und Betriebsstätten werden zwangsgeschlossen, internationale Reisen und damit der globale Tourismus werden eingeschränkt (so bleiben beispielsweise asiatische Besucher, die gerne hochwertige Schweizer

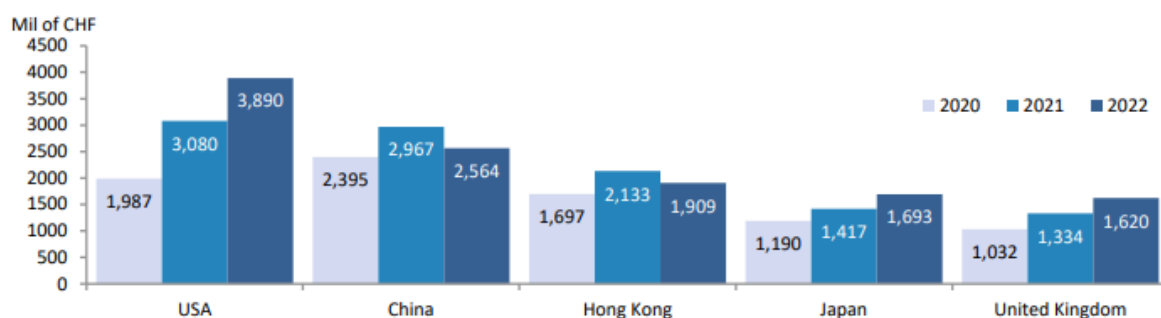
Uhren kaufen, aus), bekannte Fachmessen wie die Baselworld und Watches & Wonders in Genf werden abgesagt, die Präsentation neuer Modelle wird verschoben und Stellen werden abgebaut. Die unsichere Lage führt dazu, dass sich der Konsum von Exklusivgütern verlangsamt, eine globale «Uhrenkrise» scheint unausweichlich. Verunsicherte Kunden zögern, in Luxusartikel zu investieren, Bestellungen gehen markant zurück. Trotz erheblicher staatlicher Hilfskredite kommt es zu einer Handvoll Konkursen, Kurzarbeit (80% der Beschäftigten), Kündigungen, einem Rückgang der Beschäftigung in der Uhrenindustrie um 2,6 % und zu Problemen bei den Lieferketten. Auch eine steigende Inflation und der andauernde Ukraine-Krieg sowie die damit verbundene Energiekrise stellen eine neue Realität dar. Zukunftsängste liegen auch bei Luxe & Söhne in der Luft.

Im Vergleich zu den (teilweise grösseren) einheimischen Mitkonkurrenten konnten Luxe & Söhne drastische Massnahmen wie Konkurs, dauerhafte Filialschliessungen oder Entlassungen verhindern. Die Geschäftsleitung führt dies unter anderem auf folgende Faktoren zurück: die Aktivität im Premiumpreissegment, die starke Markenbekanntheit und -reputation des Unternehmens sowie die langjährige Erfahrung und Expertise in der Uhrenindustrie. Das Unternehmen konnte möglicherweise auch von seiner etablierten Kundengemeinschaft (u.a. Liebhaber) und seinem globalen Vertriebsnetzwerk profitieren. Infolge der starken Umsatzrückgänge (Exporte) und geringen Gewinnmargen erwägt das Unternehmen aber Massnahmen zu ergreifen, um seine Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und erfolgreich durch die gegenwärtig unsicheren Umweltbedingungen navigieren zu können.

Positiver Trend in einem unsicheren Umfeld

Die Covid-19-Pandemie hat die Schweizer Uhrenexporte im Jahr 2020 stark einbrechen lassen. Im Jahr 2021 geht es wieder aufwärts – nicht zuletzt, weil viele Uhrenfirmen in der Krise Versäumnisse der Vergangenheit aufgeholt haben – auch wenn nicht alle Probleme gelöst werden konnten. Abbildung 2 zeigt die Entwicklung des Exports Schweizer Uhren in den Jahren 2020 bis 2022.

Abb. 1: Export Schweizer Uhren (http://www.fhs.swiss/pdf/mt3_220112_a.pdf)



* The data supplied by the Federal Customs Administration and published by the FH can be subsequently revised or adjusted. The most recent publications prevail. The data noted with an asterisk have been significantly updated since their first publication.

FH, January 2023

Der Uhrenmarkt in der Schweiz wie auch weltweit ist im Umbruch. Die Zukunft bleibt unsicher und hängt von vielen Faktoren ab. Dennoch: Im Jahr 2022 wurden in Franken gerechnet so viele Schweizer Uhren ins Ausland exportiert wie noch nie. Vor allem in den USA ist die Nachfrage nach Schweizer Uhren gross – jede sechste Uhr verlässt nun die Schweiz in Richtung USA, während die Exporte nach China und Hongkong wegen der Corona-Massnahmen eingebrochen sind sowie das Geschäft in Russland praktisch ganz zum Erliegen kam. Vor allem jüngere Generationen schätzen das grosse Prestige, die Tradition und das Know-how Schweizer Handwerkskunst und kaufen sowohl Luxusuhren als auch Uhren aus den mittleren und unteren Preissegmenten. Experten sprechen von einem grossen Wachstumspotenzial des US-Marktes. Andere asiatische Märkte wie Japan oder Singapur holen langsam auf, auch Europa (Grossbritannien, Deutschland, Frankreich) erholt sich weiter von der Coronapandemie und den damit verbundenen staatlichen Massnahmen.

1.2. Aufgabenstellungen

1. Wie hat sich die Marktsituation des Schweizer Uhrenexports, insbesondere der Armbanduhren, im Zuge der Coronakrise in den Jahren 2019 bis 2021 entwickelt? Analysieren Sie dazu die Informationen in der Fallbeschreibung (z.B. Tabelle 1) sowie die Statistiken des Verbands der Schweizerischen Uhrenindustrie FH in den Anhängen 2-5.
2. Die Coronakrise hat die Uhrenindustrie «wachgerüttelt». Dennoch konnte die Branche im Laufe des Jahres 2021 auf den Wachstumspfad zurückkehren und langsam wieder an alte Erfolge anknüpfen. Welchen strukturellen Herausforderungen muss sich die Branche dennoch in der Zukunft stellen, besonders nach dem schwierigen Jahr 2020, das auch einige schwelende Probleme der Branche aufgedeckt hat? Ziehen Sie zur Beantwortung die Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022² sowie weitere Internetquellen (z.B. die Seiten des Verbands der Schweizerischen Uhrenindustrie FH) heran.
3. Nach dem schwachen Pandemiejahr 2020 erreichen Schweizer Uhrenexporte im Folgejahr einen neuen Höchststand von 22,3 Milliarden Franken. Dies trotz der anhaltenden Stärke des Fränkens. Der Uhrenmarkt befindet sich dennoch im Wandel: Ein stark wachsender Gebrauchtuhrenmarkt, ein verändertes Konsumverhalten der Generationen Y, Z und Alpha, eine zunehmende Digitalisierung mit einer steigenden Zahl von Uhren-Onlineshops und ein verstärktes Gesundheitsbewusstsein verändern den Uhrenmarkt. So hat sich beispielsweise Apple in nur wenigen Jahren als dominierender Produzent von Smartwatches etabliert, mit einem Verkaufsvolumen, das grösser ist als dasjenige aller Schweizer Uhrenproduzenten zusammen.

² Deloitte (2022). *The Deloitte Swiss Watch Industry Study 2022*. Heruntergeladen am 21.05.2023 von [deloitte-ch-en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf](https://www.deloitte.ch/en-swiss-watch-industry-study-2022.pdf)

a) Wie ist das Unternehmen für die Zukunft aufgestellt? Führen Sie eine SWOT-Analyse durch.

Stärken	Schwächen
Chancen	Risiken

b) Welche Massnahmen kann das Unternehmen Luxe & Söhne mittelfristig ergreifen, um sich für die Zukunft noch besser aufzustellen und sich möglicherweise neu ergebende unternehmerische Gelegenheiten zu nutzen?

4. Das Unternehmen Luxe & Söhne möchte einen eigenen Online-Store aufbauen und sich dem E-Commerce weiter öffnen. Die Geschäftsführung hatte bereits in der Vergangenheit mit diesem Gedanken gespielt, war aber bislang gegenüber dem Thema E-Commerce eher skeptisch, wenn es um den Vertrieb von Luxusuhren geht. Geschlossene Fachgeschäfte und Umsatzdruck haben jedoch zu einem Umdenken geführt.

a) Was könnten gute Gründe für die bisherige Skepsis der Geschäftsführung sein?

b) Welche Vorteile sind angesichts der Coronakrise sowie aktuellen Trends mit einem eigenen Online-Store verbunden?

c) Wie könnte das Unternehmen Luxe & Söhne bei dem Aufbau eines eigenen Onlinehandels vorgehen?

5. Die Nachfrage nach Luxusuhren ist nach Ende der Coronakrise im Jahr 2022 überraschend hoch – wichtige Absatzmärkte wie China und die USA haben sich grösstenteils wieder erholt. Uhrenhersteller bauen die Produktion massiv aus – die Nachfrage liegt bereits wieder über dem Vor-Coronaniveau. Nun ist die Uhrenbranche mit einer neuen Problematik konfrontiert: Der Branche fehlen Fachkräfte wie Oberflächenveredler Uhren oder Schmuck, oder Qualitätsfachfrau in der Mikro-technik. Laut Arbeitgeberverband der Uhrenindustrie benötigt die Branche bis zum Jahr 2026 rund 4000 qualifizierte Mitarbeitende, aktuell verzeichnet die Branche etwa 57500 Angestellte. Was könnte die Branche bzw. Luxe & Söhne tun, um mehr Jugendliche von einem Brancheneinstieg bzw. Fachkräfte von einem Verbleib in der Branche zu überzeugen?

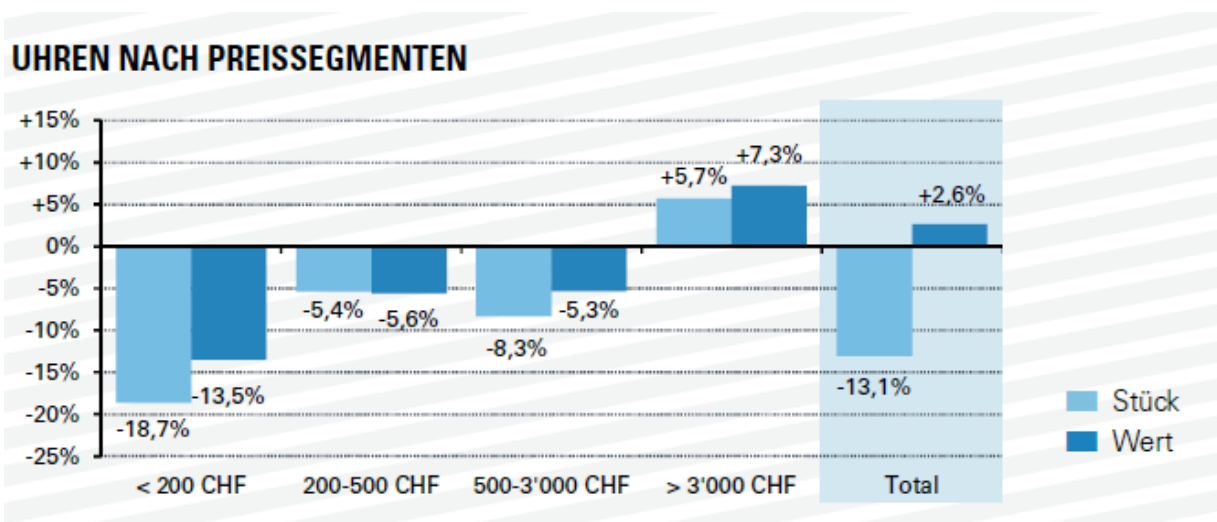
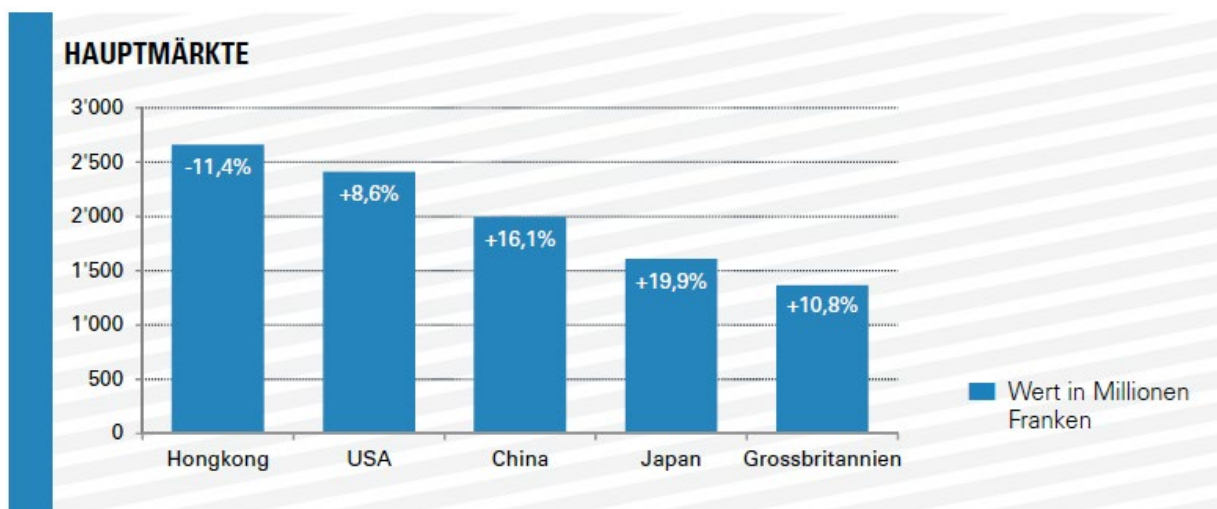
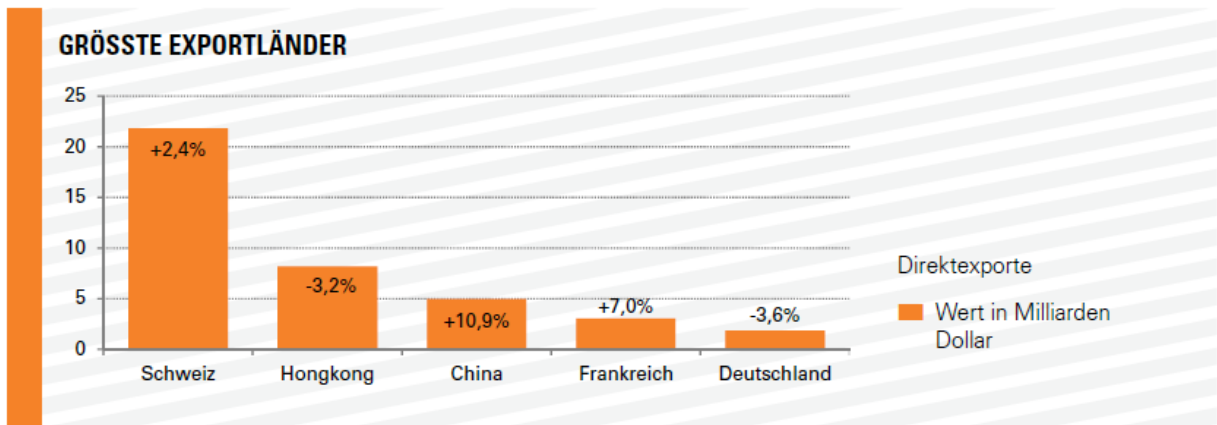
1.3. Diskussionsfragen

1. Ein berühmtes Zitat des französischen Starwerbers Jacques Séguéla lautet: «Wer mit 50 keine Rolex hat, hat es in seinem Leben zu nichts gebracht.» Nehmen Sie zu diesem Zitat Stellung.
2. Während die Exporte nach Asien im Laufe der Pandemie (ab 2020) gravierend zurückgegangen sind, hat sich die USA in den Jahren 2021 und 2022 zum wichtigsten Exportmarkt für Schweizer Uhren entwickelt. Wie lässt sich dieser Trend erklären? Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?
3. Wie schätzen Sie die Zukunftsaussichten der Schweizer Uhrenindustrie ein?

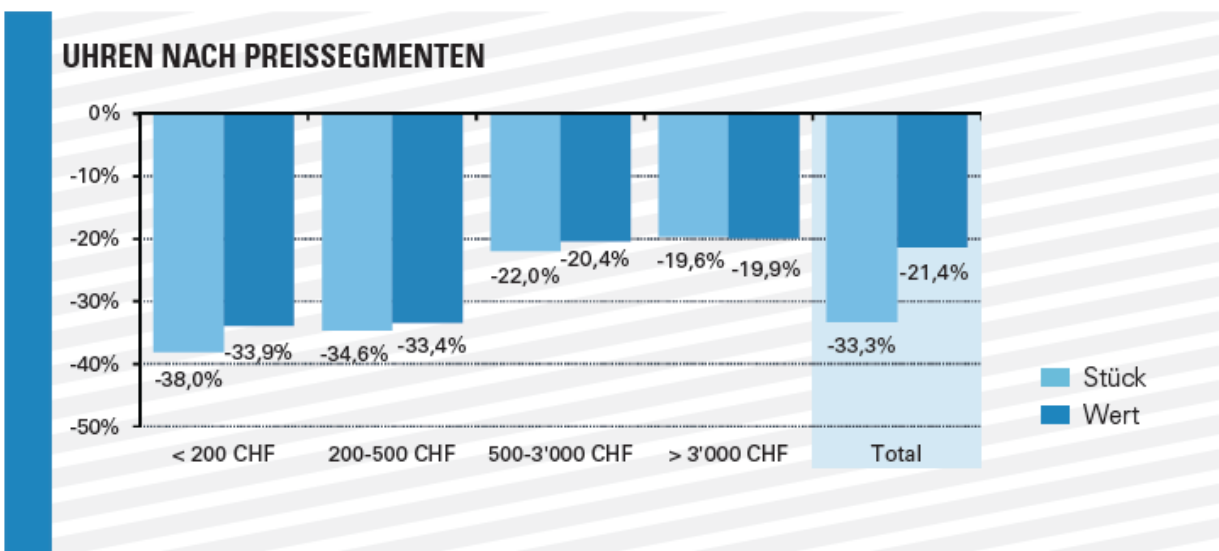
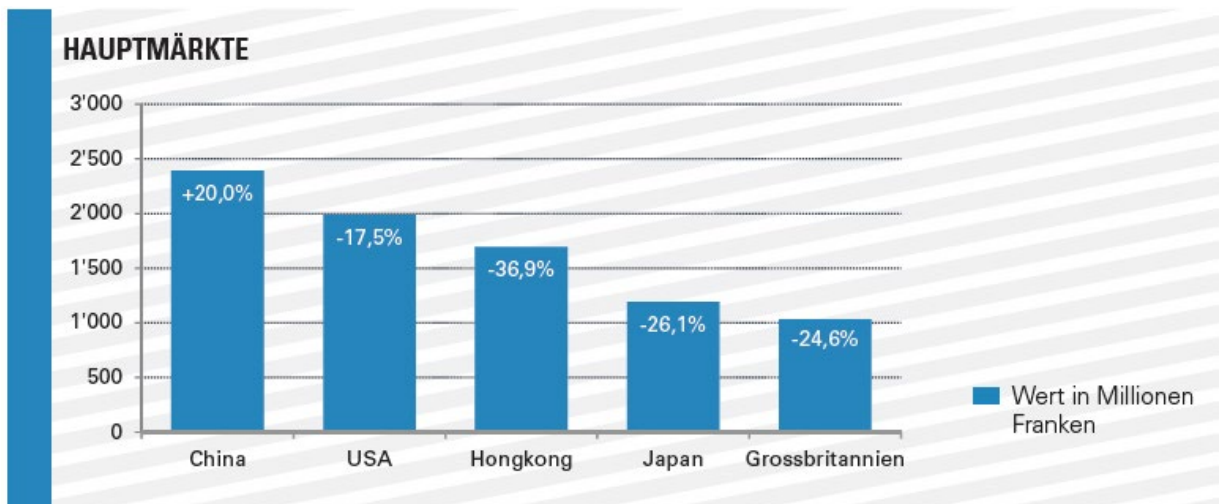
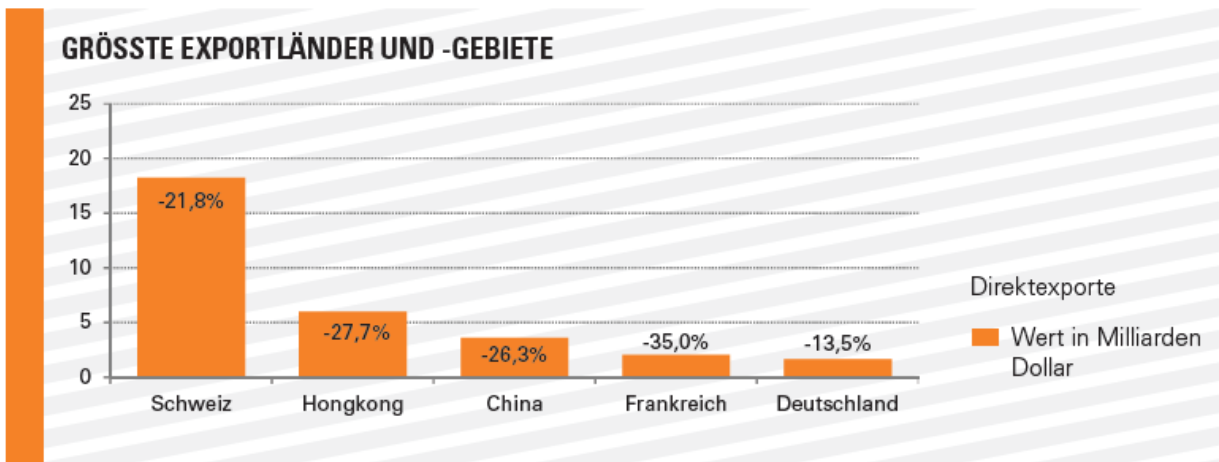
Anhang 1: Uhrenmarken-Liste mit Namen + Gründungsjahr aller zurzeit bekannten Schweizer Uhrenhersteller von 1685 bis 2023, die in der Tradition des „Swiss made“ ihre Zeitmesser in den verschiedensten Varianten herstellen bzw. hergestellt haben.

Solera (2018)	Richard Mille (1999)	Hublot (1980)	W. & H. Groeflin (1924)	Angelus (1891)	Rollier & Matthey-Doret (1876)	Czapek & Cie (1845)
RB Baumgartner Swiss Watchmaking (2014)	F.P. Journe (1999)	Andersen Geneve (1976)	Silvana (1923)	Ball Watch SA (1891)	Audemars Piguet (1875)	Patek Philippe (1839)
Timestandard (2014)	Andreas Strehler (1998)	Raymond Weil (1976)	Onsa (1923)	Atlantic-Watch Production Ltd (1888)	Piaget (1874)	R. Picard (1837)
UNE Works SA (2014)	Urwerk (1997)	Claude Bernard (1973)	Orfina SA (1922)	Certina (1888)	International Watch Company (1868)	Baume & Mercier (1834)
Advolat (2013)	Calvin Klein Watches + Jewelry (1997)	Grovana (1970)	Titoni (1919)	Roamer (1888)	Zeno-Watch Basel (1868)	Jaeger-LeCoultre (1833)
JS Unikatuhren (2009)	Agenhor (1996)	Armin Strom (1967)	Mido (1918)	Carl F. Bucherer (1888)	Zenith (1865)	Longines (1832)
Antoine Martin SA (2009)	Parmigiani Fleurier SA (1996)	Mondaine (1967)	Rado (1917)	Eberhard & Co. (1887)	Chopard (1860)	Bovet Fleurier SA (1822)
Ateliers deMonaco (2008)	Roger Dubuis (1995)	Hanowa (1963)	Glycine (Uhrenfabrik) (1914)	Mathey-Tissot (1886)	TAG Heuer (1860)	Girard-Perregaux (1794)
Horage (2007)	Franck Muller Watchland (1991)	Maurice Lacroix (1961)	Fortis-Uhren AG (1912)	Breitling SA (1884)	Vulcain (1858)	ETA SA (1793)
Zeitwinkel Montres SA (2006)	Darwil (1960)	Gigandet (1959)	Ebel (1911)	Edox (1884)	Eterna SA (1856)	Arnold & Son (1764)
Greubel Forsey (2004)	Waltham International SA (1954)	Ronda (1946)	Aerowatch (1910)	Alpina Union Horlogerie S.A. (1883)	Revue Thommen (1853)	Jaquet-Droz (1759)
Franc Vila SA (2004)	Frédérique Constant (1988)	Louis Erard (1929)	Rolex (1908)	Hanhart (1882)	Tissot (1853)	Vacheron Constantin (1755)
Vogard SA (2002)	Swatch (1983)	Epos (1925)	Olma Watch (1906)	Zodiac (1882)	Adriatica (1852)	Favre-Leuba (1737)
Louis Moinet (2001)	Swiss Militaire (1983)	Montres Cimier SA (1924)	Oris (1904)	Hasler & Co. (1881)	Montilier Watch Co (1852)	Blancpain (1735)
Formex Watch SA (2000)	Cover (1980)		Candino (1947)	Movado (1881)	Omega SA (1848)	Emile Chouriet (1685)
			Festina (1902)		Tressa (1846)	
			A. Reymond S.A. (ARSA) (1898)		Ulysse Nardin (1846)	
			Universal Genève SA (1894)			

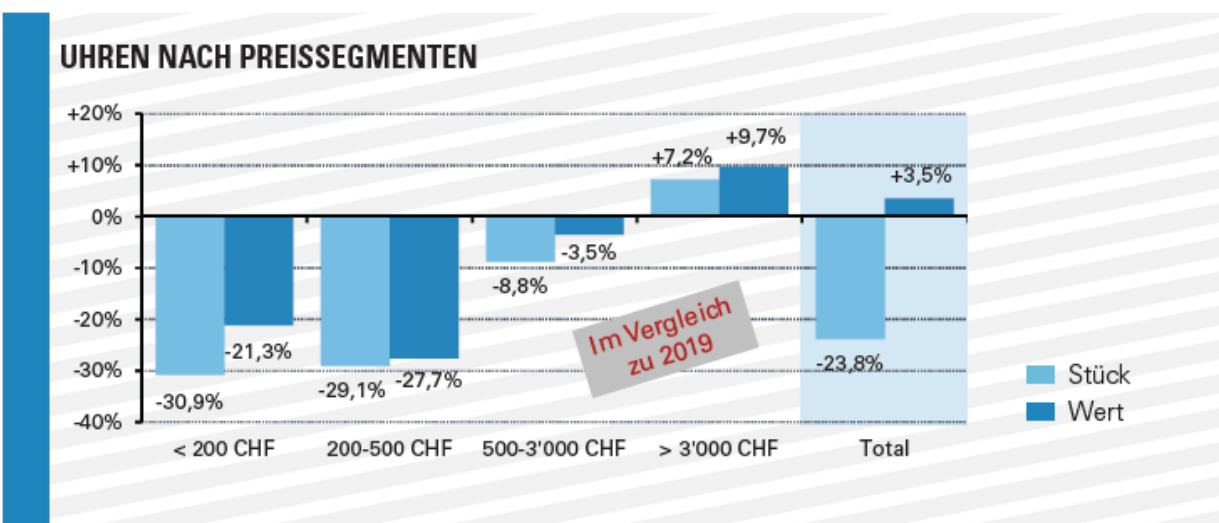
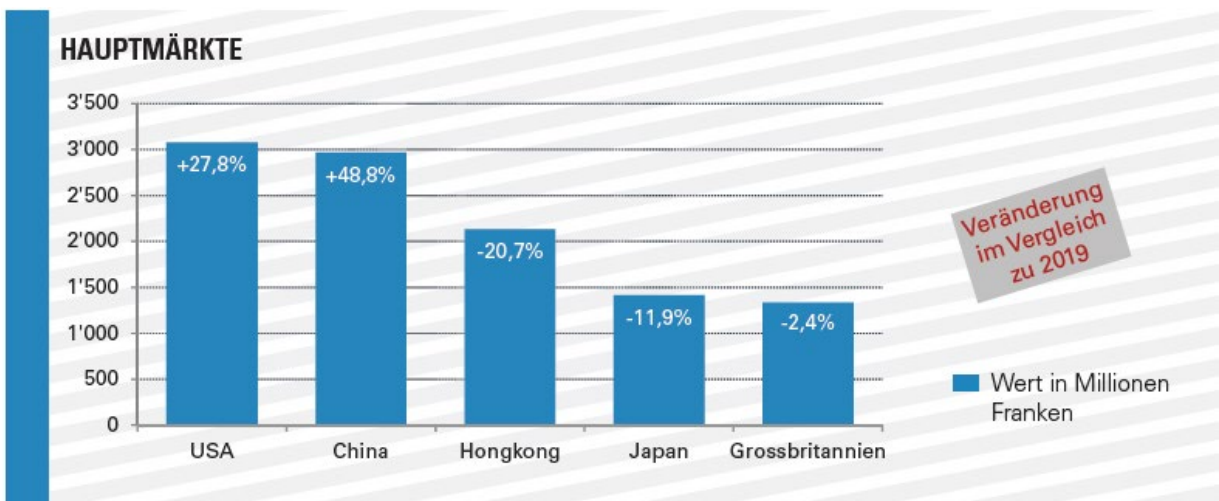
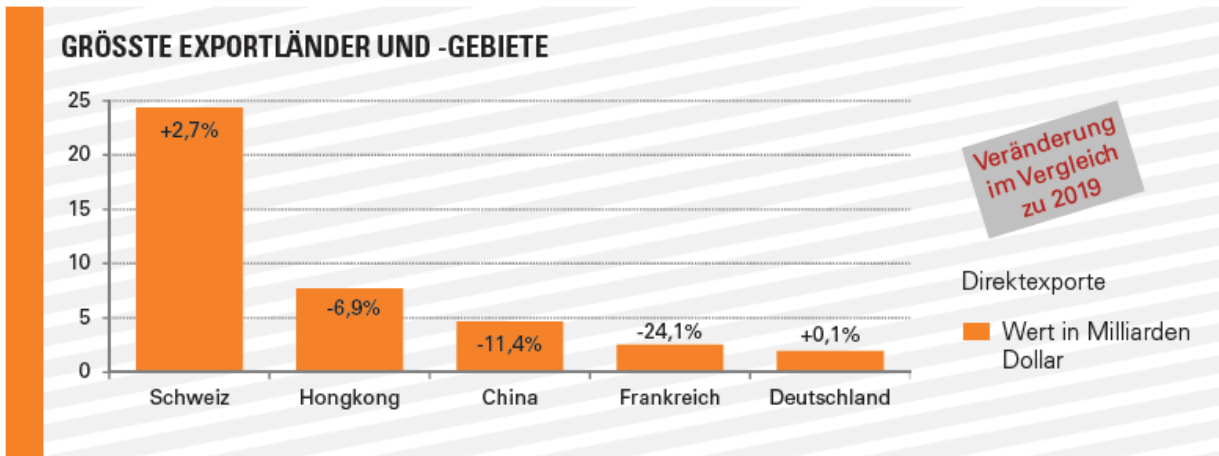
Anhang 2: Statistiken zur Schweizer Uhrenindustrie: Hauptmärkte, Exportländer und Preis-segmente 2019 (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH)



Anhang 3: Statistiken zur Schweizer Uhrenindustrie: Hauptmärkte, Exportländer und Preis-segmente 2020 (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH)



Anhang 4: Statistiken zur Schweizer Uhrenindustrie: Hauptmärkte, Exportländer und Preissegmente 2021 (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH)



Anhang 5: Statistiken zur Schweizer Armbanduhrenindustrie: Exportländer und -gebiete, Durchschnittspreise 2019-21 (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie FH)

Exportländer und -gebiete

	2019		2020		2021	
	Millionen Stück	Änderung	Millionen Stück	Änderung	Millionen Stück	Änderung
China	644,3	+1,7%	361,1	-44,0%	427,9	-33,6%
Hongkong	197,8	-3,4%	138,3	-30,0%	160,1	-19,1%
Schweiz	20,6	-13,1%	13,8	-33,3%	15,7	-23,8%
Deutschland	16,9	-2,2%	13,1	-23,0%	13,6	-19,9%
USA	11,3	-5,2%	8,2	-27,0%	8,8	-21,8%

Im Vergleich zu 2019

Durchschnittspreise Armbanduhren

