Getrübte Aussichten

Die junge Generation der Swarovskis will den Glitzerkonzern modernisieren. Sie kämpft gegen den **Widerstand aus der Familie.** Eine neue Struktur soll den Glanz alter Tage zurückbringen.

KRISTINA GNIRKE TEXT / **NICOLA PITARO** FOTO

Wie leicht sich die Fantasiewelt umbauen lässt. Schaut Markus Langes-Swarovski aus seinem Bürofenster im österreichischen Wattens, kann der Vorstandssprecher und wichtigste Kopf der Glitzerdynastie verfolgen, wie emsig Bauarbeiter die Kristallwelten zu einem noch beeindruckenderen Märchenkomplex formen. Schon nächsten Sommer soll Swarovskis Besucherattraktion mit neuen Glanzpunkten, kristallinem Park und weiteren Wunderkammern unter dem grün bewachsenen Riesen am Eingang brillieren. Wenn es doch überall im Konzern so schnell ginge wie im Kristallwunderland.





Die fünfte Generation, darunter Robert Buchbauer (l.) und Nadja Swarovski-Adams (r.), führt den Konzern. Gegen einen externen Chef wehrt sich der Clan.

In der Wirtschaftsrealität quält die Richtungssuche für das über hundert Jahre alte Unternehmen die neue Generation der Swarovskis. Der Erfolgskonzern verliert an Glanz, leidet unter einem offen ausgetragenen Familienzwist. Seit Jahren lässt das Wachstum rapide nach. 2013 sank der Umsatz sogar erstmals um zwei Prozent auf 3,7 Milliarden Franken, nur ein Sparkurs stabilisierte den Gewinn. Die Konkurrenz hat aufgeholt, selbst Angehörige des Clans können Swarovski-Kristalle nicht mehr von denen der Rivalen unterscheiden, wichtige Weichenstellungen wurden verschlafen. Die Führungscrew aus Familienmitgliedern arbeitet seit Monaten an einer schlagkräftigeren Konzernstruktur. Doch manch Vorhaben scheitert am Veto der Familie, etwa die Übergabe des Kerngeschäfts an einen externen Manager.

Hoffnungsschimmer. Einen Lichtblick kann Markus Langes-Swarovski immerhin ausmachen im Konzern, der aus Österreich das Geschäft mit Kristallkomponenten für Fremdfirmen und aus Männedorf am Zürichsee die Konsumgütersparte mit Schmuck und Accessoires steuert. Hauchzart lief das Geschäft im ersten Quartal wieder an. «Wir hatten drei Prozent Wachstum», sagt der Sohn des jahrelangen Konzernchefs Gernot Langes-Swarovski, der mit dem Swarovski Professional Business das Ur-Geschäft des Konzerns mit Kristallkomponenten führt (siehe Interview auf Seite 44). «Sicher, wir hatten uns etwas mehr vorgenommen», räumt der 40-Jährige ein. Swarovski bleibe daher auf Sparkurs, müsse sich «auf die neuen Realitäten einstellen». Und die sind ernüchternd.

Der Glanz vergangener Zeiten verblasst. Mit der ersten Schleifmaschine für Kristalle, die das Glas bestechend funkeln liess, gelang Firmengründer Daniel Swarovski ab 1895 der märchenhafte Aufstieg der Firma zum Weltkonzern. Drei Prozent Wachstum? Früher wuchs Swarovski locker zweistellig. Doch das gelang zuletzt 2010, seither legt der Konzern jedes Jahr weniger zu. So unangefochten wie die Alten des Glas-Clans sind die Jungen nicht mehr. «Wir waren sicher ein Stück weit verwöhnt», sagt Markus Langes-Swarovski. Darben müssen die Swarovskis dennoch nicht: Ihr Vermögen ist gegen drei Milliarden Franken schwer. Doch hält es? Die Ansprüche der Kunden steigen, und zugleich setzt aggressive Konkurrenz aus Asien, Osteuropa und dem Mittleren Osten Swarovski mit einer Flut weit günstigerer Kristalle zu.

Der Warnruf klang deutlich. An einem Freitagabend Ende November 2012 bereits sandte Robert Buchbauer, Vorstandsvorsitzender und Chef des Konsumgüterge-

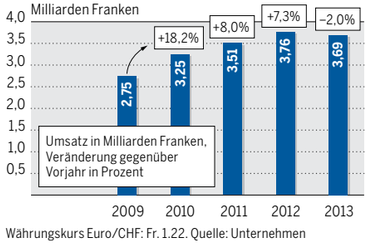


Sucht Erlösquellen: Vorstandssprecher Markus Langes-Swarovski.

Fotos: Gianluca Colla / Bloomberg, Lea Crespi / LUZphoto

Schleifspuren

Swarovskis Umsatz stagniert. Ein Sparplan hielt den Gewinn 2013 noch stabil.



Währungskurs Euro/CHF: Fr. 1.22. Quelle: Unternehmen

schäfts, eine E-Mail an die Topmanager. Inhalt: ein Sparprogramm. «Wir sind auf Status Orange», schrieb der 47-Jährige. «Wir müssen unsere Kostenbasis und unsere Ambitionen justieren.» In zwölf Jahren habe Swarovski 250 Prozent Umsatzplus geschafft und lande 2012 auf dem Level des Jahres 2000. Die Reaktion: Zurückfahren der Produktionskapazität und vieler Expansionspläne, ein Viertel weniger Reisekosten, weniger Projekte, Modernisierung der Shops zurückstellen und neue extrem selektiv eröffnen. Swarovskis Gewinn blieb 2013 nur dank diesem Sparkurs stabil.

Gesuchter Glanz. Die fünfte Generation der Swarovskis versucht, das Geschäft herumzureissen. Noch hat sie Spielraum. Der Konzern gibt den Gewinn nicht preis, doch intern heisst es, er liege im mittleren dreistelligen Millionenbereich. «Wir sind kein Sanierungsfall, sondern ein gut funktionierendes Unternehmen. Ein Konzern, der derzeit zwar kein zehnprozentiges Wachstum zustande bringt, aber sich auch das wieder vornimmt», betont Markus Langes-Swarovski. Die Marke besitzt noch Strahlkraft. Doch um die muss die Familie kämpfen.

In der zweiten Aprilwoche zog sich die Firmenspitze für mehrere Tage zur Klausur in die USA zurück. Diese Treffen, die sonst zweimal pro Jahr, einmal in Tirol und einmal in Amerika, stattfinden, sind jetzt häufiger angesetzt. Die Swarovskis suchen neue Wachstumsideen und Strategien, sie wollen die Sparten, die Produktion und den Vertrieb moderner und agiler aufstellen. Und noch wichtiger: Das Unternehmen soll eine ganz neue Struktur erhalten. Eine, in der die Macht der drei Familienzweige der Gründersöhne Alfred, Fritz und Wilhelm mit ihren teilweise unterschiedlichen Ansichten kanalisiert und der Konzern leichter steuerbar wird.

«Die Rolle zwischen Führung, Aufsicht und Familie müssen wir optimieren. Die drei Kreise überschneiden sich stark», sagt Langes-Swarovski. «Erfolgreiche Familienunternehmen strukturieren den Einfluss der Familie und das Management des Unternehmens klarer. Bei der Grösse des Unternehmens und der Familie geht es ohne strukturiertes Management nicht mehr.» Dabei prüft die Führungsspitze auch, was sich von Aktiengesellschaften an Strukturen ►









Swarovski-Kristalle funkeln auf Uhren bei der Baselworld, in Österreichs Kristallwelten, am neuen S-Klasse-Coupé, auf dem Parfum Aura – und an vielem mehr.

► übernehmen liesse. Alexander Rehm, der im vergangenen Jahr sein Amt als Führungskräfteentwickler aufgab und Swarovski verliess, sagt: «Es wäre ein Organisationsmodell nötig, in dem am Schluss einer die Entscheidungen treffen kann.» Man könne einen Konzern nicht demokratisch führen.

Im Zusammenspiel von Familie und Konzern knirscht es oft. Kein Wunder, entscheidende Beschlüsse verlangen fast Einstimmigkeit, andere 75 Prozent Zustimmung der über 70 Gesellschafter, hinter denen gut 200 Familienmitglieder stehen. Langes-Swarovski, Buchbauer und Finanzchef Mathias Margreiter, ebenfalls ein Clanmitglied, brachte das im letzten Jahr eine herbe Niederlage ein.

Unter dem Titel «DNA 2014» planten die wichtigsten Köpfe der fünften Generation, das Industriegeschäft und die Konsumgütersparte unter eine Führung zu stellen – unter diejenige eines externen Chefs. Sie gingen im Frühjahr forsch voran, verkündeten ihren Plan schon gross intern. Als der Sommer vorbei war, folgte der Rückzug. Die Idee war an der ablehnenden Mehrheit in der Familie gescheitert. «Es ist jetzt vernünftiger, beide Geschäfte unabhängig zu managen», sagt nun auch Langes-Swarovski.

Swarovskis Familie scheut einen externen Chef wohl auch, weil der Schritt die feine Machtbalance zwischen den drei Clan-Stämmen gefährden könnte. Das Hin und Her zeigt, dass eine starke Führungsfigur fehlt. So ist Markus Langes-Swarovski aus dem Alfred-Clan, der mit 35 Prozent die meisten Anteile hält, Sprecher des Vorstands und Robert Buchbauer aus dem Fritz-Stamm Vorstandschef. Eher ungewöhnlich.

Bis auf wenige Ausnahmen führten stets Clanmitglieder die Sparten. Seit vor zwei Jahren Nadja Swarovski-Adams für ihren Vater Helmut als Design- und Kommunikationschefin in die Führung einzog, hat die fünfte Generation quer durch die Familienstämme die Geschäftsleitung – Buchbauer als Konsumgüterchef, Langes-Swarovski als Leiter der Komponentensparte, Margreiter führt die Finanzen,

Bei Swarovski erfordern entscheidende Beschlüsse fast Einstimmigkeit.

Daniel Cohen die Edelsteinsparte. Drei von ihnen sitzen zudem mit drei Vertretern der fünften Generation im Beirat, dem Aufsichtsorgan.

So schwimmt Swarovski im eigenen Saft. Dabei zeigen erfolgreiche Konzerne, wie es anders geht. Die Hoffmanns & Oeris bei Roche, die Quandts bei BMW und Porsches Eigentümer beweisen, wie gut die Familien als reine Aufseher den Konzernen tun können. Zumal dort auch externe Kontrolleure aktiv sind.

Dagegen präsentiert Swarovski gerade eindrücklich, wie die Familie sich mit operativ arbeitenden Clanmitgliedern aufreiben kann. Erstmals in der Firmengeschichte zog ein Familienmitglied gegen Swarovski vor Gericht. Paul Swarovski war 2013 vom Beirat als Chef der ein Jahr jungen Swarovski Energy enthoben worden, der Titel des persönlich haftenden Gesellschafters wurde ihm aberkannt. Nur sein Onkel Helmut aus demselben Clanteil enthielt sich der Stimme.

Dem Angezählten wurde vorgeworfen, statt eines geplanten Innovationszentrums eine Firma für neue Geschäftsideen aufgebaut zu haben. «Das ist etwas anderes und bringt ein viel höheres Risiko mit sich. Die Einstellung der Familie dazu war eher konservativ und passte nicht», sagt Markus Langes-Swarovski. Und das, obwohl Paul Swarovski erfolgreich etwa einen Deal mit Mercedes-Benz festzurrte, um die Scheinwerfer des neuen S-Klasse-Coupés mit Swarovski-Kristallen zu verzieren. Eigentlich ein Imagegewinn erster Güte.

Wenig familiärer Umgang. Um einen Gerichtsprozess abzuwenden, verhandelt der Konzern über einen Vergleich. Zugleich setzte er aber Manager des Familienangehörigen Paul Swarovski so unsanft vor die Tür, dass mehrere von ihnen nun ebenfalls gegen Swarovski klagen.

Robert Buchbauer immerhin hat einen Teilrückzug aus der operativen Führung vollbracht. Er bleibt zwar CEO der Konsumgütersparte, übergab aber im vergangenen Jahr die Verantwortung für das dortige Kerngeschäft an Roland Möcke. Dies offenbarte: Das zuvor von Buchbauer geführte Schmuck- und Accessoires-Geschäft kämpft mit vielen Problemen.

Im Oktober 2013 deklinierte Möcke die Defizite der Sparte per Brief an die Mitarbeiter durch. Sparen reichte da nicht. Oft konnte Swarovski die Nachfrage nicht bedienen, weil die Marktforschung unpräzis war. Andere Produkte wiederum wurden zu Ladenhütern. Die Kunden müssten Swarovski wieder als Trendsetter erleben, befand Möcke. Er will den Umsatz im Kerngeschäft dieses Jahr um vier Prozent anheben.

Es muss klappen. Die Sparte hat Gewicht. Trug sie einst die Hälfte der Erlöse, werden es dieses Jahr zwei Drittel sein. Das von Markus Langes-Swarovski geführte Geschäft mit Einzelkristallen für Fremdfirmen leidet zu arg unter der Konkurrenz. Seit 2007 sackte der Umsatz dort um 40 Prozent ab. Swarovski hätte längst das Volumensegment verlassen müssen, urteilen Branchenexperten. Der Konzern habe Entscheidungen ver- ►

Komplexer Clan

Die entscheidenden Figuren im Hause Swarovski.

Daniel Swarovski
Firmengründer, 1862–1956

Alfred-Stamm

Markus Langes-Swarovski* (1974)
Executive Board und Sprecher – Chef Professional Business, Beirat
Sitz: Wattens/Österreich

Marina Giori-Lhota (1942)
Beirat

Fiona Pacifico Griffini-Grasser (1965)
Führt neu gerade lancierte Schmuckdesignshops Cadenza

Gernot Langes-Swarovski (1943)
Ex-Konzernchef

Fritz-Stamm

Robert Buchbauer* (1966)
Executive Board – Chef Consumer Goods Business und Vorstandsvorsitzender, Beirat**
Sitz: Männedorf/Schweiz

Nadja Swarovski-Adams* (1970)
Executive Board – Chefin Kommunikation & Design
Sitz: London/Grossbritannien

Helmut Swarovski (1942)
Beirat

Christoph Gerin-Swarovski (1970)
Chef Tyrolit Schleifmittelwerke

Paul Gerin-Swarovski* (1969)
Ex-Chef Swarovski Energy

Gerhard Swarovski (1943)
Ex-Optik-Chef

Wilhelm-Stamm

Mathias Margreiter* (1972)
Executive Board – Finanzchef, Beirat
Sitz: Männedorf/Schweiz

Daniel Cohen* (1966)
Executive Board – Swarovski Gem Business, Swareflex und das Swarovski Lighting Business
Sitz: USA

Monika Schiestl-Swarovski (1946) Beirat

Carina Schiestl-Swarovski (1968) Vorstandschefin Swarovski Optik

* Unbeschränkt haftende Gesellschafter.
** Beirat ist das Aufsichtsorgan, Supervisory Board.

Fotos: Baselworld, Imagebroker/Keystone, Mercedes, PR



Dr. Adrian Jung hängt sehr an seinem Job. Das liegt aber nicht daran, dass 3M weltweit einer der führenden Hersteller von Klebebändern ist – sondern weil er Spass daran hat, Probleme zu lösen. Und genau das ist es, was 3M Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue antreibt:
einfallsreiche und clevere Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden.

Welches Problem können wir für Sie lösen?
www.hallo.3M-net.ch

3M

► schlafen. Ex-Konzernmanager Alexander Rehm glaubt, Swarovski hätte «in margenstarken Nischen bleiben oder die Produktion konsequent in günstigere Standorte verlagern sollen». Immerhin: Swarovski setze 100 Prozent Preisprämien durch, betont Markus Langes-Swarovski. Nur, hält das an?

Zu seinem 40. Geburtstag Mitte April erfreuten den Sprecher der Firmenleitung zwei Sammler von Swarovski-Figuren, die Tausende der kristallenen Wesen besitzen. Schwäne, Delfine, Bärchen – fast alles schleift Swarovski zu Glitzerglas. Doch selbst der Erlös dieses alten Geschäfts rutscht weg. Als Wertanlage wollen die Glastierchen nicht mehr taugen. Noch schlimmer: Rivalen fertigen zum Verwechseln ähnliche Kristalle.

Kristallene Beliebigkeit. Vor Jahren wurde das Problem klar. Manager zeigten Clanmitgliedern kristallbesetzte Glitzerhündchen – teils von Swarovski, teils von Rivalen. Welcher war aus dem eigenen Konzern? Keiner erkannte es. «Kauften Kunden früher Swarovski, kaufen sie jetzt einfach Kristalle», sagt ein ehemaliger Swarovski-Manager. Unterschiede im Schliffbild sehen schliesslich nur Experten. Das bringt den Nimbus der Marke ins Wanken.

«Bei Swarovski ist aus dem Fokus geraten, wofür die Marke im Kern steht und was sie noch einzigartig macht», sagt Markenexperte Michel Gabriel von Interbrand. Im Komponentengeschäft will sich Swarovski nun mit besonders eng gesetzten Kristallen abheben und mit dem Angebot ganzer Lösungen statt nur loser Kristalle. Im Konsumgütergeschäft sollen neue Labels wie Lola & Grace für jüngere Kunden oder die gerade gestarteten Cadenza-Designer-Schmuckshops neue Käufer anlocken. Dafür entsteht bei den Komponenten nun ein Geschäftsteil, der den Konsumgüterkollegen Konkurrenz machen könnte – und wohl eine neue Marke braucht.

An die schon aufgegleiste Expansion aber traut sich das Management erst, wenn die neuen Strategien greifen. Einen Megastore wollte Swarovski aufziehen und erstmals auch in China einen Glitzertempel wie die kristallene Märchenwelt in Wattens aufbauen. Alles gestoppt, um den Konzern auf Kurs zu bringen. Die Pläne liegen parat. Fraglich ist nur, wann aus der Fantasie Wirklichkeit wird. ■

«Ein Stück weit verwöhnt»

Swarovski-Vorstandssprecher **Markus Langes-Swarovski** kämpft gegen Hyperwettbewerb, veraltete Strukturen und die Erfolgsgeschichte.

ERICH GERBL UND KRISTINA GNIRKE INTERVIEW / **NICOLA PITARO** FOTO

BILANZ: Nach jahrzehntelangem Wachstum brechen Ihnen erstmals die Erlöse weg. Bei Swarovski sind die glänzenden Jahre offenbar vorbei. Was ist passiert?
Markus Langes-Swarovski: Im Geschäft mit Kristallen als Komponenten hat sich der Markt dramatisch verändert. Waren wir dort bis 2007 in einem Oligopol mit zwei oder drei Mitbewerbern tätig, befinden wir uns jetzt in einem Hyperwettbewerb. Wir hatten plötzlich eine Hundertschaft von Konkurrenten aus Billiglohnländern. Das hat uns zugesetzt.

Hat sich Swarovski zu lange auf den Erfolgen der Vergangenheit ausgeruht?
Wir hatten seit 1993 durchgängig Wachstum. Als wir in den Einzelhandel gingen, hat sich das Tempo sogar noch beschleunigt. Wir waren sicher ein Stück weit verwöhnt. Man sagt ja, wem die Götter schaden wollen, dem schicken sie 20 Jahre Erfolg.

Der Angriff aus den Billiglohnländern war doch abzusehen. Warum haben Sie nicht rechtzeitig reagiert?
Natürlich haben wir reagiert. Doch wenn man quasi Monopolist war und sich Wettbewerb einstellt, leidet man. Aber Wettbewerb hat ja auch positive Seiten. Man ist dann noch mal mehr gefordert.

Wie steuern Sie dagegen?
Wir versuchen jetzt viel direkter, den Kundenzugang zu finden. Künftig wollen wir nicht nur Komponenten verkaufen, sondern Lösungen und so wieder in eine Form von Alleinstellung kommen.

Einbussen bei den Komponenten muss das Konsumgütergeschäft ausgleichen. Doch 2013 häuften sich auch dort Probleme.
In den ersten drei Monaten hat sich unser Geschäft wieder besser entwickelt. Wir hatten drei Prozent Wachstum, und das stammte vor allem aus unserem Retailgeschäft. Sicher, wir hatten uns etwas mehr vorgenommen. Bis Jahresende wird der Retailbereich bereits mehr als zwei Drittel des Umsatzes einbringen. Früher waren Konsumgüter- und Komponentengeschäft noch gleich gross.

Wegen der drohenden Umsatzeinbussen hatten Sie dem Kristallgeschäft Ende 2012 unter dem Signet «Status Orange» ein Sparprogramm verordnet. Die Schwäche im vorigen Jahr liess sich aber nicht ausbügeln.
Trotz des sinkenden Umsatzes konnten wir den Gewinn stabil halten. Er ist in einigen operativen Einheiten und manchen Ländern gesunken, in anderen konnten wir das wieder ausgleichen.

Läuft das Sparprogramm noch?
Ja, wir müssen in der Zeit, in der wir leben, vorsichtiger sein und uns auf die neuen Realitäten einstellen.

Ihre Führungsspitze war kürzlich in Klausur. Was ist herausgekommen?
Wir versuchen sehr intensiv, die Gesamtstruktur des Konzerns zu verbessern. Es geht vor allem darum, wie die Gremien zusammenarbeiten, von der Gesellschafterversammlung bis zu den Aufsichtsorganen und der operativen Führung. Dabei lassen wir uns auch von Good Governances von Kapitalgesellschaften inspirieren. Unsere Gesellschafterverträge stammen von 1977. Da gibt es Kernbereiche, die Einstimmigkeit brauchen. Nur sind wir mittlerweile über 70 Gesellschafter, und da ist Interessenspluralität völlig normal. Man braucht einen langen Atem, aber ich bin zuversichtlich.

So eine Struktur bremst doch enorm.
Mit 75 Prozent Zustimmung ist schon einiges möglich, aber manche Dinge brauchen mehr als 90 Prozent. Da wird es schwierig. Jedoch manchmal ist der Prozess gar nicht so schlecht, da sich Projekte klären. Man ist weniger fehleranfällig. Aber man ist natürlich auch langsamer.



Muss seine Pläne bei 70 Gesellschaftern durchsetzen: Markus Langes-Swarovski.

2013 schrieb die Konzernspitze an die Mitarbeiter unter dem Titel «DNA 2014», dass Industriegeschäft und Consumer-Goods-Sparte zusammen unter die Führung eines externen CEO gestellt würden. Auch dieser Plan ist an der Familie gescheitert.
Es ist jetzt vernünftiger, beide Geschäfte unabhängig zu managen. Sicher zu klären ist aber die Frage der gemeinsamen Marke. Im Komponentengeschäft gibt es Bereiche, die künftig mit dem Schmuckgeschäft der Retailsparte in Konkurrenz stehen würden. Da kann es sein, dass wir von der Marke her differenzieren müssen.

Ihr Vorstand besteht ausschliesslich aus Familienmitgliedern. Das ist doch mehr Postenschacher als ein Wettbewerb der Besten.
Natürlich schöpft man aus einem Pool von sieben Milliarden Menschen viel mehr Talente als aus 70. Trotzdem hat das Unternehmen, wenn auch Familienmitglieder mit dabei sind, einen schönen Charakter. Jedoch wollen wir künftig den Auswahlprozess besser managen. Er darf nicht nur opportunistisch sein, sondern muss strukturierter ablaufen. ■

ANZEIGE

