



Wettbewerb und Uhrenmarkt: Wettkampf mit der Zeit?

Innovation und Wettbewerb in der Schweizer Uhrenindustrie

Dr. Hanspeter Rentsch
Mitglied der Konzernleitung

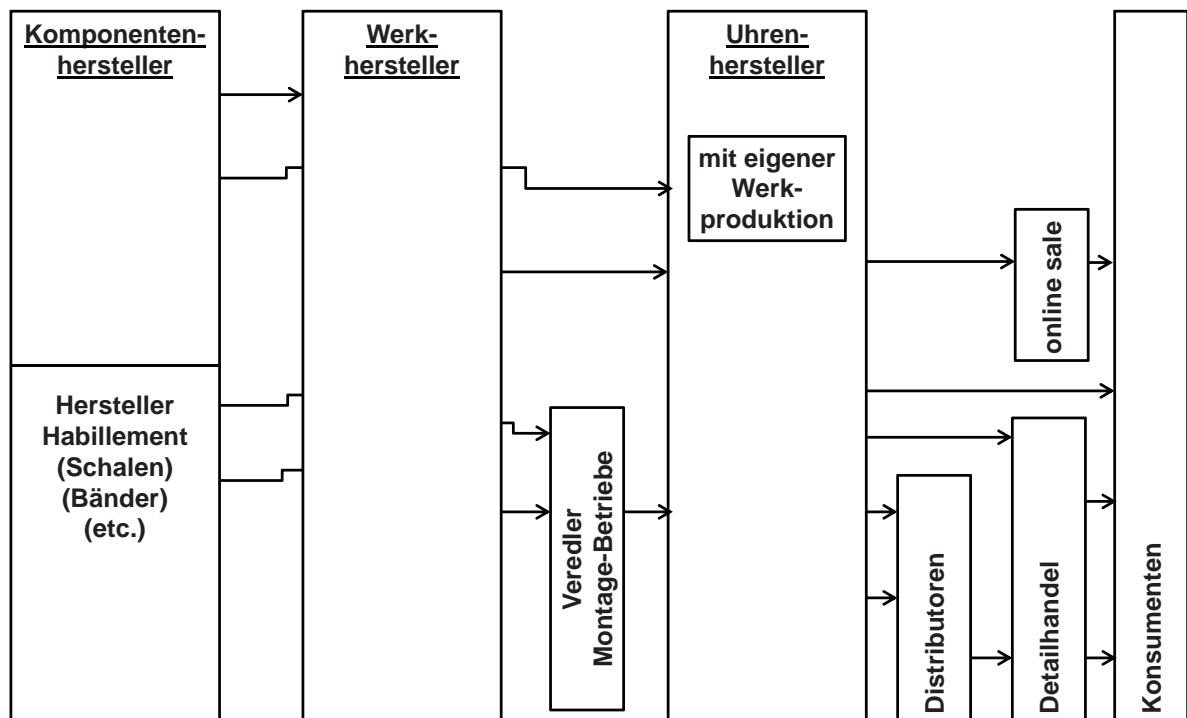
Les Ateliers de la concurrence, 18 avril 2013 – Hanspeter Rentsch



Charakteristiken Uhrenmarkt

- Anteil Schweizer Produkte insgesamt klein (Stückzahlen)
- Wertmässig grosser Anteil; vor allem im obersten Segment
 - Relativ **kleiner Anteil mechanischer Uhren**
- **Hochkomplexer Markt**
 - **Mehrstufigkeit** (Komponenten, Werke, Uhren)
 - Gegenseitige **Abhängigkeiten** (vor- und nachgelagerte Märkte)
 - **Starker Wettbewerb** im Fertighuhrenbereich (Basel World)
 - **Zahlreiche Anbieter unterschiedlicher Grösse** (viele Kleine, einige Grosse)
 - **Dynamische Entwicklung**; Umschichtung Bedarf (Ästhetik; Technik)
 - Auslandkonkurrenz auf **wenige Länder** konzentriert (Japan, China / HK, Korea, Indien, Russland)

Uhrenmarkt (stark vereinfacht)



Bedeutung der Innovation (allgemein)

- **Antriebsrad** der Wirtschaft
- Konsument will **Neuheiten** (USP's, Talking Pieces)
- Ohne Innovationen **verschwinden** Unternehmen / Branchen

Wettbewerb und Innovation

- Ohne Wettbewerb keine oder wenig Innovation
- **Direkter Zusammenhang** zwischen Innovation und Wettbewerb
- **Ungenügender Erneuerungsanreiz** ohne Wettbewerb; sinkende Investitionen in F + E
- Innovationen eines Anbieters führen zu neuen Produktentwicklungen der andern (Wettbewerbsdruck)



Wettbewerb und Innovation

- Internationale **technische Wettbewerbsfähigkeit** braucht **Innovationsdruck** in CH
- Abhängigkeit von einem / wenigen Zulieferern (z.B. Werke, Motoren) **schränkt Produktionsvielfalt ein**
- **Wettbewerb verlagert sich** auf Nebenleistungen (Tuning, Ästhetik, Service); v.a. auf der nachgelagerten Stufe
- Möglichkeit **alle Teile von Spezialisten** einkaufen zu können, führt zu
 - Verminderung der (technischen) Kreativität
 - mehr und mehr technisch uniformen Produkten
 - Verlagerung des Wettbewerbs auf Marketing, Marke
 - Reduktion des Unternehmertums, Risikobereitschaft



Innovation in der Uhrenindustrie

- Innovationsschub Quartz
- Innovationsschub "Swatch"
- Möglichkeit eines neuen Innovationsschubs durch verstärktes "Swiss Made"
- Aktuell (auf ersten Blick) wenig grosse Innovationen
- Falscher Eindruck
 - **Produktionsmethoden** verbessert
 - Neue **Materialien**
 - Stake Verbesserung von **technischen Funktionen**
 - Einsatz von Touch Screen (Tissot)
 - Viele **neue Techniken** und Materialien wurden zuerst in Uhrenindustrie eingesetzt (Sensoren, Laser)
- Innovationen brauchen **Geld, Ideen, Visionen** und **Unternehmertum**
- Bei Grossprojekten sind Zusammenarbeiten möglich (ev. Joint Ventures)



Ausgangslage vor Entscheid "Lieferstopp" Swatch Group

- **Starke** wirtschaftliche **Stellung** bei **mechanischen Werken, Assortiments**
- **Wenig Anreiz** der Uhrenhersteller, eigene Werke zu entwickeln und herzustellen (keine unternehmerische Initiative)
- **Keine unüberwindbaren Hindernisse**, eigene Produktion aufzubauen
 - keine Patentschranken
 - know how, Personal, Kapital, Technik, Maschinen vorhanden
 - Möglichkeit gemeinsamer unternehmerischer Aktionen
- **Probleme** bei einer sofortigen Lieferreduktion waren **unbestritten**
- **Uneinigkeit** bei Abschätzung der **Übergangsfristen** (Experten)



Ziele der Swatch Group mit "Lieferreduktion" (Mech. Werke / Assortiments)

- Verwendung der Produktionskapazität für **eigene Bedürfnisse**
- **Reduktion der Abhängigkeit von einem Anbieter**
- **Reduktion** der Lieferungen an Dritte (**nicht Stopp !**)
- Verstärkung der **Wirtschaftsfreiheit** der Swatch Group Firmen
 - freie Partnerwahl
 - freie Aushandlung von Konditionen



Lösungsansatz Weko / Swatch Group

- **Stufenweise Reduktion** der Lieferungen über eine lange Periode
- Unterschiedliche **spezifische Behandlung** (Dauer, Stufen) bei Werken und Assortiments
- **Planungssicherheit** der Uhrenhersteller
- Vorgegebene Mengen als **Maximalgrößen** (können vom Abnehmer unterschritten werden)




Konsequenzen für den Wettbewerb

- Grössere **Produktevielfalt**
- **Innovationen und Kreativität bei Werkentwicklungen** (Materialien, Funktionen, Produktionsmethoden)
- Grössere **Unabhängigkeit** der Anbieter (mehr Bezugsquellen)
- Stärkere **Verlagerung des Wettbewerbs** auf technische (USP) Funktionen (nicht nur Marketing)
- Zunehmende Aktivitäten der Uhrenhersteller im Werkbereich sind inzwischen spürbar (eigene Kaliber)

Ziele der FH / Uhrenindustrie mit echtem "Swiss Made"

- 
- Aktuell: Schwaches "Swiss Made" im Uhrenbereich
Neue Verordnung BR als Ziel
Swissness Diskussion
 - "Swiss Made" als **werthaltiges starkes Label**: "Marke Schweiz"
 - **Glaubwürdigkeit** der Aussage
 - Vermeiden von **Täuschung** des Konsumenten (Abnehmers)
 - Bekämpfung von **Missbräuchen**
 - Auf **Bedürfnisse der Industrie** ausgerichtete Regelung
 - Werke und Uhren
 - Ausschluss gewisser Teile (Uhrenband, Edelmetalle)
 - gewisse Teile können aus Ausland stammen
 - Möglichkeit, Uhren ohne "Swiss Made" anzubieten

Ziele der FH / Uhrenindustrie mit echtem "Swiss Made"

- 
- **Umsetzung ist ohne Härte möglich**
 - Übergangsfristen
 - Know how, Anlagen, Maschinen, Leute vorhanden
 - Unternehmertum, Innovation (Kostenbewusstsein)
 - Forschung + Entwicklung einbezogen in Kalkulation
 - Entspricht **Haltung** der **grossen Mehrheit** der ganzen Uhrenindustrie
 - Keine Stärkung der Swatch Group (weder auf vorgelagertem noch nachgelagertem Markt von Werken)

Swiss Made – Auswirkung auf Wettbewerb

- 60% Regel bringt **Arbeitsplätze** zurück in **Schweiz** (hochqualifizierte Arbeitsplätze); Innovationsschub
- 60% Regel bringt **mehr Wettbewerb**
 - **Wettbewerbschürden** in kritischen Bereichen (Schalen) **nicht unüberwindbar** (Finanzen, Know how, Produktionsmethoden, etc. vorhanden)
 - **Produktvielfalt** tendenziell steigend
 - Wettbewerber können auch **mit < 60% tätig** bleiben (mit anderen Vorteilen – USP)
- 60% Regel lässt nach wie vor **gezielten Einkauf** im Ausland zu (Habillement, Komponentenbereich)

Einige Spezialfragen des Wettbewerbs im Uhrenbereich

- **Abgrenzung des "relevanten Marktes"**
 - Im Uhrenbereich fast unmöglich (komplex)
 - vielfach zu eng (EU-Verfahren) – Rolex Oyster
 - Swiss Made als Bezugspunkt (Werke, Uhren); nicht aber für Komponenten
 - Auslandsökonomen nicht vernachlässigen
- **Substitutionsmöglichkeit Mechanik / Quartz**
 - Möglichkeit vielfach (von Herstellern) unterschätzt
 - in vielen Bereichen / Märkten machbar: Damenuhren, Schmuckuhren, USA
 - Möglichkeit von USP im Quartzbereich (elektronische Funktionen); Billigimage ist falsch
- **Export** von grossen Quantitäten mechanischer Werke nach Fernost