

## „WIR WAREN WOHL ALLE ETWAS NAIV“

Die Franken-Freigabe wird die Marktberreinigung beschleunigen, sagt Frank Müller, Ex-CEO von Glashütte Original und heute Chef der Beratungsgesellschaft The Bridge To Luxury, im Interview mit der GZ Goldschmiede Zeitung. Für deutsche Hersteller sieht er jedoch auch Chancen.

**GZ: Herr Müller, die Entscheidung der SNB, den Mindestkurs des Franken aufzugeben, hat in der Schweiz ein Erdbeben ausgelöst. Viele sehen darin einen schweren Schlag für die Wirtschaft des Landes. Teilen Sie diese Ansicht?**

Frank Müller: Ich bin mir nicht sicher, ob es ein so schwerer Schlag wird. Es ist ratsam, in den nächsten Wochen zu beobachten, in welchem Verhältnis sich die Währungen zueinander einpendeln. Einige Experten meinen, dass ein Franken-Euro-Verhältnis von 1:1,1 möglich sei. Und das wäre dann schon eine weitaus weniger dramatische Entwicklung.

**Wie beurteilen Sie die SNB-Entscheidung?**

Dass eine Freigabe des Franken irgendwann wieder notwendig geworden wäre, dafür hat man in der Finanzwelt und Industrie schon Verständnis. Unverständnis besteht jedoch über die Art, wie die Entscheidung umgesetzt wurde. Viele hätten sich ein graduelles Vorgehen gewünscht, analog zu den homöopathischen Andeutungen der US-Notenbank zu ihrer zukünftigen Zinspolitik, die den Märkten Zeit für Anpassungen lassen.

**Manche sagen, ein Ende der künstlichen Deckelung des Franken sei absehbar gewesen. War das also vorhersehbar?**

Tatsache ist, dass wir uns alle an eine bequeme Situation gewöhnt hatten, in der die SNB den Schweiz-Export substanziiell und scheinbar ad infinitum subventionierte. Wir waren wohl alle etwas naiv, das muss man selbstkritisch einräumen. Und dem Bashing gegen die SNB gilt es, entgegenzuhalten. Immerhin wurden der schweizerischen Industrie drei Jahre Aufschub geschenkt. In diesem Zeitraum konnte sie sich durch eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit auf neue globale Entwicklungen einstellen. Es wird sich nun zeigen, wer die Zeit genutzt hat.

**Welche Auswirkungen hat das auf die Uhrenindustrie in der Schweiz?**

Schon seit einigen Jahren befindet sich die Branche – wenn es auch keiner zugeben mag – in einer Phase der umfassenden Restrukturierung. Anders formuliert: in einer Krise. Die Entscheidung der SNB wird einen Prozess beschleunigen, der ohnehin zu einer massiven Marktberreinigung unter den etwa 2000 Uhren- und Schmuckmarken geführt hätte. Einige Hundert davon werden wohl verschwinden. Diese Veränderungen berühren alle Märkte gleichermaßen und führen in eine weitere Konzentration auf weniger, dafür aber größere Player.

**Wie werden die Hersteller nun reagieren?**

Es gibt grundsätzlich vier Möglichkeiten. Erstens: Die Schweizer Marken akzeptieren den zu erwartenden Nachfrageeinbruch und damit massive Gewinnrückgänge. Bei börsennotierten Unternehmen ist das allerdings nicht realistisch, da sie unter Rentabilitätsdruck stehen. Zweitens: Man spart Kosten in der Schweiz und in den Vertriebsgesellschaften. Stichworte sind hier Lohnkürzungen, Entlassungen, weniger Produktion und erhöhter Druck auf Zulieferer. Drittens: Die Margen der Distributions- und Vertriebspartner werden gekürzt. Viertens: Man erhöht die Preise für den Endkunden. Vermutlich werden viele Marken eine Mischung aller vier Strategien umsetzen.

**Können sich deutsche Uhrenhersteller nun über eine bessere Wettbewerbsfähigkeit freuen?**

Es kommt darauf an. Jene Unternehmen, die Werke und Komponenten aus der Schweiz verbauen, sicher nicht. Und das ist die weitaus größte Anzahl der etwa 45 hiesigen Marken. Ihre Herstellungskosten könnten um bis zu 20 Prozent steigen. Bei vielen droht die Verlustzone. Allerdings haben solide deutsche Marken mit einer hohen landesinternen Wertschöpfung große Chancen, zu profitieren. Wer jetzt über Liquidität verfügt, kann die Gelegenheit nutzen und antizyklisch arbeiten: dem Händler eine höhere Marge einräumen und verstärkt Werbung betreiben. Solche Investitionen helfen, Marktanteile zu gewinnen, von denen man später profitiert.

**Wie müssen sich Juweliere und Uhrenfachhändler in Deutschland auf die Situation einstellen?**

Der Uhren-Tourismus in Deutschland dürfte zunehmen, vor allem vonseiten chinesischer Touristen. Dieser Effekt würde sich aber abschwächen, wenn die Schweizer Marken die Preise in Deutschland erhöhen. In jedem Fall sollten sich deutsche Händler auf Kunden einstellen, die das große Discounting erwarten. Die Lager sowohl bei den Marken als auch den Händlern sind in vielen Ländern sehr gut gefüllt. Es droht ein massives Überangebot, das den Endkunden mit weiterer Verhandlungsmacht ausstattet. Zu erwarten ist auch, dass die Industrie die Situation nutzt, um weiter in eigene Boutiquen zu investieren. Die Versuchung, Händlermargen abzuschöpfen, ist jetzt groß. Außerdem lassen sich Graumarkt und Discounting so besser kontrollieren. Die Händler sollten nicht darauf bauen, dass die Hersteller jetzt auf den klassischen Handel setzen. Die großen Marken werden erneut gestärkt auch aus dieser Krise hervorgehen. ■



Frank Müller,  
bis 2009 CEO  
von Glashütte  
Original