



GETTY IMAGES

Breguet-Einzelstück „Marie-Antoinette“: „Echte Liebhaber bringen Geduld mit“

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Zeit ist unbezahlbar“

Die Unternehmenserin Nayla Hayek misstraut Banken, Frauenquoten und sogar dem globalen Geschäft mit Schweizer Uhrwerken.

Hayek, 60, war bis Sommer vergangenen Jahres eher Pferdenarren bekannt – als erfolgreiche Züchterin arabischer Vollblüter. Dann starb ihr Vater Nicolas. Hayek senior war einst Gründer und Chef der Swatch Group, gilt als Retter der Schweizer Uhrenindustrie, Unternehmergenie und Ideen-Derwisch, der nebenher noch den Smart miterfand, den seine Tochter bis heute in einer pinkfarbenen Variante fährt, wie sie erzählt.

Nach dem Tod des Alten am Stammsitz des Konzerns im eidgenössischen Biel haben es die Kinder geschafft, den börsennotierten Konzern unter familiärer Kontrolle zu halten: Nayla Hayek rückte als Präsidentin des Verwaltungsrats an die Spitze des Unternehmens und ist heute eine der reichsten und mächtigsten Frauen der Schweiz. Ihr Bruder Nick, 57, blieb Vorstandschef, Sohn Marc, 40, dürfte als Manager der Luxusmarken Blancpain, Breguet und Jaquet Droz auf weitere Aufgaben in der Swatch Group vorbereitet werden.

SPIEGEL: Frau Hayek, was für ein Verhältnis haben Sie – als Schweizerin – zu Banken?

Hayek: Ein sehr gespaltenes. Die neuerdings häufig diskutierte Trennung der klassischen Geschäftsbank von den eher riskanten Deals des Investmentbankings würde ich für absolut sinnvoll halten. Da könnten manche Gefahren und Risiken vielleicht eher beherrschbar werden.



Swatch-Group-Oberaufseherin Hayek „Gier nach dem schnellen Geld“

SPIEGEL: Ihr Konzern hat wegen vermeintlich falscher Beratung die eidgenössische Großbank UBS verklagt. Man erlebt es selten, dass ein Schweizer Unternehmensriese gegen ein Geldinstitut des eigenen Landes kämpft.

Hayek: Das Verfahren läuft, deshalb kann ich es nicht kommentieren, aber im Grunde plagt uns als Unternehmen der gleiche Ärger wie wohl viele Kleinsparer: Wir wollen korrekt beraten werden. Nicht mehr, nicht weniger. Und wir wünschen uns auf der anderen Seite des Schalters eine Bezugsperson, die uns auch mal warnt: Mach das nicht! Seit geraumer Zeit scheint die Gier nach dem schnellen Geld doch eher dazu geführt zu haben, dass man als Kunde in Geschäfte gedrängt wird, von denen die Banker selbst zu wenig verstehen.

SPIEGEL: Von empörten Kleinanlegern erfahren Sie sicherlich viel Zustimmung.

Hayek: Oh ja, auch hier in der Schweiz kriegen wir sehr viele positive Mails und Briefe. Die Leute spüren, dass sich da jemand stellvertretend für sie wehrt. Es geht ja um ganz einfache Fragen: Welche Informationen stellt die Bank ihren Kun-

Das Gespräch führten die Redakteure Martin U. Müller und Thomas Tuma in Zürich.



ISSEI KATO / REUTERS

Swatch-Modelle: „Uhren sind eine emotionale Angelegenheit“

den zur Verfügung? Die Finanzbranche funktioniert schließlich nicht nach anderen Regeln als unsere.

SPIEGEL: Die Parallelen müssen Sie uns erklären.

Hayek: Wenn wir unseren Kunden ein Uhrenmodell anbieten würden, von dem wir genau wissen, dass es schon bei großer Luftfeuchtigkeit seine Funktion einbüßt, sollten wir nicht behaupten, es sei waserdicht bis hundert Meter Tiefe, oder? Sonst müssten wir uns nicht wundern, wenn wir Ärger provozieren. Manche Banken haben gern suggeriert, wie risikoarm ihre Anlagen seien.

SPIEGEL: Ein junger Händler der UBS wurde vor wenigen Wochen verhaftet, weil er 2,3 Milliarden Euro seines Instituts verzockt hat, wohl auch mit Wetten gegen den Schweizer Franken. Spüren Sie da Schadenfreude?

Hayek: Nein, weil solche Skandale letztlich die Schweiz als Ganzes treffen. Das kann mich nicht glücklich machen. Es ist doch grauenhaft, sich vorstellen zu müssen, dass solche Desaster vielen Instituten jeden Tag widerfahren können.

SPIEGEL: Ihre Klage gegen die UBS haben Sie dieses Jahr eingereicht, Initiator war aber noch Ihr Vater, der über die Banker einst generell geurteilt hat: „Diese paar wenigen Finanzbanditen und Idioten machen mich wahnsinnig.“

Hayek: Ich teile sein Misstrauen, unsere ganze Familie tut das. Aber es gibt natürlich auch andere. Wir haben ja zum Beispiel Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann im Verwaltungsrat einer unserer Firmen.

SPIEGEL: Wie anstrengend war es, so einen Übervater wie Nicolas Hayek zu haben?

Hayek: Ich kann nicht sagen, dass ich je unter ihm gelitten hätte. Aber vielleicht haben es Töchter mit Vätern generell einfacher. Mein Vater hat jedenfalls immer mit uns diskutiert, oft lautstark und lange. Er wollte uns überzeugen, nicht dirigieren, obwohl ich weiß, dass viele Leute ihn für einen Diktator hielten. Er war ein guter Zuhörer ...

SPIEGEL: ... und ein guter Vater?

Hayek: Ja, wobei ich darunter nicht jemanden verstehe, der jedes Wochenende mit seinen Kindern verbringt. Ich wusste immer, dass er da ist, wenn ich ihn brauche.

SPIEGEL: Wie kann man in diesem Reichtum normal aufwachsen?

Hayek: Dieser Reichtum war ja nicht immer da. Mein Vater hat alles erarbeitet, wie wir jetzt auch. Meine Eltern lebten zum

Beispiel 40 Jahre lang im selben Haus. Und die Leute, die sie zu Gast hatten, nahm ich als ganz normale Menschen wahr, nicht als Stars. Der damalige deutsche Kanzler Helmut Kohl hat mal auf meinem Gestüt vorbeigeschaut und ging wie jeder andere mit mir in den Kuhstall. Die Großen, die Mächtigen sind meist am unkompliziertesten. Schwierig sind oft die drunter, die Aufpasser, die Entourage, die Wichtigtuer.

SPIEGEL: Nach dem Tod Ihres Vaters blieb Ihr Bruder Vorstandschef des Konzerns, Sie wurden an die Spitze des Verwaltungsrats katapultiert, eigentlich der mächtigste Job im Reich der Swatch Group. Hat Sie die Ernennung überrascht?

Hayek: Nein, weder mich oder meinen Bruder noch die anderen Verwaltungsräte. Wir alle hatten bereits vorher darüber diskutiert. Und alle waren sich einig darüber, was im Fall seines Todes passieren würde. Schon in den Jahren davor war ich bei allen wichtigen Sitzungen dabei.

SPIEGEL: Erst seit 2007 sind Sie offiziell Angestellte der Swatch Group. Erinnern Sie sich an Ihren ersten Gehaltsscheck?

Hayek: Bei uns gibt's ja schon Banküberweisungen. Aber im Ernst: An die genaue Höhe meiner Bezüge erinnere ich mich nicht mehr.

SPIEGEL: Sie werden auch vorher nicht gerade in Armut gelebt haben.

Hayek: Unser Vater legte durchaus immer Wert darauf, dass wir für unser Geld arbeiteten. Schon als ich mir im Alter von zwölf Jahren ein Pony kaufen wollte, ließ er mich dafür arbeiten. Auto waschen, Hausarbeiten, Hecken schneiden, all so was.

SWATCH GROUP

Konzernzahlen 2010, in Millionen Euro

4666

Umsatz

Uhrenmarken, die zur Swatch

Group gehören (Auswahl)

Luxussegment: Breguet, Blancpain, Glashütte Original, Omega, Tiffany & Co.

Oberes und mittleres Preis-

segment: Longines, Rado, Tissot,

ck watch & jewelry,

Certina, Mido

Basissegment:

Swatch, Flik Flak

782

Gewinn

25197



Mitarbeiter

SPIEGEL: Heute sind Sie persönlich zuständig für das Geschäft der Swatch Group im Mittleren Osten. Spüren Sie in Dubai und anderswo die Krise?

Hayek: Die haben wir nur nach der Finanzkrise 2008 erlebt, einfach weil in Dubai die gleiche Art Investmentbanker arbeitet wie an der Wall Street. Damals reisten auch weniger Touristen, vor allem russische, nach Dubai. Aktuell läuft das Geschäft mit allen unseren Marken wieder sehr gut. Übrigens wie auf allen anderen Märkten auch.

SPIEGEL: In der Schweiz sind Sie die einzige Frau an der Spitze eines börsennotierten Großkonzerns. Das könnte für die Modernität Ihres Unternehmens sprechen – oder eher für den Machthunger Ihrer Familie.

drucks. Den aber würde eine Quote nur verschärfen.

SPIEGEL: Ihr Imperium steuert heute unterschiedlichste Marken von Blancpain und Glashütte über Longines, Rado, Tissot oder Certina bis runter zu Swatch. Was kostet Ihr billigstes, was Ihr teuerstes Uhrenmodell?

Hayek: Die „Flik Flak“ liegt bei 35 Schweizer Franken, die „Marie-Antoinette“ von Breguet liegt bei über vier Millionen, ist aber ein Einzelstück und im Moment unverkäuflich. Dazwischen haben wir für Sie natürlich noch sehr viele andere in allen Preislagen.

SPIEGEL: Wer gibt für eine Armbanduhr fünf- bis siebenstelligen Beträge aus?

Hayek: Sehr viele Leute, Liebhaber allesamt. Blancpain hat zum Beispiel eine

er bloße Zeitmesser zu einem Objekt der Begierde gemacht hat, zur Geschenkidee, zum modischen Accessoire.

SPIEGEL: Die Swatch Group baut nicht nur eigene Uhren, sondern beliefert auch einen Großteil der Branche mit Uhrwerken und Komponenten. Zuletzt haben Sie angekündigt, das zu reduzieren. Seither ist die Aufregung Ihrer Konkurrenten groß.

Hayek: Wir möchten selbst bestimmen, wen wir beliefern. Zurzeit wird dieses komplexe Thema auf unsere Initiative hin durch die Schweizerische Wettbewerbskommission abgeklärt. Als angeblicher Monopolist im Bereich der mechanischen Uhrwerke zwingt uns eine Wettbewerbsklausel bislang, alle anderen zu beliefern. Wir dagegen empfinden uns nicht als Monopolist. In der Finanzkrise 2008 brachen plötzlich die Bestellungen Dritter von einem Tag auf den anderen völlig ein – und wir waren diejenigen, die Manufakturen und Personal hatten und diese natürlich auch behalten wollten. Schon mein Vater hat deshalb angekündigt, das Komponentengeschäft zu reduzieren.

SPIEGEL: Offenbar werden Schweizer Uhrwerke mittlerweile im großen Stil nach Asien exportiert ...

Hayek: ... was ich selbst für alarmierend halte. Da wir nicht dahinterstecken, muss es andere geben, die das organisieren und dafür verantwortlich sind, dass Schweizer Uhrwerke am Ende in Uhren aus Hongkong ticken. Warum sollen wir die Guten, die noch hier im Land produzieren, für solche Geschäftemacher benachteiligen? Ich habe für vieles Verständnis, zum Beispiel auch dafür, dass ein französischer Luxusgüterkonzern wie LVMH „Swiss-made“ vor allem als Marketing-Etikett begreift. Für uns ist das eben mehr.

SPIEGEL: Die Branche jammert jedenfalls über Kapazitätsengpässe ...

Hayek: ... die es tatsächlich gibt.

SPIEGEL: Gehen die Uhren aus Hongkong wenigstens schneller kaputt?

Hayek: Das Problem ist ein anderes: Wenn Sie sich ein deutsches Qualitätsauto kaufen, wollen Sie damit auch bestimmte Werte erwerben. Sie geben viel Geld dafür aus, dass der Wagen auch von dieser deutschen Firma gebaut wurde und nicht von einer asiatischen, selbst wenn die alle Originalteile zur Verfügung hätte.

SPIEGEL: Das ist doch ein Problem der gesamten Luxusgüterindustrie. Alle großen Modelabels lassen in Asien nähen ...

Hayek: ... machen aber auch kein großes Geheimnis daraus. Erst wenn ich den Kunden belüge, wird's gefährlich.

SPIEGEL: Was ist der größere Luxus – die Uhren, die Sie verkaufen, oder die Zeit, die sie messen?

Hayek: Die Zeit, ganz klar. Zeit ist letztlich unbezahlbar. Ein rares Gut.

SPIEGEL: Frau Hayek, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.



THARASS / IMAGO

Unternehmer Hayek 2004: „Viele Leute hielten ihn für einen Diktator“

Hayek: Die Swatch Group hat von jeher viele Frauen beschäftigt – auch in Führungspositionen. Schon mein Vater hat nie nach Geschlecht unterschieden, sondern nur nach Leistung. Deshalb hätten wir auch nie Probleme gehabt, eine Frauenquote zu erfüllen.

SPIEGEL: Treibt Sie das Thema um?

Hayek: Ich halte eine Frauenquote, ehrlich gesagt, für diskriminierend. Wo hört das mit den Quoten dann auf? Mir kommen die immer ein bisschen vor wie – verzeihen Sie – Behindertenhilfe.

SPIEGEL: Für Frauen ist es nun mal schwieriger, bestimmte Top-Positionen zu erklimmen.

Hayek: Das gebe ich zu, ja. Frauen müssen tatsächlich rund um die Uhr beweisen, dass sie nicht dumm sind. Bei Männern werden die Fähigkeiten ab einer bestimmten Position nicht mehr in Frage gestellt. Deshalb reagieren Frauen vielleicht gelegentlich auch ein bisschen aggressiver unter der Last dieses ewigen Bestätigungs-

Uhr, die ebenfalls rund eine Million kostet. Solche Stücke hat man nicht im Lager, es sind Einzelanfertigungen. Die Herstellung kann ein Jahr oder länger dauern. Diese Geduld bringen echte Liebhaber gern mit.

SPIEGEL: So was trägt doch niemand mehr am Handgelenk.

Hayek: Täuschen Sie sich nicht! Auch Uhren für 150 000 oder sogar 650 000 sind noch Trageuhren, die nicht nur in Vitrinen bewundert werden.

SPIEGEL: Ticken diese Kostbarkeiten eigentlich genauer als eine Plastikuhr?

Hayek: Im Gegenteil: Pünktlichkeit hat nicht mit Plastik zu tun, sondern mit der Frage: elektronisch oder mechanisch? Die Swatch ist sogar viel genauer – einfach wegen ihres Quarzwerks, das viel akkurater arbeitet. Aber darum geht es ja auch nicht mehr. Uhren sind eine emotionale Angelegenheit. Mein Vater hat einst die gesamte eidgenössische Uhrenindustrie unter anderem mit der Idee gerettet, dass