

Interview mit:

GEORGES KERN

Vor über einem Jahr übernahm der Richemont-Konzern die Uhrenmanufaktur IWC. Seitdem zieht der neue CEO Georges Kern eine neue Distributionsstrategie durch. IWC soll nicht mehr über Agenten, sondern über eigene Kanäle verkauft werden. Das Branding bleibt sich gleich, doch aus IWC soll nun eine Weltmarke werden. Kern sagt, wie er das schaffen will. Interview: Oliver Prange

“Eine Luxusmarke muss den Vertrieb in Eigenregie führen.”

“Die IWC-spezifischen Aufgaben bestehen darin, Marketing, Vertrieb, After-Sales-Service neu aufzubauen und diese in die Richemont-Strukturen einzubauen.”

“Es wäre sinnlos, ein Erfolgsprodukt zu verändern.”

IWC ist eine Marke, die vor allem im deutschsprachigen Raum bekannt ist; nun soll sie zu einer Weltmarke werden. Wie soll das vor sich gehen?

“Wir versuchen, dies über die Distribution zu erreichen. IWC war ursprünglich ein Produktionsbetrieb; jetzt wandelt sie sich zu einem Produktions- und Distributionsbetrieb. Eine Luxusmarke muss den Vertrieb in Eigenregie führen. Dazu haben wir die Verträge mit unseren Agenten aufgelöst und übernehmen den Vertrieb. Ab dem 1. Januar haben wir denjenigen in Italien übernommen. Im April kamen jene in Singapur, Taiwan und Malaysia dazu. Seit dem 1. Oktober haben wir jene in Japan, Australien und den Benelux integriert. Ab 1. Januar 2003 werden wir auch die Distribution in den Zonen Hongkong und China übernehmen. Das heißt, innerhalb von zwölf Monaten sind wir von 20 Prozent Eigenvertrieb auf 80 Prozent gestiegen. Dies bedeutet enorme Änderungen.”

Der Knackpunkt liegt also in der Distribution und nicht in der Markenphilosophie?

“Dies muss man vom Branding unterscheiden. Das reine IWC-Branding ist top. Und dieses Branding ist in den traditionellen Märkten wie Deutschland, Schweiz, Österreich und Italien erfolgreich. Es wäre sinnlos, ein Erfolgsprodukt zu verändern. Auch die DNA,

also die Grundwerte der Marke, sind gegeben. Wir sind eine ingenieurorientierte Marke. Unsere Heimat ist Schaffhausen. Wir sind von einem Amerikaner gegründet worden und nicht von einem Welschen. Wir sitzen in der Deutschschweiz und nicht in Genf. Wir machen Systemsengineering und nicht Horlogerie im traditionellen Sinne wie unsere Genfer Kollegen. Die Eigenständigkeit der IWC in Schaffhausen ist gegeben, und dies wollen wir auch in die Welt transportieren. Auf unseren Zifferblättern wird es nie heissen: Paris, New York, London – sondern IWC Schaffhausen.”

Was wird sich konkret in der Distribution ändern?

“Ich kenne weltweit keine Luxusmarke, die ihre Distribution nicht selber kontrolliert. Agenten sind Trader, die einen Vertrag mit limitierter Zeitdauer haben und in dieser ihre Investition möglichst optimieren. Uns geht es aber um einen langfristigen Markenaufbau. Bei Luxusprodukten braucht es lange Zyklen; eine eigene Distribution kommt sowohl der Qualität der Marke wie auch ihrem Auftritt zugute.”

Wie baut IWC ihre eigene Distribution auf? Werden nun Leute in Singapur und all den anderen Orten angestellt, die in IWC-eigenen Büros arbeiten?

“Wir haben das Glück, der Richemont-Gruppe anzugehören, die eine gewisse neutrale Infrastruktur anbietet. Für uns ein Vorteil: Neutrale Dienstleistungen wie Gebäude, Buchhaltung, IT-Abteilungen, Anwälte, Rechtsdienst, Steuerwesen sind bereits vorhanden. Die IWC-spezifischen Aufgaben bestehen darin, Marketing, Vertrieb, After-Sales-Service neu aufzubauen und diese in die Richemont-Strukturen einzubauen. Ohne Richemont wäre ein solcher Aufbau extrem teuer und langwierig; jetzt kriegen wir das Ganze in zwölf Monaten hin.”

Warum betten Sie nicht auch den Verkauf in die Richemont-Struktur ein?

“Das ist absolut unmöglich. Der Verkäufer muss sich mit einem Produkt identifizieren können, muss darum kämpfen. Die Marke IWC muss eigenständig bleiben. Das bedingt, dass wir insbesondere Technik, Produktion, Marketing, After-Sales-Service und Verkauf eigenständig handhaben.”

Die Uhr ist mit ihren Macho-Sprüchen gebranded als eine Uhr für Männer. Wird dieses Image auch international weitergeführt?

“IWC hat schon immer Damenuhren hergestellt, und wir tun dies heute noch. 15 bis 20 Prozent aller verkauften Uhren sind Damenuhren. Ich schätze, der Anteil weiblicher Kunden ist in Wirklichkeit sogar höher, etwa 30 Prozent. So wurde die Portugieser-Uhr in Österreich als ‘Frauenuhr des Jahres’ ausgezeichnet und erfreut sich bei den Frauen grösster Beliebtheit. IWC ist eine Männeruhr, die auch an Damen verkauft wird. Daran wollen wir nichts ändern.”

In welche Richtung soll es mit der Werbung gehen? Angeblich werden die Macho-Sprüche nicht in allen Ländern und Kulturen gleich verstanden. Wird die neue Kampagne moderater?

“Die IWC wird weiterhin mit aussergewöhnlicher Werbung auftreten. Wir sind zu klein und haben zu wenig Geld, um eine Mainstream-Kampagne zu fahren. Das kann Omega machen. Unsere Werbung muss klar segmentierbar, provokativ und auffallend sein. IWC hat eine Aussage und die muss beibehalten werden. Ob wir eine neue Kampagne fahren werden, ist noch nicht bestimmt. Momentan läuft eine grosse Marktstudie. Danach wird man sehen.”

IWC ist ein lokaler Uhrenproduzent, Richemont ein weltweiter Luxusgüterkonzern. Inwiefern unterscheiden sich die Kulturen?

“Richemont hat eine tolle Kultur, die ich nicht missen möchte. Der Kern besteht darin, dass der Konzern keine Brands bildet, sondern ‘Maisons’. Wir sind hier eben nicht bei Procter&Gamble oder Unilever. In dem Topsegment, in dem wir uns bewegen, will der Kunde wissen, von wem und wo das Produkt hergestellt wird.”

Muss man die eigene Historie in das Image von IWC miteinbeziehen?

“Absolut, die IWC hat ja auch eine wirkliche Geschichte. Der Grossteil der Uhrenmarken hat eine Historie erfunden, unsere ist echt, nachprüfbar. Sie ist über Jahrzehnte gewachsen. Und das erweist sich jetzt, in einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld, als Vorteil, denn wirkliche Werte werden vom Konsumenten besser akzeptiert als erfundene.”

Sie haben früher bei TAG Heuer gearbeitet, einer Firma also, die ihre Historie erfunden hat.

“Erfinden kann man nicht sagen. Aber TAG Heuer ist eine marketingorientierte Firma, IWC eine ingenieurorientierte, mit einer grossen Entwicklungsabteilung, mit eigenen Werken und mit eigener Produktion. Sie sind das genaue Gegenteil voneinander. Bei IWC gefällt es mir besser.”

Warum?

“Weil IWC eine Manufaktur ist.”

Ist die IWC also eine bessere Uhr?

“Viele Fachjournalisten verstehen einfach nicht, dass jede Uhr ihre Berechtigung hat, von der billigen Hongkong-Uhr bis zur absoluten Top-Uhr von Lange & Söhne. Was heisst schon besser oder schlechter. Es ist einfach etwas anderes. Ist ein Golf GTI ein schlechteres Auto als ein Aston-Martin DB7? Das ist doch Unsinn! Es ist ein anderes Segment, eine andere Preisklasse, eine andere Kundschaft. So verhält es sich auch bei den Uhren. TAG Heuer ist ein sehr gutes Mittelklassenprodukt und die IWC ein sehr gutes Topsegment-Produkt.”

Vor einem Jahr ging man davon aus, dass die Konjunkturflaute den Luxusuhren-Bereich nicht treffen würde. Nun ist der Umsatz trotzdem zurückgegangen. Warum?

“Hier muss man differenzieren; der Begriff Luxus ist vielfältig. Das Mittelpreissegment leidet mehr als das absolute Topsegment. Die IWC ist glücklicherweise sehr gut positioniert, denn mit dem ewigen Kalender, der Minutenrepetition und den anderen technischen Exklusivitäten sind wir ein Nischenanbieter. IWC ist auch sehr stark im Segment von 10000 bis 200000 Franken. Es ist ein Glück, solche Produkte im Portefeuille zu haben. Unser Angebot umfasst nicht Massen-, sondern Nischen-Luxusgüter. So leiden wir weniger als andere.”

IWC strebt einen so genannten Vertikalisierungsprozess an. Was verstehen Sie darunter?

“Wir streben ihn nicht an. Er ist vorhanden. Uns geht es darum, unsere Kompetenzen hervorzuheben. Die liegen in der Entwicklung, der Konstruktion, der Produktion und in der Montage. Wir bauen eigene Werke oder eigene Module. Im Einsteigersegment der IWC arbeiten wir mit zugekauften Werken. Die Grundwerte der IWC sind in allen Produkten und in allen Preisklassen erkennbar.”

Die IWC will in den nächsten zehn Jahren das Personal aufstocken. Steht dies mit der internationalen Expansion im Zusammenhang?

“Unser Ziel besteht nicht in erster Linie darin, die Produktion zu erhöhen; vielmehr wollen wir den Herstellungsprozess rationalisieren und modernisieren. Wir haben viele technische Entwicklungen auf Lager, die in die Produktion integriert werden müssen. Hierfür benötigen wir entsprechende Kapazität. Natürlich geht es aber auch um den internationalen Aufbau der Marke. Dafür brauchen wir sicherlich mehr Kapazität. Mit der neuen Fabrik planen wir 10 bis 15 Jahre im Voraus.”

Zurück zum Branding: Will IWC bei der weltweiten Expansion jetzt ein One-Brand-Image kreieren, oder erwirken Sie von Kontinent zu Kontinent Tonalitätsunterschiede?

“Wir sind ein globales ‘Haus’; in der Luxusbranche hat man keine andere Wahl. Japan ist der grösste Luxusmarkt der Welt; ein Japaner muss in Europa das wiederfinden, was er von zu Hause kennt. Natürlich gibt es auch regionale Anpassungen; da unser Gründer Aristo Jones Italo-Amerikaner war, versuchen wir, diesen Punkt in den USA hervorzuheben. Wir passen uns im Trade-Marketing, in der PR und im Sponsoring den landesüblichen Gegebenheiten an. Für uns ist aber klar, dass wir eine globale Marke aufbauen müssen.”

Welches sind Ihre grössten Konkurrenten im Hochpreissegment?

“IWC hat als Marke keine direkte Konkurrenz. Dazu sind wir Gott sei Dank vom Image und von der Positionierung zu eigenständig. Auf Produktebene konkurrieren wir mit anderen Marken, im Übrigen auch mit Richemont-Marken. Das ist aber kein Problem.”

Wie entsteht ein neues Produkt? Studiert man zuerst die Konkurrenz, oder entwickelt man neue Ideen in der Ingenieurabteilung?

“Sowohl als auch. Der ewige Kalender entstand in unserer Technikabteilung. Das ist auch die Stärke von IWC. Wir sind nicht ‘marketing driven’, sondern ‘engineer driven’. Konkret: Wir entwickeln eine Idee und sehen zu, wie wir diese weiterentwickeln beziehungsweise umsetzen können. Aber natürlich gibt es auch eine übergeordnete Produktstrategie, wo die technischen Innovationen eingebettet werden.”

Den ewigen Kalender, um konkret zu sein, braucht niemand. Er ist doch eigentlich ein Gimmick. Wie verkauft man diesen, damit er einen hohen Imagewert erhält?

“Der ewige Kalender, den wir 1985 einführten, ist sicherlich kein Gimmick. Früher musste man Mondphasen, Jahresdatum, Monat mit verschiedenen Drückern einstellen. Bei uns geht es alles mit einer Krone. Aber tatsächlich: Warum braucht man das? Nun: Wozu brauche ich einen Porsche 911 Turbo? Ich darf ja sowieso nicht mehr als 120 km/h fahren? Das ist eben die Faszination der Technik, die Faszination des Luxus. Rational kann man dies nicht begründen.”

Kann man diese Faszination erzeugen?

“Die Faszination liegt in der Art der Marke. IWC steht für spezielle Werte sowie für Technik. Es ist die Symbolik. Eine IWC besteht aus 600 extrem kleinen Teilen, eine Tourbillon wiegt 0,3 Gramm. Wie ist es möglich, so etwas zusammenzubauen? Hierin liegt die Faszination.”