

# ANS WERK!

Produktionsstopps, fehlende Touristen, ein neues Luxusverständnis: Die Corona-Pandemie stellt die Industrie vor große Probleme. Manche glauben, darin liege eine große Chance. *Jan Lehmhaus* hat sich umgehört

**D**ie erste Erkenntnis, die das Jahr 2020 lieferte, war zugleich eine der schmerzhaftesten: Ein guter Beginn kann dazu führen, dass die Enttäuschung umso größer wird, wenn es nicht so weitergeht. Noch im Januar hatte die Schweizer Uhrenindustrie Zeitmesser für 1,7 Milliarden Franken nach China exportiert, für 200 Millionen mehr als im selben Zeitraum des Vorjahres. China ist der wichtigste Exportmarkt der Branche, und er brach im Lauf der Covid-Pandemie als erster ein. Schon der März zeigte einen starken Rückgang gegenüber 2019, im April ging mit 300 Millionen Franken gegenüber 1,6 Milliarden Franken im Vorjahr kaum noch etwas. Es folgten länderübergreifende Lockdowns mit der zeitweisen Evakuierung von Produktionsstätten und der wochenlangen Schließung der Juwelierläden.

Entsprechend dramatisch knickten die Aktienkurse der Luxusgüter-Konzerne ein; in den Schweizer Manufakturen gab es Kurzarbeit und Kündigungen. Auch Monate nach der Wiedereröffnung und bei wieder steigenden Umsätzen ist vieles nicht mehr so, wie es einmal war. Die Kreuzfahrtbranche, die zuverlässig an Bord und in den Häfen für Uhren-Umsatz sorgte, scheint nahezu aufgerieben. Und in den großen westlichen Städten lassen sich kaum noch Touristen zum Shoppen sehen.

Eine Situation also, wie es sie noch nie gegeben hat. Man muss schon wie Thierry Stern bei Patek Philippe Chef eines Familienunternehmens sein, um von den Ereignissen nicht überrumpelt zu werden: „Mein Vater Philippe hat mir von klein auf immer wieder gesagt, dass es jederzeit so weit kommen kann – und dass dann von einem Tag auf den anderen zunächst einmal gar nichts mehr geht. Dass es ein Virus sein würde, konnte niemand ahnen, aber die Krise traf uns nicht unvorbereitet.“

Entsprechend hat sein Unternehmen auch in guten Zeiten immer versucht, sich möglichst wenig von dem Geschäft mit den Touristen abhängig zu machen. Deshalb ist es Stern gelungen, alle seine Angestellten selbst in Lockdown-Phasen bei vollen Bezügen an Bord zu behalten. Doch auch er rechnet – nicht zuletzt wegen des

Ausfalls der Produktion – für 2020 mit einem Umsatzrückgang von 30 Prozent. Und er sieht für 2021 wenig Chancen auf Besserung.

Bei vielen anderen, das räumt die Branche ein, war dagegen keine Planung für ein Worst-Case-Szenario vorhanden. „Die vorangegangenen Krisen waren wie ein kleines Rumpeln in der Kiste schnell überwunden“, sagt Philippe Roten, CEO von Favre-Leuba und seit 20 Jahren mit der Uhrenindustrie vertraut. Die anhaltenden Erfolge hätten „eine gewisse Arroganz geschürt“. Diesen Hochmut bestätigt auch Frank Müller, der mit seinem Unternehmen Bridge to Luxury die Luxusgüterbranche bei Marktforschung, Produktentwicklung und Funding berät und sie als ehemaliger CEO großer Marken auch von innen kennt.

*„Verantwortung  
übernehmen,  
Themen  
nach vorn  
bringen –  
daran hat es  
unserer  
Industrie  
gefehlt.“*

PHILIPPE ROTEN  
CEO von Favre-Leuba

Müller spricht der Branche noch dazu eine solide Krisenkompetenz ab: „Aus der ganzen Reihe schwieriger Phasen – ob Lehman-Pleite, Euro-Krise, Chinas Antikorruptionskampagne oder Einführung der Apple Watch – hat die Industrie im Grunde genommen nie die richtigen Konsequenzen gezogen, keine Vorsorge getroffen.“ Den Grund dafür sieht er in drei Konstanten, die die Szene auszeichneten: „Trägheit, starre Planungszyklen – und zu starke kommerzielle Ambition.“ Das technokratische Agieren der großen

Luxusgruppen führe unermüdlich zu Drei-Jahres-Budgetierungsplänen mit steigenden Umsätzen und Gewinnen darin. Die eigentlich erwartbaren, fast regelmäßigen Krisen aber würden nicht einkalkuliert, ein Minus sei tabu. „Dabei sind die eingeplanten Steigerungen schon seit 2012 gar nicht mehr realistisch“, sagt Müller. Sylvain Dolla, Präsident der Swatch-Group-Marke Tissot und zuvor Chef der Konzernschwester Hamilton, hat das anders erlebt: Die Swatch Group habe in den guten Jahren ausreichend Rücklagen gebildet: „Und aus den Erfahrungen einer Winter-Grippe vor zehn Jahren, die uns zu einer weitreichenden Reduzierung der Produktion zwang, wussten wir, wie wichtig ein gut gefülltes Lager sein kann.“ 2020 werde am Ende wohl „wie ein Jahr mit zehn statt zwölf Monaten“ sein, aber: „Wir sind noch aus jeder Krise gestärkt hervorgegangen.“

Die fast überall wieder gut laufenden Tissot-Boutiquen stimmen ihn zuversichtlich. Darüber hinaus gehört Optimismus genauso zum Habitus der Branche wie der Verweis auf ihr technisches und stilistisches Erbe aus guten alten Zeiten. Während in diesem Frühjahr der Absatz der neuen Produkte stockte, begann für Vintage-Uhren ein echter Boom. „Im März und April, als man dachte, nun gehe die Welt unter, da ging es uns und den großen internationalen Auktionshäusern gut“, sagt Stefan Muser, Chef des Auktionshauses Dr. Crott. „Ich muss vier, fünf Jahre zurückdenken bis zu Auktionen mit 90 Prozent Zuschlag, wie wir sie jetzt erleben.“

Die Kunden hätten im Lockdown Zeit gehabt, sich mit dem Thema zu beschäftigen, und ihr Geld sonst kaum ausgeben können. Beim ein oder anderen komme auch die Angst vor versteckter Inflation dazu. Da ist die Uhr dann auch Anlageobjekt. „Das passt zu einer neuen Käufer-Generation: Klassisches Sammeln gilt als altmodisch oder sogar reaktionär. Die jungen Leute sehen sich eher als Liebhaber mit Investment-Interessen.“ Die Akzeptanz für Online-Auktionen sei im Frühjahr deutlich gestiegen, sagt Muser. „Vorher lag der Online- und Telefon-Anteil der Gebote bei uns bei knapp 50 Prozent, jetzt erreicht er bis zu 75 Prozent.“ Und er ist sich sicher, dass das auch so bleibt. Die Bieter seien doch übers Netz bestens informiert, „da können

Zeiten, die nie  
wiederkommen:  
Im Jahr 2013 war  
die Baselworld  
noch mit Abstand  
das wichtigste  
Event der Uhren-  
industrie



sie sich die Reisekosten sparen“. Manche Hersteller sehen jetzt ein, dass sie, erfolgsverwöhnt und in ihrem Auftreten rückwärtsgewandt, die Digitalisierung haben schleifen lassen.

„Das Thema hatte in der Uhrenindustrie in der Vergangenheit keine Priorität“, gibt Sylvain Dolla zu. Tissot allerdings habe sich früh damit beschäftigt, weil Hightech eben gut zur Marke passe. Philippe Roten sagt es deutlicher: „Der Gaul springt eben immer nur so hoch, wie er muss.“ Die Digitalisierung sei die erkennbar größte Hürde, stehe aber nun an: „Corona beschleunigt auch dieses Thema – plötzlich musste jeder Brot und Milch online bestellen.“

Einigkeit herrscht bei den Verantwortlichen darin, dass das Virus viele Entwicklungen gepusht habe. Julien Tornare, der als CEO von Zenith zur LVMH-Gruppe gehört, bestätigt das sofort: „Wir waren angesichts der Herausforderungen, mit denen wir alle in diesem Jahr konfrontiert waren, natürlich gezwungen, den Digitalisierungskurs zu verstärken und diesen Bereich weiterhin auszubauen. Vieles war schon in der Pipeline, aber wir haben den Prozess stark beschleunigt.“ Neue Kommunikationswege mussten auch intern eingerichtet werden und haben sich bewährt: „Mein Team war während des Lockdowns supereffizient und produktiv, sodass wir mit den bestehenden digitalen Tools gern Distanzarbeit anbieten und hoffen, dies in naher Zukunft noch weiter vorantreiben zu können“, fügt Tornare hinzu.

Zeniths Konkurrent Omega zog im Lockdown die Eröffnung seines deutschen Onlineshops vor, einige Marken probierten ganz neue For-

mate aus. IWC etwa bot Online-Lesungen an und entwickelte virtuelle Rundgänge durch das Firmemuseum. Produktpräsentationen fanden, mit wachsender Routine, via Zoom statt. Auf den gestärkten Social-Media-Kanälen wurde der Kontakt mit den Verbrauchern enger. Chabi Nouri, CEO von Piaget, benennt diese Vorteile klar: „Die Digitalisierung bietet uns neue Chancen der Sichtbarkeit, wir können einem viel größeren Publikum zeigen, was hinter den Uhren steckt: Technologie, die Innovationskraft einer traditionsreichen Branche. Das interessiert auch die nächste Generation.“ In zunehmend digitalen Zeiten wachse außerdem die Bedeutung von Möglichkeiten der Individualisierung. Nouri lässt ihre Kunden Spitzenmodelle jetzt online konfigurieren. Auch das ist ein Trend, der schon früher eingesetzt hatte und durch die Pandemie befördert wird.

Ähnlich verhält es sich mit den vielen sportlichen Stahluhren, die seit einiger Zeit auf den Markt kommen. Die Kunden interessieren sich, zuletzt auch in China, zunehmend für Zeitmesser, die sie in ihrer Freizeit tragen können. Weil in Homeoffice-Zeiten trotz aller Videokonferenzen auch die klassischen Dresscodes erodieren, passen lässige Uhren viel besser ins Bild als Dresswatches. Alles in allem wirken die Neuerscheinungen dieses Jahres auch gar nicht so verzagte wie die mancher früherer Krisen-Jahre, in denen zahllose Retro-Modelle der Sehnsucht nach besseren Zeiten Ausdruck verliehen.

2020 gab es durchaus technische Innovationen zu sehen, fürs kommende Jahr ist da noch viel mehr zu erwarten. Auch gestalterisch verhart

man nicht in neuen Zifferblattfarben; manche Designer versuchen sich vermehrt an einer eigenen, zeitgemäßen Formensprache.

Wenn die Branche also die richtigen Angebote hat und die Krise als Chance zur Digitalisierung nutzt – wird dann in absehbarer Zeit alles wieder gut? Frank Müller ist da sehr skeptisch: Schließlich sei es nach den fetten Jahren von 1995 bis 2010/12 in Wahrheit gar nicht mehr wirklich bergauf gegangen. „Der Exportwert war im Vor-Covid-Jahr 2019 mit 20,4 Milliarden Franken nicht viel anders als 2012 mit 20,2 Milliarden – bei gestiegenen Kosten.“

Die Krisenverluste habe China aufgefangen, das jetzt zwar wieder ein Wirtschaftswachstum ausweisen könne, aber bei Weitem nicht so wie in den Vorjahren. Und Online, die vermeintlich neue kommerzielle Wunderwaffe, sei nur eine opportunistische Reaktion, kein konstruktiver Game Changer, sagt Müller. Das Umfeld von Werbung in elektronischen Medien lasse sich nur schlecht kontrollieren und helfe kaum, wenn sich die Branche weiterhin herzlich wenig für Marktforschung interessiere. Dazu sieht Müller die Gefahr, dass Onlinevertrieb und das Geschäft mit eigenen Boutiquen den klassischen Handel abseits der Metropolen abwürgen könnten, der darauf basiert, dass ein Juwelier mehrere Fabrikate zur Auswahl hat: „Dabei ist das der Ort, an dem die Menschen Uhren ein erstes Mal kennenlernen, wo Schwellenangst vor Luxuskonsum genommen und wo Marken-Bekanntheit erarbeitet wird.“

Die Marken, die ihre Produkte nicht nur über eigene Boutiquen, sondern auch beim →

Rechts: Die „Royal Oak“ von Audemars Piguet (21.200 Euro) ist so begehrt, dass ihr die Krise nichts anhaben kann

→ Konzessionär verkaufen, beteuern allerdings dessen Unverzichtbarkeit. In Zeiten, in denen Online nicht mehr wegzudenken ist, gleichzeitig klassische Messen wie die Baselworld keine Rolle mehr spielen, muss das Verhältnis von Hersteller und Handel neu austariert werden. „Unser Fokus bleibt auf den 12.000 Verkaufspunkten, in denen 70 Prozent des Umsatzes generiert werden“, sagt Sylvain Dolla. „Es geht darum, die Kanäle zu harmonisieren.“

Sein Haus habe dafür neue Informationssysteme eingerichtet und versorge die Händler mit Bildmaterial für ihr E-Business: „Online kann man entweder direkt oder beim Händler kaufen. Der wird automatisch darüber informiert, was sich der Kunde bei ihm anschauen möchte.“ Philippe Roten pflichtet dem weitgehend bei: „Vor der Krise lag der E-Commerce-Anteil vielleicht bei sieben Prozent. Und selbst wenn er sich jetzt verdreifacht, bleibt der Handel der wichtigste Partner. Die Händler sind zugleich die wichtigsten Testimonials.“ Der klassische Juwelier beeinflusse das Image und die lokale Wahrnehmung einer Marke. Trotzdem müsse sich der stationäre Handel der Digitalisierung öffnen.

Das und die Konzentration auf die lokale Kundschaft gelten derzeit als die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Nicht bei den Herstellern stelle sich die Überlebensfrage, sagt Roten: „Ich sehe die eher bei manchen Retailern. In Luzern, wo letztes Jahr noch Millionen asiatischer Touristen Uhren gekauft haben, sind die Läden tageweise geschlossen. In Deutschland stehen einige Juweliere im Plus zum Vorjahr, weil man über Jahre eine starke lokale Kundschaft aufgebaut und gepflegt hat.“

Der Berater Frank Müller ist sich sicher, dass die großen Luxus-Gruppen die Krise überstehen werden: „Daneben werden extrem exklusive Nischenmarken wie Richard Mille und Greubel Forsey zu den Gewinnern gehören“, nimmt Müller an. Unabhängige Hersteller im mittleren Preisbereich dagegen blieben womöglich auf der Strecke. Die gesamte Uhrenindustrie allerdings müsse angesichts der langfristig rückläufigen Erlöse einsehen, dass sich die Zeiten geändert hätten. Die klassische mechanische Armbanduhr sei für viele Menschen irrelevant geworden, für andere habe sie eine ganz andere Funktion bekommen: „Genau das aber müssen die Marken adressieren: Warum trage ich überhaupt eine Uhr? Die Hersteller müssen wieder Basisarbeit leisten, weil nichts mehr selbstverständlich ist.“ Weil sich das Produkt allerdings nicht gänzlich neu erfinden lasse, stelle sich die Frage, was die Hersteller dem Kunden ergänzend anbieten können.

Dass Anspruch und Luxus-Verständnis sich wandeln, sehen auch die Markenchefs. „Die Kunden werden wählerischer, sie achten mehr auf Haltbarkeit und Nachhaltigkeit“, hat Tissot-Präsident Sylvain Dolla beobachtet. Philippe Roten sagt: „Das Erleben wird bei den Kunden



Mitte: Patek Philippe „Nautilus“ kostet um 27.000 Euro. Die Wartelisten für ein neues Modell sind lang, der Wert ist deswegen äußerst stabil

heute größer geschrieben als das Haben. Es geht um glaubwürdige Geschichten.“ Die Kunden seien viel besser informiert als früher, entsprechend schnell sei Glaubwürdigkeit verspielt. In unsicheren Zeiten erhielten sichere Werte Rückenwind: „Rolex und Patek Philippe stehen dafür. Bei kleineren und neuen Marken wird es Zeit brauchen, das aufzubauen.“

Bei Rolex, Patek Philippe und Audemars Piguet lässt sich derzeit ein paradoxer Kriseneffekt beobachten. Weil alle drei Unternehmen Modelle im Angebot haben, für die es lange Wartelisten gibt, steigt durch den Produktionsausfall vom Frühjahr die Begehrtheit besonders. Im Zusammenhang mit Rolex kursieren Geschichten, dass es bei bestimmten Modellen schon zu Handgreiflichkeiten zwischen Kunden gekommen sein soll. Fest steht, dass ein Zeitmesser wie die „Daytona“ in Stahl Wiederverkaufswerte erzielt, die den Listenpreis für ein neues Modell erheblich übersteigen. Ein umso erstaunlicheres Phänomen, wenn man bedenkt, dass der Werkstoff Stahl an sich keinen großen Wert hat.

Patek-Philippe-Chef Thierry Stern ist trotzdem nicht bereit, ein Erfolgsmodell wie die „Nautilus“ in größeren Mengen zu produzieren, um die Verluste in der Krise zu kompensieren. Er sagt, dass sich seine Klienten in den kommenden Jahren auf besonders starke Neuentwicklungen einstellen dürfen. Was durchaus Sinn ergibt, wenn man bedenkt, dass es noch jedes begehrte Produkt beschädigt hat, wenn die Nachfrage zu schnell und umfassend bedient wurde.

Der Berater Frank Müller lobt auch das Marketing der Genfer: Patek Philippe habe mit seiner Generationen-Kampagne das Thema der Vergänglichkeit berührt. Solche Motive brauche die Branche keinesfalls zu scheuen: „Wie Erlösung und Angst, Verrat und Treue. Auch politische Korrektheit und Unkorrektheit, Luxus ist schließlich sozial diskriminierend, weil er nicht für jeden erreichbar sein soll.“ Wenn Dresscodes und andere Riten sich in einer zunehmend egalitären Gesellschaft auflösen, könne das ebenfalls zum Thema werden, ganz neue Vermittlungszusammenhänge ermöglichen und dazu animieren, Stellung zu beziehen. „Dann müssen Luxusmarken Frauen ermutigen, mit Jeans und T-Shirt in die Oper zu gehen – aber bitte schön mit hochwertiger Uhr und Zweikaräter am Finger.“ „Verantwortung übernehmen, Themen nach vorn bringen – daran hat es unserer Industrie gefehlt“, sagt Philippe Roten. Und: „Verantwortung und Verlässlichkeit sind auch eine Botschaft in Corona-Zeiten.“ Nicht nur für die Uhrenindustrie. Die wünscht sich umso mehr, dass die Verbraucher den Wandel positiv begleiten. Es bleibt die Hoffnung, dass sich die Branche auch in dieser Krise wieder neu erfinden kann – mit Produkten, die nicht nur zurückschauen.

Die „Cosmograph Daytona“ von Rolex in Stahl hat einen Listenpreis von 11.950 Euro. Da sie neu so gut wie nicht zu haben ist, zahlen Fans Fantasiesummen für das Modell