

Breitling Überflieger aus Grenchen

Unter Georges Kerns Ägide konnte Breitling seinen Umsatz vervierfachen. Seit genau fünf Jahren ist der 57-Jährige als CEO und Mitinhaber am Ruder. Gegenüber «persönlich» äussert er sich über die Konsequenzen der Pandemie und des Ukrainekriegs für die Uhrenbranche und seine politischen Ambitionen.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Thomas Buchwalder**

Herr Kern, die Welt wird momentan ziemlich durchgeschüttelt. Wie erleben Sie, als Chef einer Uhrenfirma, und die gesamte Branche diese Zeiten?

Wir kommen gerade aus zwei Jahren Corona heraus, und nun folgt nahtlos diese humanitäre Katastrophe in der Ukraine mit sicherlich langfristig geopolitischen Konsequenzen. Wir sind geschockt, wie alle anderen auch, und müssen mit der Situation umgehen.

«Das Online-Business in der Uhrenindustrie wird überschätzt.»

Ist die Luxusbranche stärker betroffen als andere Branchen?

Das ist schwierig zu sagen. Ich kann mich momentan nur zur Corona-Krise äussern, da wir die makroökonomischen Folgen des Ukrainekriegs mit Inflation und Lieferkettenproblemen noch nicht abschätzen können. Die Corona-Krise hat gezeigt, dass die Luxusgüterindustrie sehr widerstandsfähig ist – zu unserem Glück. Die meisten Marken und Konzernbewertungen sind aus verschiedenen Gründen massiv gestiegen. Fakt ist, dass wir Rekordjahre hatten. Zum einen gab es Kompensationskäufe, zum anderen wollten sich die Menschen in der Krise etwas Schönes gönnen. Ich glaube, dies ist sehr menschlich. Einerseits haben wir eine Überdigitalisierung, andererseits eine grosse Unsicherheit, und da vermittelt eine analoge Uhr einen positiven Wert und kann eine wichtige Rolle spielen. Aufgrund der ganzen Situation

mit den Reiserestriktionen, Lieferengpässen in zahlreichen Branchen, wie beispielsweise in der Automobilbranche und anderen, hatte man verfügbare Mittel, mit denen man sich etwas Gutes tun konnte.

Sie haben den Umsatz von Breitling seit Ihrem Start vor bald fünf Jahren vervierfacht.

Wir haben unsere Strategie vor viereinhalb Jahren festgelegt und uns daran gehalten. Im April 2020, auf dem Höhepunkt der ersten Corona-Welle, haben wir sogar das Redesign der Chronomat lanciert. Da wir immer stärker über die sozialen Medien kommunizieren und die Leute Zeit hatten, konnten sie sich während des Lockdowns mit unseren Produkten auseinandersetzen. Nach Ende des Lockdowns hatten sie das Bedürfnis, in unsere Geschäfte zu kommen, um die Produkte zu kaufen. Wir halten an unserer Strategie und an unseren Werten, die die Marke repräsentiert, fest. Die Pandemie hat den Wandel des Konsumentenverhaltens beschleunigt. Aber nicht nur das Verhalten der Konsumenten, sondern auch der Luxusbegriff per se hat sich gewandelt. Was in der Vergangenheit cool war, ist heute nicht mehr angesagt, und wir haben bereits vor Corona unseren eigenen Weg gefunden, den wir «Neo-Luxury», oder mit anderen Worten «Casual, Inclusive and Sustainable Luxury», nennen. Diese Werte haben uns sehr geholfen, und wir haben damit auch einen gewissen Zeitgeist getroffen. Unsere Marke ist in den vergangenen Jahren stärker geworden.

Früher galt Breitling als klassische Fliegeruhr. Jetzt haben Sie das Sortiment und den Brand erweitert.

Als ich damals zu Breitling kam, hatte ich die

Georges Kern und Breitling

Georges Kern ist in Düsseldorf in einer Uhrmacherfamilie aufgewachsen. Nach dem Studium an der Universität St. Gallen (HSG) sammelte er bei Kraft Foods erste Erfahrungen im Konsumgütermarkt, bevor er in die Uhrenbranche zu TAG Heuer wechselte. Im Jahr 2000 kam er zum Luxusgüterkonzern Richemont, 2002 wurde er an die Spitze von IWC Schaffhausen berufen. 2017 übernahm er für kurze Zeit die Leitung aller Uhrenmarken innerhalb von Richemont, kurz danach wurde er CEO und Mitinhaber von Breitling. Das Unternehmen wurde 1884 gegründet. Ende April 2017 übernahm der britische Finanzinvestor CVC Capital Partners 80 Prozent der Anteile an Breitling; die Besitzerfamilie um Theodore Schneider behielt 20 Prozent. Im Juli 2017 wurde der ehemalige Uhrenchef von Richemont, Georges Kern, neuer Chef von Breitling. Im November 2018 wurden die restlichen 20 Prozent der Aktien ebenfalls an CVC verkauft. Auch Georges Kern und seit 2021 die Partners Group sind am Unternehmen beteiligt. (ma)



Marke der letzten zwanzig Jahre im Kopf. Also grosse, laute, polierte Pilotenuhren und ein aus der Zeit gefallenes Marketing. Dies war, grob zusammengefasst, das Image. Wenn man auf die ganze Geschichte der Marke zurückblickt, hat Breitling schon immer Zeitmesser für den Einsatz in der Luft, am Boden und im Wasser entwickelt. Diese beeindruckende Tradition und Geschichte haben wir in den letzten fünf Jahren wiederaufleben lassen und die Marke dementsprechend breiter aufgestellt. Breitling ist heute vergleichbar mit einem Automobilhersteller: Wir haben einen SUV, wir haben ein Cabrio, wir haben eine Limousine. Wir wollen und können in unserem Segment ein Generalist der Uhrenindustrie sein.

Haben Sie eine Antwort darauf gefunden, warum man sich vor Ihrer Zeit auf die Pilotenuhren fokussierte?

Das kann ich nicht beurteilen. Aber es war in jener Zeit sicherlich strategisch richtig, sich auf ein Segment zu konzentrieren, man wollte sich differenzieren und etwas Eigenständiges aufbauen. Vielleicht war es nach meinem Antritt an der Zeit, die Marke zu erweitern und das volle Potenzial auszuschöpfen. Das hat funktioniert, auch im Rahmen unserer Expansion nach Asien.

In vielen bekannten Ortschaften gibt es immer noch einen Breitling-Shop. Das heisst, das traditionelle Geschäft ist weiterhin wichtig, trotz Online-Boom.

Das Online-Business in der Uhrenindustrie wird überschätzt, insbesondere in unserem Segment. Es besteht auch eine riesige Verwirrung in der Terminologie. Digitale Transformation heisst nicht E-Commerce. E-Commerce in unserer Branche beträgt etwa zehn Prozent. Wir wollen irgendwann fünfzehn Prozent erreichen, doch das braucht Zeit. Das bedeutet aber nicht, dass wir keine digitalen Medien benutzen, um zu kommunizieren. Viel wichtiger für die Kundinnen und Kunden sind die stationären Geschäfte, weil wir ihnen dort das 360-Grad-Erlebnis anbieten können. Viele Studien besagen, dass die Menschen dieses Einkaufserlebnis wollen. Die Kundschaft will nicht nur digital kaufen. Wir verfolgen eine Omni-Channel-Strategie und haben unsere Boutiquen, aber eine ebenso starke Online-Präsenz. Aber am Ende des Tages ist die Boutique die effizien-

teste Art, die Kunden in die Breitling-Welt eintauchen zu lassen. Wir sind Menschen, wir alle wollen Emotionen, umso mehr bei diesem Overkill an Digitalem.

Wichtig sind Ihnen auch die Testimonials.

In unserem Squad-Konzept setzen wir auf Teams und nicht auf Einzelpersonen. Wir haben beispielsweise unsere Spotlight Squad, die Surfer Squad, oder die Explorer Squad. Natürlich sind unter anderem auch weltbekannte Stars wie Brad Pitt oder Charlize Theron in unseren Squads vertreten, aber uns geht es mehr darum, Persönlichkeiten in einer Squad zusammenzubringen, die die Besten auf ihrem Gebiet sind. Ich weiss nicht, wie viele in der Schweiz Kelly Slater kennen. Auch Sally Fitzgibbons und Stephanie Gilmore kennt man weniger, trotzdem sind sie Weltmeisterinnen und gehören zu den besten Surferinnen. Mit unserem Squad-Konzept differenzieren wir uns signifikant von der Konkurrenz. Es gibt zwei fundamentale Elemente in einer Kampagne: Das erste ist ein grafisches. Drei Personen differenzieren sich von anderen Marken, die meist mit einer Person arbeiten. Das ist rein grafisch wiedererkennbar. Zum Zweiten können wir eine holistische Geschichte erzählen. Heute ist die Marke sehr kompakt, was sich in unseren Partnerschaften, den Testimonials und den Boutiquen widerspiegelt. Es passt alles zusammen: das Design, die Markenwerte und die Umsetzung.

«Sobald man Unternehmer ist, riskiert man mehr als ein Angestellter.»

Wenn Sie den jetzigen Job mit Ihrem früheren bei IWC vergleichen: Welches sind die wesentlichen Unterschiede?

Der wesentliche Unterschied ist, dass ich Miteigentümer von Breitling bin.

Was heisst das?

Das ist ein sehr grosser Unterschied. Sobald man Unternehmer ist oder das eigene Geld in die Firma investiert, geht man viel mehr Risiken ein als ein Angestellter. Als Ange-

stellter spielt man in der Verteidigung, ist man eher darauf bedacht, keine Fehler zu begehen. Als Unternehmer hingegen spielt man viel mehr in der Offensive, will die Tore schiessen. Das ist eine ganz andere Einstellung.

Worauf sind Sie in Ihren fünf Jahren bei Breitling besonders stolz?

Wir sind erfolgreich in einer stark wachsenden Branche. Wir haben unsere Marke so gut positioniert, dass wir ein unglaubliches Wachstum verzeichnen. Es geht nicht nur darum, hier und heute erfolgreich zu sein, sondern auch nachhaltig zu wirtschaften. Dies ergibt ein grosses Potenzial, um noch weiter zu wachsen.

Sie haben die legendäre Breitling Navitimer nach sieben Jahren neu lanciert.

Was zeichnet diese Uhr aus?

Die Navitimer wurde 1952 mit einem kreisförmigen Rechenschieber entwickelt, mit dem Piloten alle notwendigen Flugberechnungen durchführen konnten. Zwei Jahre später ernannte die amerikanische Aircraft Owners and Pilots Association (AOPA), der grösste Piloten-Club der Welt, das Design zu ihrem offiziellen Zeitmesser. Die Navitimer wurde zur De-facto-Fliegeruhr, wurde aber auch von einigen sehr stilvollen Persönlichkeiten bewundert und getragen. Die Kombination aus ihrer revolutionären Funktionalität und ihrer Beliebtheit bei Prominenten verschaffte der Navitimer einen Ruf, der das Wort Ikone verdient hat. Mit ihrem einzigartig wiedererkennbaren Design und dem Rechenschieber ist sie eine der bekanntesten Uhren aller Zeiten.

Bei der neu gestalteten Kollektion haben wir die typischen Merkmale beibehalten, wie den kreisförmigen Rechenschieber. Aber wir haben Feinheiten geändert. Dadurch ist die Uhren-Ikone noch harmonischer, moderner und auch etwas eleganter geworden.

Wie ist die Resonanz?

Hervorragend! Unsere Handelspartner und Kunden haben die neue Navitimer mit Begeisterung aufgenommen.

Mit dem Einstieg von Partners Group Ende Oktober 2021 in Ihr Unternehmen ist Ihnen ein Coup gelungen. Wie konnten Sie sie überzeugen?



Legendär: Breitling Navitimer.

Die Partners Group sind absolute Profis – und sehr erfolgreich, wie ihre Geschichte beweist. Es war ein sehr intensiver Prozess.

Ihre Bedingung war aber, dass Sie bleiben müssen.

Das Schöne in diesem Zusammenhang ist, dass CVC, der Hauptaktionär, entschieden hat, über die normale Zeitspanne hinaus an Bord zu bleiben, nicht zuletzt, weil er das Potenzial sieht. Partners Group will ebenfalls länger als vier, fünf Jahre investiert bleiben, weil sie ebenso von uns als Marke, vom Markt und vom Management überzeugt sind. Das sind die drei massgebenden Punkte, die zuerst beurteilt und berechnet werden müssen und anschliessend den Verkaufswert ergeben. Wir verkaufen eine Zukunft, auch mit einem Return on Investment für unsere Aktionäre. Ich bin sehr glücklich, dass wir einen starken Partner haben, der in der Schweiz verwurzelt ist, und wir als Marke weiterhin unabhängig bleiben. Es ist auch wichtig für den Handel, dass es unabhängige Marken gibt und nicht nur solche, die Teil einer Gruppe sind. Der gesamte Prozess war sehr erfolgreich.

Wo sind die Zukunftsmärkte von Luxusmarken wie Breitling?

Die Schweiz ist ein Zukunftsmarkt, Deutschland, Asien generell und die USA ebenfalls. Alles ist ein Zukunftsmarkt. Jedes Segment ist ein Zukunftsmarkt. Der analoge Uhrenmarkt wird weiter boomen, weil die analoge Uhr das perfekte Produkt unserer Zeit ist, im Gegensatz zu dem, was man heute überall predigt oder glauben mag. Man weiss, dass ganz viele Firmen über Jahre hinweg ausverkauft sind, ohne Metaverse, NFTs oder E-Commerce. Die Nachfrage ist gross, und für jeden Trend gibt es einen Gegentrend. Die Hälfte unserer Industrie benötigt nicht einmal E-Commerce, was zeigt, worum es den Menschen geht. Leute verstehen ein analoges Produkt, so wie sie den analogen Motor eines Vintage-Autos verstehen, und haben einen Bezug dazu. Aber niemand hat eine emotionale Verbindung zu einem elektronischen Auto, einem Smartphone oder zu Smartwatches. Das ist es, was uns von Robotern unterscheidet. Deshalb glaube ich an die Gastronomie, an Reisen, analoge Produkte und guten Wein. Ich glaube an Produkte, die das Leben lebenswert machen.

Interessant ist: Je digitaler unsere Welt wird, desto grösser ist die Sehnsucht nach analogen Produkten wie eben Uhren.

Das glaube ich auch. Natürlich leben wir digital und kommunizieren auch stark über digitale Kanäle. Es gibt Online-Streamingdienste, und gleichzeitig kaufen die Leute Vinyl-Platten. Das Echte im Leben wird nicht verloren gehen, und wir werden uns nicht in unseren Zimmern einschliessen und in einer Parallelwelt leben. Es braucht die richtige Balance.

Sie haben die Uhrenindustrie angesprochen. Für die Schweiz ist sie sehr wichtig.

Wie ist die Solidarität unter den einzelnen Grossfirmen? Gibt es diese überhaupt?

Man trifft sich oft und regelmässig. Aber wir sind natürlich Konkurrenten. Die Schweizer Uhrenindustrie hat auch einen kulturellen Wert. Ich bin kein Verfechter von Verkaufsmessen in der Art, wie wir sie kennen, um Produkte zu verkaufen oder Journalisten zu treffen. Das ist nicht mehr zeitgemäss. Allerdings um ein Gemeinschaftsgefühl zu kreieren, kulturelle Aspekte anzugehen oder das Manufactum rüberzubringen, sind sie wichtig.

Zurück zum Ukrainekrieg: Sie haben Ihre Lieferungen an Russland eingestellt.

Wir halten uns selbstverständlich an die Sanktionen der EU und der Schweiz. Wir haben Mitarbeiter und Partner in Russland, für die wir eine Verantwortung tragen. Das gilt in Russland genauso wie in der Ukraine, wo zum Schutz der Mitarbeitenden sämtliche Verkaufspunkte geschlossen wurden.

Sie haben 45 Verkaufsstellen in Russland.

Ja, die allesamt mit Handelspartnern betrieben werden und wir momentan nicht mehr beliefern können. Selbstverständlich werden die Gehälter der Mitarbeitenden weiterbezahlt, und wir versuchen, unsere Handelspartner so gut wie möglich zu unterstützen.

Was glauben Sie: Wird es zu einer massiven Verteuerung kommen wegen der Energieknappheit?

Hätte ich eine Kristallkugel, würde es mir auch besser gehen. Ich habe keine Ahnung, was da auf uns zukommt. Die ganze Situation ist, ohne zu politisch zu werden, dramatisch

und zeigt auch, wie naiv und illusorisch die europäische Politik reagiert hat. Ich glaube, dass die Globalisierung, wie sie sich in den letzten dreissig Jahren entwickelt hat, zurückgehen wird, zu vermehrt lokalen Produkten und zu weniger Abhängigkeiten. Aber wie sich das jetzt volkswirtschaftlich auswirkt, steht noch in den Sternen. Ich glaube, der grosse Vorteil, den wir im Westen haben, ist, dass unsere Wirtschaft trotz allem sehr stark ist.

Haben Sie viele russische Kundinnen und Kunden in der Schweiz?

Der Umsatz mit russischer Kundschaft ist nicht signifikant. Der Umsatz in Russland beträgt weniger als 1,5 Prozent.

Ein positiver Ausblick zum Schluss:

Was sind Ihre nächsten Projekte?

Wir fahren unsere Strategie weiter. Wir haben tolle Produkte in der Pipeline, die noch dieses Jahr lanciert werden. Die Nachfrage ist weiterhin stark. Wir müssen, so gut wie es geht, mit dem Gegenwind zurechtkommen.

Wenn man wachsen möchte, kann man entweder auf der Welle mitsurfen oder Marktanteile gewinnen. Ich hoffe, dass wir trotz der aktuellen Situation weiterhin ein Wachstum der Industrie miterleben werden.

Sie sind auch bei den Grünliberalen engagiert. Haben Sie Ambitionen auf ein politisches Amt?

(Lacht.) Nein, mein Fokus gilt dem Unternehmen, für ein politisches Amt fehlt mir aktuell schlicht die Zeit.

ANZEIGE



Falscher Platz?

WIR BIETEN INDIVIDUALISIERUNG
MIT FOKUS AUF DEINE MARKE

www.nzzone.ch

NZZone
premium-brand-advertising

Wahrer Luxus. Genau darum geht's.

Manchmal muss man sich Freiräume schaffen. Mit unserer Finanzplanung schaffen wir die besten Voraussetzungen dafür.

credit-suisse.com/privatebanking

Sich den
Papitag leisten
können

CREDIT SUISSE 

