

GEORGES KERN

Luxus braucht Assoziationen: Als Georges Kern vor vier Jahren im Alter von 36 CEO der Traditionsuhrmarke IWC wurde, wehte ihm ein eisiger Wind entgegen. Die Skepsis war gross. Heute steht IWC blendend da, zum einen wegen Umstrukturierungen auf allen Ebenen, zum andern wegen der guten Konjunktur. Kern will für jede der fünf Produktfamilien eine Story erzählen, welche das Image der IWC vermittelt. Darum die Partnerschaften mit Mercedes-AMG und der Cousteau Society.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Herr Kern, Sie haben vor vier Jahren als IWC-Chef angefangen. Was sind die grössten Unterschiede zu heute?

“Die IWC war früher eine regionale Nischenmarke, während sie heute einen internationalen Brand darstellt. Wir fokussierten uns während der letzten Jahre auf zwei Punkte: erstens auf die Neuorientierung des Marketings und der Produktstrategie, zweitens auf die üblichen Operationen wie Verstärkung des Manufakturbereichs und die Professionalisierung des Qualitätsmanagements und der supply chain. Beim Marketing haben wir jeden Stein umgedreht und eine klare Produktsegmentierung vorgenommen, die nicht nur die Funktionen, sondern auch das Image betrifft. Zum Beispiel arbeiten wir eng mit dem Automobilhersteller Mercedes-AMG und den Meeresforschern der Cousteau Society zusammen. Solche Links stärken die Beziehung der Konsumenten zu ihrem Produkt.”

Gleichzeitig haben Sie die Durchschnittspreise erhöht...

“Wir haben die Durchschnittspreise erhöht, nicht zuletzt, weil wir den ganzen Manufakturbereich verstärkt haben und auch technisch anspruchsvollere Uhren auf den Markt brachten. Sowohl diese Wertsteigerung wie auch die Professionalisierung der gesamten Distribution führten zu einem starken Wachstum, welches in den bereits etablierten Märkten genau so gross ist wie in den neuen. In den nächsten Jahren werden wir weltweit über 30 eigene IWC-Boutiquen verfügen, wovon sich zwei in der Schweiz – eine in Zürich und eine in Genf – befinden.”

Was bringt die Zusammenarbeit mit Mercedes-AMG und Cousteau?

“Wir verzichten bewusst auf Testimonials, da wir nicht

glauben, dass einer eine IWC kauft, nur weil etwa George Clooney eine trägt. Wir fokussieren uns hingegen in unseren neuen Werbekampagnen auf das Produkt, die Technik und die wesentlichen Werte der Marke. In der Öffentlichkeitsarbeit suchen wir nach intelligenten Assoziationen, die auch Inhalte mitbringen. So sponsern wir die Expeditionen von Cousteau und unterstützen die Renovation des legendären Forschungsschiffes Calypso, welches wir damit vor der Verschrottung retten. Das Gleiche gilt auch für die Zusammenarbeit mit Mercedes-AMG. Die verschiedenen Themen, seien es Wasser, Erde oder Luft, passen zu unseren Produktfamilien. Wir wollen damit sowohl die rechte wie auch die linke Hirnhälfte glaubwürdig ansprechen. Ein Testimonial oder das IWC-Logo auf einem Formel-1-Helm würde niemals diese Wirkung erzielen.”

Sie glauben also nicht, dass dies bei andern Marken wie beispielsweise Rolex funktioniert...

“Doch, ich bin überzeugt, dass dies bei Rolex funktioniert. Eine IWC hat aber einen viel höheren Durchschnittspreis und spricht auch eine andere Kundschaft an. Im Gegensatz zu uns ist Rolex fast schon ein Massenprodukt.”

Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Mercedes-AMG?

“In Zusammenarbeit mit Mercedes-AMG liessen wir ein Auto unter dem Namen CLS 55AMG IWC Ingenieur produzieren, welches in einer limitierten Auflage von 150 Exemplaren aufgelegt wurde. Dabei wurden die Farbcodes unserer Produkte übernommen, das Armaturenbrett aus dem Design unserer Zifferblätter abgeleitet und 80 Teile des Autos überarbeitet.

Die Philosophie unserer Zusammenarbeit lautet: das Auto für die Uhr und die Uhr für das Auto.“

Liessen Sie die Autos auf eigene Rechnung bauen? Bedeutet dies nicht ein enormes Risiko?

“Nein. Jeder war für das eigene Produkt verantwortlich. Es zeigt sich zudem, dass Kunden im Topsegment limitierte Auflagen schätzen. Das Produkt war dann auch in kürzester Zeit verkauft.“

Wie ist diese Zusammenarbeit entstanden?

“IWC und Mercedes-AMG sind zwei kleine Firmen, die geografisch lediglich zwei Autostunden auseinander liegen und auch die gleiche Philosophie verfolgen. Wir sind zwei deutschsprachige Unternehmen, deren Stärke im Engineeringbereich liegt. Es zeichnet eine echte Partnerschaft aus, dass jeder dem anderen hilft. Doch die Zusammenarbeit geht noch weiter: Seit letztem Jahr sind wir mit Mercedes-Benz zusammen auch Hauptsponsor des Laureus World Sports Awards, quasi die Oscars des Sports, bei welchem aussergewöhnliche sportliche Leistungen, wie diejenige von Roger Federer, gewürdigt werden. Dieses Jahr findet die Veranstaltung in Barcelona statt. Solche Dachaktivitäten sind für uns sehr wichtig.“

Wäre die Zusammenarbeit von IWC mit einer Modefirma nicht nahe liegender?

“Nein, obwohl wir bereits während des America’s Cup mit Prada zusammengearbeitet haben. Da aber unsere Produkte eine gewisse Komplexität aufweisen, sind wir auf den Fachhandel angewiesen, der die Uhr den Kunden erklärt. Man könnte eine IWC also nicht in einem Modegeschäft verkaufen. Auch das verbindet uns mit der Automobilindustrie.“

Planen Sie noch weitere Aktivitäten?

“Wir wollen bei jeder unserer fünf Produktfamilien – Portugieser, Da Vinci, Ingenieur, Flieger-Uhren und Aquatimer – eine Aktivität in den Vordergrund stellen. Die Assoziationen müssen nicht immer sportlicher oder technischer Natur sein, bei einer IWC Da Vinci würde ich den Schwerpunkt verstärkt sogar auf den kulturellen Bereich legen.“

Werden durch solche Aktivitäten wirklich mehr Uhren verkauft?

“Man muss dem Konsumenten eine Story erzählen, die den Inhalt, die Funktion, das Image und die Qualität einer Uhr vermittelt. Eine Uhr ist zudem ein Gegenstand, der zum Träumen anregt. Werden diese Elemente glaubwürdig transportiert, greifen auch die Aktivitäten. Ich glaube nicht, dass es in diesem Preissegment reicht, lediglich das “trockene” Produkt hervorzuheben oder eine inhaltsarme Marketingstory zu transportieren. Um wirklich Erfolg zu haben, benötigt man beide Komponenten.“

Trotzdem heben Sie in der aktuellen IWC-Werbekampagne die technischen Vorzüge Ihrer Uhren hervor...

“Die jetzige Werbung ist viel technischer als ihre Vorgängerkampagne, die ihren Schwerpunkt auf den Machismo legte. Jetzt versuchen wir in kleinen Features, die Funktionsweise unserer Uhren vorzustellen. Das ist wichtig, denn das Engineering ist der zentrale Wert einer IWC. Das Engineering ist unsere Welt, die anderen Aktivitäten, wie das Cousteau-Engagement oder der Laureus-Sportpreis, sind die Satelliten, die darum herumschwirren.“

Wenn Sie die Technik hervorheben, implizieren Sie sogleich, dass Ihre Uhren auch genauer sind. Ist dies nicht gefährlich, zumal jede Quarzuhr exakter läuft?

“Nicht die Genauigkeit ist unser Kernwert von IWC, sondern das Engineering und die damit verbundenen technischen Feinheiten. So verfügen einige unserer Uhren über einen ewigen Kalender, der bis ins Jahr 2499 reicht. Dass dieser – rational gesehen – gar nicht gebraucht wird, spielt keine Rolle, da wir uns im Luxusgütersegment befinden. Andere Leute investieren Hunderttausende von Franken in teure Autos, da sie von deren Motoren fasziniert sind, im Wissen, dass billigere vielleicht weniger anfällig sind. Schlussendlich geht es immer um die emotionale Inspiration.“

Aber versteht das der Konsument?

“Ich glaube schon. Eine Quarzuhr ist immer genauer als eine mechanische Uhr. Unsere Kunden sehen in einer IWC aber nicht nur einen banalen Zeitmesser. Für einen Mann ist eine Uhr immer noch das einzig tragbare Schmuckstück. Man benötigt in der Schweiz auch kein Auto, welches 200 Kilometer pro Stunde schafft. Trotzdem werden viele verkauft.“

Was hat sich bei der Distribution verändert?

“Wir haben neue Märkte wie Asien und die USA erschlossen. Wir integrierten den Grossistenbereich in unsere Firma, indem wir die Verträge zurückkauften, die wir mit externen Agenten hatten. In diesen Ländern verfügen wir neu über eigene Teams, die für die Distribution und das Marketing verantwortlich sind. Insgesamt sind es rund 200 Mitarbeiter, die IWC-Uhren in Hongkong, Asien und den USA vertreiben. Von den 30 IWC-Boutiquen erhoffen wir uns zudem noch eine grössere Marktpräsenz.“

Arbeiten Sie bei der Distribution mit Ihrem Mutterhaus, der Richemont-Gruppe, zusammen?

“Nein, wir machen alles eigenständig. Es zeigt sich, dass ein Verkäufer lediglich eine Marke mit Herzblut verkaufen kann. Dies ist auch die Philosophie bei Richemont. Wir erhalten von Richemont vor allem Unterstützung im Backoffice-Bereich wie zum Beispiel IT- und Rechtsdienst.“

Was haben Sie getan, dass IWC in Asien bekannter wurde?

“Als Richemont IWC vor vier Jahren übernahm, wurde 70 Prozent des Umsatzes in Mitteleuropa getätigt, in der Schweiz, in Deutschland und Italien. Heute sind es nur noch rund 50 Prozent. In Asien sind wir überproportional gewachsen. Dies ist das Resultat der erhöhten Investitionen und eigenen Filialen. Für IWC war Asien früher wie eine Insel, doch dies hat sich nun geändert. Auch in den USA verkaufen wir aufgrund unserer veränderten Strategie heute viel mehr Uhren als früher.”

Gehen Sie in der Kommunikation auf lokale Eigenheiten ein?

“Da wir uns als globalen Brand verstehen, betreiben wir kein lokales Marketing. Wir haben weltweit den gleichen Auftritt. Unsere Kundschaft ist überall die gleiche. So ist der Japaner, der in Tokio eine IWC kauft, vom Einkommen oder der Ausbildung her gleich situiert wie unsere Käufer in Helsinki oder Mailand. Ich kenne keine Luxusmarke, die, abgesehen von einzelnen Facetten, lokales Marketing betreibt. Was in Zürich funktioniert, findet so auch in Peking statt. Trotzdem gibt es manchmal länderspezifische Unterschiede: AMG hat beispielsweise in Japan und den USA sehr gut funktioniert, während Cousteau im Fernen Osten weniger bekannt ist als in den USA.”

Sie haben die eigenen IWC-Läden angesprochen. Was bringt ein eigener Laden?

“Ausser in Hongkong sind dies alles externe Boutiquen. Wir arbeiten mit lokalen Partnern zusammen, welche diese betreiben. Wir fragten lokale Uhrgeschäfte an, ob sie diese betreiben wollen. Wer uns an bester Lage einen Laden anbietet, erhält das Geschäft. Dies war auch in Zürich an der Bahnhofstrasse so.”

Sie betreiben diese Läden nicht selbst?

“Da wir keineswegs in Konkurrenz zu unseren Händlern treten und ihnen das Wasser abgraben wollen, betreiben wir diese Läden nicht selbst. Wir investieren aber in unsere Boutiquen massiv, weil wir dadurch unseren Marken- und Imagewert zusätzlich erhöhen.”

Erhalten Sie vom lokalen Händler Lizenzgebühren?

“Nein. Der lokale Händler übernimmt alle laufenden Kosten wie Löhne und Miete, während wir das Marketing übernehmen.”

Wie haben andere Uhrengeschäfte in Zürich wie Türler oder Bucherer, die auch IWC-Uhren verkaufen, auf die neue Konkurrenz reagiert?

“Da der Schweizer Markt momentan schnell wächst, gibt es diesbezüglich keine Probleme. Was wir mit diesem Store verdienen, ist reines Zusatzgeschäft. Unsere Boutique knabbert nicht an den Marktanteilen anderer Kunden, da jedes Geschäft über eine Stammkundschaft verfügt, die nicht unseren Store besucht.”

Dem Uhrenmarkt geht es derzeit sehr gut.

“Ja, zweifelsohne. Der Schweizer Exportumsatz ist vergangenes Jahr um 10 Prozent angestiegen, in den Topsegmenten, das sind Produkte über 3000 Franken, um 16 Prozent.”

Wie erklären Sie sich das?

“Nach dem 11. September 2001, der Irak-Krise und der Sars-Epidemie herrscht bei den Konsumenten starker Nachholbedarf nach Luxusgütern. In Deutschland erleben wir ein anderes Phänomen: Die Leute sind des Sparens überdrüssig. Bei Luxusgütern ist der psychologische Faktor entscheidend. Da sie nicht lebensnotwendig sind, benötigt es eine positive Grundstimmung. Heute will man einfach wieder konsumieren.”

Sie sind vor vier Jahren als CEO zu IWC gestossen. Wie gross war der Druck?

“Ich wurde mit 36 Jahren IWC-Chef. Die Skepsis war gross. Man traute mir nicht zu, dass ich die Firma führen, geschweige denn weiterentwickeln könne. Ich musste mich gegen viel unbegründete Kritik wehren. Nachträglich gesehen war dies aber eine gute Erfahrung. Zweitens war ich mir von meiner vorherigen Tätigkeit bei TAG Heuer gewohnt, ein kleines Marketingteam zu führen. Bei IWC stiess ich auf einen Industriebetrieb mit 500 Mitarbeitern, in welchem man ganz anders kommunizieren und auch behutsamer agieren muss. Ein Tour-de-France-Fahrer ist auch auf die Hilfe seiner Kollegen angewiesen und kann auch nicht permanent vor dem Feld fahren, ohne müde zu werden und einzuweichen. Ich glaube, wir haben das sehr gut hingekriegt. Wir haben heute eine gute Balance zwischen traditioneller Uhrmacherkunst und modernem Management. Der kulturelle Wandel hat unserer Firma gut getan.”

Uhrmacher gibt es nicht viele. Wie hoch war die Gefahr, dass man das Know-how des Betriebs verliert, wenn man die Tradition ändert?

“Wir haben in Schaffhausen eine geringe Personalrotation. Dies aus verschiedenen Gründen: Zum einen sind wir im deutschsprachigen Raum praktisch konkurrenzlos, was Jobangebote für Uhrmacher betrifft. Würden wir uns im Vallée de Joux befinden, sähe die Situation sicherlich anders aus. Zum andern sind die Mitarbeitenden bei uns in der Regel glücklich und sehen keinen Sinn darin zu wechseln. Wir haben eine eigene Uhrmacherschule, in welcher wir Uhrmacher ausbilden. Einzelne Mitarbeiter, wie den Da-Vinci-Konstrukteur Kurt Klaus, haben wir aus der Rente zurückgeholt, weil wir ihn mehr brauchen denn je.”

Wie steht es um den Neubau?

“Wir haben vor sieben Monaten einen Neubau eingeweiht, in welchem Gehäuse und Werkteile produziert werden. Da wir zusätzliche Kapazitäten benötigen,

müssen wir noch das Montagegebäude erweitern, welches in zwei Jahren fertiggestellt sein wird. Dies führt nicht nur zu einer Steigerung der Produktion, sondern auch zu einer Erhöhung der Qualität und Modernisierung der Abläufe. Wir wollen mehr Manufakturwerke herstellen. Dieser Anteil beträgt mittlerweile bereits 50 Prozent der ganzen Produktion. Wir haben während den letzten vier Jahren mehr in unseren Betrieb investiert als in den 130 Jahren zuvor.”

Zahlt das der Richemont-Konzern?

“Nein, wir finanzieren alles aus eigener Kraft. Es ist keineswegs so, dass uns unser Mutterhaus einen Scheck zustellt.”

Haben Sie sich schon überlegt, eine neue Produktreihe herauszubringen?

“Das haben wir ja schon gemacht. Wir haben die GST-Linie durch die Aquatimer ersetzt und die Ingenieur-Uhr neu aufgelegt. Für dieses Jahr planen wir eine Überarbeitung der Fliegeruhren. Wir haben unser Sortiment beinahe vollständig überarbeitet, was aber nicht allzu viele Leute bemerkt haben, weil wir unsere Wurzeln nie verlassen.”

Warum sind Neuerungen notwendig?

“Der Erneuerungs-Rhythmus ist mit dem der Automobilindustrie vergleichbar. Wir erneuern unsere Produktlinien alle fünf Jahre, wobei es sich lediglich um eine Evolution und keineswegs um eine Revolution handelt. Nur durch ständige Verbesserung von Technik und Design – beispielsweise die subtile Veränderung eines Zifferblatts –, können diese Uhren auch zu mythischen Produkten werden. So gibt es die Portugieser seit 1930, die Fliegeruhr seit 1936 und die Ingenieur-Uhr seit den Fünfzigerjahren. Leider wurde deren Produktion zwischenzeitlich unterbrochen, doch wir nehmen sie momentan wieder auf und wollen deren Präsenz in den nächsten Jahren verstärken. Die Etablierung einer Produktgruppe über einen langen Zeitraum, wobei ich sogar an 50 bis 100 Jahre denke, benötigt auch eine ständige Anpassung der Uhr an den Zeitgeist. Deswegen konnten wir den Umsatz der Portugieser-Uhren in den letzten vier Jahren verdoppeln. Doch wir möchten – neben der Flieger- und Portugieser-Uhr – weitere Klassiker produzieren. Als guter Vater liebe ich alle meine Kinder – und bei der IWC haben wir viele Kinder.”

Weshalb vergleichen Sie die Uhrenindustrie mit der Automobilbranche?

“Es ist eine ähnliche Industrie, nicht zuletzt wegen der gleichen Hard- und Software. Auch das Konsumverhalten ist vergleichbar. Wer ein schönes Auto besitzt, hat meist auch eine schöne Uhr.”

Die Autoindustrie lagert die Produktion aber stark aus, die IWC versucht zu integrieren?

“Je grösser die Auflage, desto mehr muss man auslagern. Doch die IWC ist kein Massenprodukt. Wir stellen jährlich rund 65 000 Uhren her, was sich neben den Auflagen anderer Uhren, die sich zwischen 600 000 und einer Million bewegen, bescheiden ausnimmt. Eine solche kleine Auflage ermöglicht uns aber, weiter intern auszubauen.”

Möchten Sie in der Zukunft mehr das Massenpublikum ansprechen?

“Nein. Wie gesagt, wir sind in den letzten Jahren mehr über den Durchschnittspreis als über das Volumen gewachsen. Volumen schliesst aber keineswegs Luxus aus. So sind andere Edelmarken wie Chanel oder Hermes stark sichtbar, bleiben aber klar exklusive Luxusmarken.”

Was ist Ihr nächstes Ziel?

“Wenn IWC in den nächsten fünf bis zehn Jahren weltweit die gleiche Image- und Umsatzstärke hat wie in der Schweiz, Deutschland und in Italien, haben wir es wirklich geschafft.”