



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

**Swatch**

**Anastasios Stilianidis**

Fallstudienreihe **IST** 11/2010

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Swatch**

*Dipl. Kfm. techn. Anastasios Stilianidis*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

*<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>*

*e-mail: [anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:anastasios.stilianidis@bwi.uni-stuttgart.de)*

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Fallstudie .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Aufgabenstellung.....</b>	<b>3</b>
2.1 Disruptive Innovation Theorie .....	4
2.2 Ressourcen, Prozesse und Wert Theorie .....	4
<b>3. Literatur.....</b>	<b>4</b>
3.1 Literaturquellen .....	4
3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	5

## 1. Fallstudie

Die Schweizer Uhrenindustrie verzeichnete Mitte der 70er Jahre die bislang größte Krise ihrer Geschichte. Die Konkurrenz aus Japan führte mit der „Delirium“, der bis dato weltweit dünnsten Armbanduhr und gleichzeitig starken Komponentenreduktion eine technologische Neuheit auf den Markt ein.<sup>1</sup> Die damaligen günstigen (etwa US \$75) und sehr präzisen Quarzuhren eroberten den Massenmarkt und zwangen die schweizer Uhrenhersteller zum Umdenken in allen Bereichen.<sup>2</sup> Zur Illustration wie enorm der Druck war, können die Produktionszahlen herangeführt werden. So lag der weltweite Produktionsanteil schweizer Uhrenhersteller im Jahre 1965 bei 48% und 1980 nur noch bei 15%.<sup>3</sup>

Mit der Gründung der Schweizer Gesellschaft für Mikroelektronik und Uhrmacherindustrie (SMH) und deren Tochter Swatch schafften die Schweizer die wirtschaftliche Antwort auf die asiatische Konkurrenz. Swatch wurde dabei als ein ganz neues Konzept aufgezogen. So wurden zunächst die Komponenten der Uhr von üblichen 91 oder mehr auf lediglich 51 reduziert.<sup>4</sup> Zudem wurde Swatch als eine leichte Plastikuhr konzipiert, was zu einer Abkehr von traditionellen Materialien wie Leder und Metall führte.<sup>5</sup> Des Weiteren wurden neue Produktionsverfahren entwickelt, die kostengünstiger als die bisherigen waren. So wurde beispielsweise das Ultraschallschweißverfahren zum Versiegeln der Uhrgehäuse eingeführt, anstatt wie bisher diese mit Schrauben zu verschließen. Infolge zahlreicher Maßnahmen gelang es Swatch, eine 30% günstiger Kostenstruktur im Vergleich zu den Konkurrenzunternehmen zu generieren.<sup>6</sup>

Angeboten wurden die Swatch Uhren zu einem Preis, der nur etwa halb so teuer wie die asiatischen Uhren war.<sup>7</sup> Dies ermöglichte dem Unternehmen die

---

<sup>1</sup> Vgl. Swatch (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>2</sup> Vgl. Kim, Mauborgne (2009), S. 122

<sup>3</sup> Vgl. Markides (2008), S. 108

<sup>4</sup> Vgl. Swatch (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>5</sup> Vgl. Swatch (2009), URL siehe Literaturverzeichnis; Kim, Mauborgne (2009), S. 122

<sup>6</sup> Vgl. Kim, Mauborgne (2009), S. 122

<sup>7</sup> Vgl. Kim, Mauborgne (2009), S. 122

---

Uhr und den Kundennutzen neu zu definieren,<sup>8</sup> indem die Uhr nicht mehr als reines Instrument zum Ablesen der Zeit gedacht war, sondern als Accessoire.<sup>9</sup> Dabei wurden alle 6 Monate neue Kollektionen auf den Markt gebracht.<sup>10</sup>

Mittlerweile ist Swatch zur erfolgreichsten Armbanduhr aller Zeiten, seit der Einführung 1983, avanciert. Das Mutterunternehmen, die Swatch Group, ist aktuell der weltweit größte Uhrenkonzern.<sup>11</sup> Swatches aktuelle Erfolgsgeschichte kann dabei darauf zurückgeführt werden, dass es dem Unternehmen gelang gleichzeitig die Kosten zu senken und eine Differenzierung vorzunehmen. Unternehmen neigen in der Regel in Krisenzeiten dazu, die Kosten an die neue Konkurrenz auf Kosten von Leistungseinbußen oder umgekehrt anzupassen.<sup>12</sup>

Im Laufe des Bestehens von Swatch wurden parallel zur Standard Swatch aus Plastik neue Entwicklungen vorangetrieben. So unter anderem die Irony, eine Metal-Swatch oder die Swatch Skin Chrono, den weltweit dünnsten Chronographen, bis hin zur Swatch Snowpass mit Access Funktion, die als Skipass in Skigebieten auf der ganzen Welt verwendet werden kann.<sup>13</sup>

## 2. Aufgabenstellung

Nicolas G. Hayek, Begründer der SMH ist mittlerweile über 70 Jahre alt und möchte Ihnen in ein paar Jahren die Führung des Unternehmens überlassen. Um sich als würdiger Nachfolger zu empfehlen, müssen Sie sich jedoch zunächst als neuer Innovationsleiter für das Unternehmen Swatch etablieren und eine Innovationsstrategie „Swatch 2020“ ausarbeiten.

---

<sup>8</sup> Vgl. Markides (2008), S. 7

<sup>9</sup> Vgl. Kim, Mauborgne (2009), S. 122

<sup>10</sup> Vgl. Swisworld (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>11</sup> Vgl. Swatch (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

<sup>12</sup> Vgl. Markides (2008), S. 109

<sup>13</sup> Vgl. Swatch (2009), URL siehe Literaturverzeichnis

## 2.1 Disruptive Innovation Theorie

Um die Innovationsstrategie zu erarbeiten, blicken Sie zunächst in die Vergangenheit und versuchen zunächst zu identifizieren, um welche Art der Innovation es sich bei der Swatch aus dem Jahr 1983 anhand der disruptiven Innovationstheorie handelt.

Im zweiten Schritt sollen Sie überlegen, wie Sie eine low-end Disruption oder new-market disruption für das aktuelle Swatch Unternehmen initiieren können. Erläutern Sie ihre Initiierung der neuen Produktinnovation detailliert.

## 2.2 Ressourcen, Prozesse und Wert Theorie

Um Ihre low-end oder new-market disruptive Innovation in den Markt einzuführen, benötigen Sie die entsprechenden Ressourcen, Prozesse und Kundenwert. Erläutern Sie, welche der drei Determinanten (Ressourcen, Prozesse, Kundenwert) evtl. gar alle, durch die neue Innovation verändert oder angepasst werden müssen und welche Probleme Sie dabei sehen.

Gehen Sie bei dabei auch darauf ein, wie sich die Produktarchitektur verändert wenn Sie an die Wertketten-Evolutions-Theorie denken.

## 3. Literatur

### 3.1 Literaturquellen

Kim, W. Chan, Maubourgne, Renée (2005), Der blaue Ozean als Strategie, Hanser Verlag

Swatch (2009), Die Swatch Geschichte, [http://www.swatch.com/de\\_de/about/history.html](http://www.swatch.com/de_de/about/history.html) Zugriff am 05.05.2009

Swissworld (2009), Der Fall Swatch, [http://www.swissworld.org/de/schweiz/dossiers/schweizer\\_uhren/swatch/](http://www.swissworld.org/de/schweiz/dossiers/schweizer_uhren/swatch/)

### **3.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

Christensen, Clayton M., Anthony, Scott D., Roth, Erik A. (2004), Seeing what's next, Harvard Business Press, Boston Massachusetts 2004

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 31/2009	Reuter, Ute	Ressourcen und Märkte im Facility Management
IST 32/2009	Frohwein, Torsten	Markteinführungsstrategien bei ‚NavMap‘
IST 33/2009	Hartmann, Irina	Starbucks Coffee
IST 34/2009	Frohwein, Torsten	Für und Wider von Softwarepatenten – Der Fall Eolas vs. Microsoft
IST 35/2009	Stilianidis, Anastasios	McDonald’s Deutschland
IST 36/2009	Stilianidis, Anastasios	Radikalkur im Flugzeugbau
IST 37/2009	Stilianidis, Anastasios	Medien- und Unterhaltungsbranche im Wandel
IST 38/2009	Stilianidis, Anastasios	VfB Stuttgart
IST 39/2009	Frohwein, Torsten	Innovationsgrad – Brennstoffzelle bei Daimler
IST 01/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy (English version)
IST 02/2010	Stilianidis, Anastasios	Google (English version)
IST 03/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch (English version)
IST 04/2010	Stilianidis, Anastasios	Casella Wines (English version)
IST 05/2010	Hartmann, Irina	Das Konzept von Smart-Ville

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Die bereits erschienen Fallstudien IST 01/2009 bis IST 30/2009 sowie die weiteren hier aufgeführten Fallstudien können auf der Homepage des Lehrstuhls für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement der Universität Stuttgart heruntergeladen werden.

Link: <http://www.bwi.uni-stuttgart.de/innovation>

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 06/2010	Frohwein, Torsten	Brennstoffzelle und Elektroantrieb bei Daimler
IST 07/2010	Frohwein, Torsten	Mobile Revolution
IST 08/2010	Stilianidis, Anastasios Klenk, Stefanie	Smartphone Markt
IST 09/2010	Stilianidis, Anastasios	Ed Hardy
IST 10/2010	Stilianidis, Anastasios	Google
IST 11/2010	Stilianidis, Anastasios	Swatch