

Bewegte Zeiten

Die Luxusgüterkonzerne mit unbeschränkten Geldmitteln sind der Uhrenbranche habhaft geworden, ihre Kontrolle dehnt sich von der Produktion bis zur Distribution aus, und ohne Marketingetats in atemberaubenden Höhen geht gar nichts mehr. Zweifellos erlebt die Schweizer Uhrenindustrie den grössten Umbruch seit der Uhrenkrise der Siebziger- und Achtzigerjahre.

Von Thomas Schenk

Weltumrundungen im Dienste der Uhr haben Konjunktur. Zuerst liess Breitling Bertrand Piccard im Ballon um den Erdball treiben und damit den genetisch vorbelasteten Pionier zum Imagerträger ihrer Sportuhr werden. Dann steckte IWC eine Truppe von zehn Piloten, sechs Flight Attendants und zwei Mechanikern in eine Ju-52, damit sie in der gemächlichen Armeemaschine eine Weltflugshow für die Fliegeruhren aus Schaffhausen darboten.

Globales Marketing liegt im Trend. Welt umspannende Kampagnen haben es den Marketingstrategen der Uhrenkonzerne angetan. Wenn Cindy Crawford für eine Omega oder Boris Becker für eine TAG Heuer wirbt, tun sie das weltweit flächendeckend und werden in Buenos Aires genauso verstanden wie in Kyoto oder Chicago.

Um im Powerplay der Werber mithalten zu können, ist ein millionenschwerer Marketingetat nötig. Wem diese Mittel fehlen, gerät in Bedrängnis. Stecken Unternehmen nicht genügend Geld in die Werbung, wird dies «bei vielen zum Verschwinden ihrer Marken führen», hält der Schweizerische Uhrenverband dazu unmissverständlich fest.

Wie rüde die Sitten im vornehmen Uhrengeschäft geworden sind, haben Ebel und Zenith erfahren - «zwei schlafende Schönheiten», wie Pierre Tissot, Analyst von Lombard Odier, die beiden Qualitätsfirmen mit Blick auf die mangelnden Marketinganstrengungen bezeichnet. Innert weniger Wochen sind Ebel und Zenith im Herbst 1999 vom Luxusgüterkonzern LVMH (Louis Vuitton Moët-Hennessy) geschluckt worden, der damit auf einen Schlag zum viertgrössten Uhrenkonzern der Welt avancierte. Ähnlich ist es den Nobelmarken Breguet und Corum ergangen, die von der Swatch Group beziehungsweise von Severin Wunderman übernommen wurden.

Die Handänderungen sind untrügliches Zeichen: Die Schweizer Uhrenindustrie erlebt den grössten Umbruch seit der Uhrenkrise der Siebziger- und Achtzigerjahre. Zwischen 1970 und 1985 wurden an die 55000 Stellen vernichtet, gegen 1000 Betriebe verschwanden von der Bildfläche, weil die hiesigen Unternehmer die elektronische Revolution verschlafen hatten und im Schlummer von der mehrheitlich asiatischen Konkurrenz überrascht worden waren.

Die jüngsten Umwälzungen haben nichts mit der Technologie der Zeitmesser zu tun. Diesmal gilt es, den Anschluss in Sachen Marketing nicht zu verpassen. «Die Globalisierung von Werbung und Distribution rüttelt die traditionsreichen, vielfach im Verborgenen arbeitenden Uhrmacher auf», umschreibt Uhrenbranchenkennner Pierre Tissot den Wandel. Laute, grelle Werbekampagnen für die handgefertigten Preziosen - ein Kulturschock für die seriösen Manufakturen in den abgelegenen Juratälern..

Heute reicht es nicht mehr, ein paar Inserate zu schalten und auf die Kundschaft zu warten. Gefragt sind Events, möglichst ausgefallene Promotionen. Die Uhr wird zum «emotional beladenen Accessoire» (Ebel), zum «Beitrag des Lifestyle» (Bally); der Akt des Einkaufens soll «erotisches Erlebnis» (Swatch) sein. Um diesen Klimax zu erreichen, müssen die Marketingchefs tief in die Tasche greifen und bis zu einem Viertel des Umsatzes (zu Fabrikpreisen gerechnet) in Werbung investieren.

«Wer grosse Summen in Reklame steckt, will auch Verkauf und Distribution möglichst umfassend kontrollieren können», erklärt Tissot die industrielle Logik des Konzentrationsprozesses. Firmen, die die ganze Kette von der Produktion bis zum Detailhandel beherrschen, können das Lager genauer verwalten, Sortimente und Preise schneller und präziser an das wirtschaftliche Umfeld anpassen. Zudem steigt, weil Gewinne des Zwischenhandels wegfallen, die Marge.

Exemplarisch zeigt sich der ökonomische Umbruch bei Zenith. Die 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des 1865 gegründeten Betriebs fertigen grundsolide Zeitmesser und Uhrwerke, die auch von der Konkurrenz verwendet werden. Doch im Marketing gab sich die Firma defensiv. Statt die anfallenden Gewinne für Werbung zu verwenden, erhielt der Firmeneigentümer Paul Castella damit seine Werkzeugmaschinenfabrik Dixi am Leben.

Das beschauliche Werken am Zenith-Sitz in Le Locle hat nun ein Ende. Mit Christian Viros, dem Chef der neu geschaffenen LVMH-Division «Uhren und Schmuck», halten aggressivere Umgangsformen Einzug. Zentralisieren der Produktion, frischer Wind im Werbeauftritt, Rückgriff auf das weltweite Verteilnetz von LVMH und neu auch Internethandel: das sind die Rezepte, mit welchen er nach eigenen Aussagen «Synergien ausschöpfen will».

Wie diese Strategie funktioniert, hat der 52-jährige Viros mit dem Turnaround bei TAG Heuer bereits demonstriert. Als er 1986 als Berater zur serbelnden Uhrenfabrik in Marin bei Neuenburg stiess, stützte er das Sortiment zusammen und bündelte alle Kräfte auf Design und Marketing. Mit Erfolg: Seit seinem Einstieg gelang es Viros, den Umsatz mit der Sportuhr auf eine halbe Milliarde Franken zu verzehnfachen. 1996 brachte Viros TAG Heuer an die Börse. Mit dem dadurch erhaltenen Kapital baute Viros das eigene Vertriebsnetz stetig aus. «Heute beherrschen wir 80 Prozent des Handels. Damit stehen wir den Detaillisten viel näher», beschreibt Viros seine Absicht.

Um das erworbene Händlernetz jedoch auslasten zu können, musste TAG Heuer weiter wachsen - entweder mit zusätzlichen Uhrenmarken oder mit der Lancierung von Accessoires unter eigenem Namen. Für beide Pläne benötigte Viros zusätzliches Geld. In LVMH-Chef Bernard Arnault hat er im September 1999 einen solventen Geschäftspartner gefunden. Arnault liess sich nicht lumpen und warf über eine Milliarde Franken für TAG Heuer auf.

Unter dem Dach von LVMH kommt Viros nun in der Kontrolle der Distribution einen grossen Schritt voran. Der französische Luxusgüterkonzern, der Champagner-, Mode- und Parfummarken sammelt wie andere Briefmarken, unterhält ein ausgedehntes Netz eigener Nobelboutiquen. Nun ist eine Tochterfirma gegründet und mit der Aufgabe betraut worden, eigene Uhrenshops aufzubauen, um den Verkauf anzukurbeln.

Damit betreten Viros und Arnault kein Neuland. Nicolas Hayek hat sich dieser Absatzpolitik bereits früh verschrieben: «Je mehr Swatch-Shops, desto besser», lautet das Credo des Uhrenchefs. Allein die USA werden mit 100 eigenen Swatch-Verkaufsstellen überzogen. Bereits hat Hayek den nächsten Coup, den Vorstoss ins Schmuckgeschäft, angekündigt - für Fachleute der ideale Schritt, zusammen mit Juwelen auch Luxusuhren der Swatch Group in ausgesuchten Verkaufslokalitäten anzubieten.

Über den Umbau der Distribution hinaus gilt die Swatch Group als Vorläufer heutiger Turbulenzen in der Uhrenbranche. Kein anderer Uhrenkonzern hat die Zentralisierung weitergetrieben als Hayek. «Um die schweizerische Uhrenindustrie zu retten, musste Nicolas Hayek die vielen Marken, die ihm angedient wurden, auf eine gemeinsame industrielle Basis stellen», umschrieb der ehemalige Omega-Chef Michele Sofisti die Sanierung. So wurde die Herstellung der Uhrwerke bei der ETA konzentriert, die heute nicht nur die Swatch Group, sondern auch zahlreiche Konkurrenten beliefert.

Hayeks Strategie ist nicht ohne Tücken. Der selbst ernannte Uhrenkönig scheint nicht abgeneigt, die erworbene Macht auszuspielen. So versetzte die Swatch Group Ende 1998 die Branche in Aufruhr mit der - später allerdings widerrufenen - Ankündigung, die Preise für automatische Uhrwerke um bis zu 70 Prozent zu erhöhen. Damit wären vor allem die Hersteller von Uhren im unteren und mittleren Preissegment in Bedrängnis geraten, machen dort die Kosten eines Uhrwerks doch bis zur Hälfte der Herstellungskosten aus.

Es überrascht daher nicht, dass auch die Eidgenössische Wettbewerbskommission (Weko) den Uhrenmarkt «aufmerksam verfolgt», wie Weko-Vizedirektor Markus Saurer erläutert. Denn mittlerweile dominiert die Swatch Group bei der Herstellung von mechanischen Uhrwerken nach eigenen Angaben 80 bis 85 Prozent des Marktes.

Durch das erwachte Interesse an eigenen Verkaufslokalen der Hersteller kommen auch die Fachhändler unter Druck. Noch nehmen es viele Bijoutiers gelassen. Die grossen Spieler auf dem Luxusuhrenmarkt

werden allerdings nicht lange zögern, mit ihren Muskeln zu spielen. Eine Kostprobe des künftigen Machtkampfes hat auch hier Swatch geliefert: Sie drohte Händlern mit dem Lieferstopp von Rado-Uhren, falls sie weiterhin auch Produkte des Konkurrenten Movado anbieten würden. Das Gerangel hinter den Kulissen beweist vor allem eines: Die Anziehungskraft von Luxusuhren ist ungebrochen. Letztes Jahr wurden erstmals mehr als 3 Millionen Luxusuhren (Fabrikpreis über 500 Franken) abgesetzt, der Umsatz kletterte um 13 Prozent auf 5,9 Milliarden Franken. Vor allem das Weihnachtsgeschäft, nicht zuletzt dank dem Millenniumseffekt, bescherte der Branche überdurchschnittliche Verkäufe.

Auftrieb verleihen dem Geschäft nebst den aggressiven Marketingkampagnen all jene Luxusgüterhäuser, die auf den Geschmack von Uhren gekommen sind. Von Chanel über Gucci und Montblanc bis Versace: alle erhoffen sich mit edlen Tickern das grosse Geld. Die Konzerne verkaufen heute komplette Lifestyle-Konzepte, die mit Uhren abgerundet werden. Dabei fällt es Modehäusern leichter, im Uhrenmarkt Fuss zu fassen, als umgekehrt. Während die Kasse für die Modekonzerne stimmt, ist Swatch mit Brillen oder Telefonen nie vom Fleck gekommen.

Die gestiegene Nachfrage treibt derweil auch die angestammten Uhrenhersteller zu kühnen Umsatzprognosen. So will Swatch-Chef Hayek die Verkäufe der kürzlich aufgekauften Breguet von heute 100 auf bis zu 400 Millionen Franken erhöhen, Severin Wunderman schwebt mit Corum eine Steigerung von 30 auf 200 Millionen vor. Und auch Christian Viros wird mit den im LVMH-Konzern gebündelten Manufakturen Ebel und Zenith einen ähnlich expansiven Kurs einschlagen.

Was wir erleben, ist eine beispiellose Demokratisierung von Luxus. Doch der Wachstumskurs ist mit Risiko verbunden. Werbeoffensive hin, eigene Edelboutiquen her: Luxusuhren drohen zur Massenware zu verkommen. Was Heerscharen von asiatischen Fälschern nicht schafften - den Uhren den Nimbus der Einzigartigkeit zu nehmen -, droht jetzt von expansionswütigen Managern bewerkstelligt zu werden. Im Kampf um Marktanteile bleibt der Charme von Exklusivität und Understatement auf der Strecke. Jene Eigentümer, die sich von ihren Firmen getrennt haben, braucht dies nicht zu kümmern. Die Luxuskonzerne haben mit ihrem Streben nach schierer Grösse die Preise für die zum Verkauf stehenden Fabriken steil nach oben getrieben. Dies wird manchem die Entscheidung, sich vom Uhrengeschäft zu trennen, erleichtert haben.

Unerwartet hat der Konzentrationsprozess nicht eingesetzt. Das Zusammenrücken in der Uhrenbranche zeichnet sich seit längerem ab: «Die immer rascher und universeller fortschreitenden Veränderungen auf Grund der Globalisierung (...) werden die Informationsrevolution gefährlicher und spektakulärer machen als die industrielle Revolution», hatte der Uhrenverband in einer Zukunftsstudie bereits 1997 festgehalten.

Schweizer Uhrenfirmen waren bei ausländischen Investoren seit den Achtzigerjahren begehrt, als sich die Branche langsam von der Krise erholte. 1988 übernahm die Richemont-Gruppe die beiden Traditionshäuser Piaget und Baume & Mercier und 1996 auch noch Vacheron Constantin. Schon ein Jahr zuvor hatte sich A.F. Porsche die Kontrolle über Eterna gesichert. Die erreichte Konzentration ist mittlerweile beachtlich: Vier von fünf Luxusuhren, die exportiert werden, stammten 1998 von Swatch, Rolex oder Vendôme (Richemont-Gruppe).

Angst um Arbeitsplätze ist bei den jüngsten ausländischen Engagements indessen fehl am Platz. Anders als in der Maschinen- oder Textilindustrie stehen keine Sanierungen bevor. Vielmehr wollen die ausländischen Kapitalgeber die Marken professioneller entwickeln. Dank hoher Produktivität und der Anziehungskraft des «Swissmade»-Labels gilt die Schweiz weiterhin als erste Adresse der Uhrenherstellung. Die Zeichen stehen auf Expansion. Die Vendôme-Gruppe baut im freiburgischen Villars-sur-Glâne eine neue Fabrik, Hermès leistete sich letztes Jahr für 15 Millionen Franken ein neues Werksgebäude.

Attraktiv war das Land schon im 19. Jahrhundert gewesen, als moderne Uhrenmanufakturen entstanden. Doch die Gründe waren andere: Damals bewogen die vergleichsweise tiefen Löhne in der rückständigen Schweiz die Investoren dazu, hier zu Lande Fabriken zu errichten.