

# MICHAEL P. SARP

**Marken-Sammler:** Der ehemalige Chef der Schaffhauser Uhrenfirma IWC, Michael P. Sarp, will hoch hinaus. So kauft er als unternehmerischer Investor für v. Nordeck International AG KMU mit einer herausragenden Marke, aber einer nicht geregelten Nachfolge. Zu seinem Portefeuille gehören unter anderem nun der Guetzlihersteller Wernli und die Edelmäschefirma Zimmerli, zwei Schweizer Firmen mit grosser Tradition. Gegenüber “persönlich” erklärt der Markenexperte seine Strategie.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Wernli, Zimmerli**

**Herr Sarp, Sie wurden als früherer Chef der Schaffhauser Uhrenfirma IWC bekannt. Auch heute sind Sie wieder auf Luxusmarken spezialisiert. Was ist Ihre jetzige Tätigkeit bei der v. Nordeck-Gruppe?**

“Die v. Nordeck-Gruppe ist 1999 aus der Dreiteilung des Hannoverschen Bahlsen-Konzerns hervorgegangen, war also ursprünglich auf Kekse und Snackfood spezialisiert. Da die Erben nicht operativ im Unternehmen tätig sein dürfen, mussten sie einen fremden Manager holen, der eine Zielrichtung für das Unternehmen entwickelte. So bin ich zu meinem Job gekommen. In der Folge habe ich für die v. Nordeck-Gruppe die sogenannte ‘Manufaktur-Strategie’ entwickelt. Das heisst, wir sind eine breit abgestützte Holding, welche in traditionsreiche Firmen investiert, die keine Nachfolgeregelung haben.”

**Müssen diese Firmen zwingend aus dem Luxusbereich stammen?**

“Überhaupt nicht. Wir suchen Firmen, die in einer Nische positioniert sind und über eine Seele verfügen. Deren Mitarbeiter sollen sich vollkommen mit der Firma identifizieren. Ferner wollen wir vom Lebensmittel-Einzelhandel oder von Unternehmen, die den Preis diktieren, unabhängig sein. Kürzlich erzählte mir jemand, dass er sich an der Herstellung des kleinsten Bohrers der Welt beteiligt habe. Ich weiss zwar nicht, wer den kleinsten Bohrer braucht, gleichzeitig kann ich mir durchaus vorstellen, dass ein solches Produkt einem Bedürfnis entspricht. Als Markenartikler bin ich vor allem an starken Marken interessiert, wie beispielsweise der Guetzlifabrik Wernli oder dem Luxusunterwäschehersteller Zimmerli, der bereits zu unserem Konzern gehört.”

**Wollen Sie noch weitere Firmen kaufen?**

“Ja, die übergeordnete Strategie unserer Gruppe ist in den kommenden Jahren, zwischen zehn bis 15 selbstständige Firmen zu übernehmen, deren Umsatzgrösse zwischen zehn und 100 Millionen Euro liegt. So hätten wir unlängst gerne den renommierten Möbelunternehmer De Sede kaufen wollen. Leider ist mir diese Perle durch die Lappen gegangen, obwohl sie sehr gut zu unserem Konzern gepasst hätte.”

**Sie haben vorhin Wernli und Zimmerli erwähnt. Wie viel verstehen Sie selbst von diesen Produkten?**

“Wenn wir eine Marke übernehmen, erstellen wir zuerst ein Raster und hinterfragen alles, was dieses Produkt ausmacht. Wir interessieren uns ausschliesslich für Marken, die eine Perspektive haben und nicht nur eine Modeerscheinung darstellen. Wer so lange im Markenartikelgeschäft tätig war wie ich – ich mache das jetzt seit 30 Jahren –, kann sich in jede Marke hineinversetzen und erkennt auch deren Eigenheiten. Deswegen ist es für mich auch nicht so schwierig, mich sowohl mit Unterhosen wie auch Guetzlis zu beschäftigen.”

**In der Managerlehre heisst es, dass man auf eine Sache fokussieren soll. Sie machen genau das Gegenteil.**

“Das hängt damit zusammen, dass wir eine Holding sind. Es gibt eine übergreifende Kultur zwischen den einzelnen Unternehmen, die wir als Inhaber vorgeben. Ansonsten haben die ihre eigenen Philosophien und sollen auch nach denen leben und sich weiterentwickeln. Das von Ihnen erwähnte Prinzip der Managerlehre interessiert mich deshalb nicht.”

**Wie viel Prozent einer Firma übernehmen Sie?**

“Nehmen wir das Beispiel der Edelwäschefirma Zimmerli, welche vor der Übernahme zwei Cousins gehörte, von denen einer Geschäftsführer war. Davon haben wir 90 Prozent übernommen. Die Beteiligung des bisherigen Geschäftsführers haben wir auf zehn Prozent angesetzt. In den nächsten drei Jahren muss er seinen Nachfolger aufbauen. Dann scheidet er aus, und wir übernehmen die restlichen zehn Prozent. So wird sichergestellt, dass die Kultur und der Geist in einem Unternehmen erhalten werden können. Das ist für die Absicherung des zukünftigen Erfolges enorm wichtig. Ich erstelle aber bei jedem Kauf verschiedene Varianten. Ist eine Firma beispielsweise stark von Persönlichkeiten geprägt, kann ich mir auch eine langsame Übernahme, welche mehr als vier Jahre dauert, vorstellen. Jedes Jahr kommen dann weitere 25 Prozent dazu, bis am Ende dann die alten Chefs durch die neuen oder den neuen übernommen werden können.”

**Wie sind Sie überhaupt zu Wernli und Zimmerli gekommen?**

“Wernli gehörte schon vorher zum Bahlsen-Konzern und kam nach dessen Teilung zu uns. Bereits damals war die Firma über 100 Jahre alt und wirkte sehr hausbacken. Man machte ausschliesslich das, was man konnte. Obwohl es neue Rezepte und auch neue Guetzlis gab, waren die Innovationen nur sehr begrenzt. Die Schweizer Unterwäschefirma Zimmerli, als unbestrittene Nummer eins bei der Premium-Herrenunterwäsche, hat mich immer fasziniert. Bereits bei der Entwicklung der Strategie für die v. Nordeck-Gruppe diente Zimmerli als Vorbild. Ich schlug meinen Kollegen vor, dass wir uns vom Mainstream-Business entfernen und den Manufakturgedanken aufnehmen müssen, so wie Zimmerli. Mein Leitsatz lautete: ‘Wer solche Unternehmen besitzt, wird Erfolg haben.’ Die Anwesenden haben gesagt: ‘Was will dieser Spinner mit einer Unterhose!’ Fakt ist: Zwei Jahre später haben wir Zimmerli als erstes Unternehmen akquiriert. Ich denke, das ist ein gutes Omen ...”

**Waren Sie der einzige Interessent?**

“Überhaupt nicht. Viele Firmen haben sich für Zimmerli interessiert.”

**Warum bekamen ausgerechnet Sie den Zuschlag?**

“Ich könnte jetzt sagen, weil ich ein guter Verkäufer bin (lacht). Ich nehme aber an, dass sich die ehemaligen Besitzer weniger vom Geld als von unserer Firmenkultur überzeugen liessen. Je älter die Eigentümer sind, desto weniger zählt das Geld. Wir verstehen uns auch nicht als Finanzinvestoren, sondern erwerben Firmen, die keine Unternehmensnachfolgeregelung haben, deren Inhaber es aber sehr am Herzen liegt, dass das, was sie oder ihre Grossväter aufgebaut haben, weitergeführt wird. Können Sie dies glaubwürdig argumentieren, erhalten Sie auch den Zuschlag. So war es auch mit Zimmerli.”

**Wie fest greifen Sie in das operative Geschäft einer Firma ein?**

“Überhaupt nicht. Jedes Unternehmen, welches wir besitzen oder erwerben, wird autonom weitergeführt. Sollte ein Unternehmer oder dessen Branche schwächeln, geben wir eine Hilfestellung und versuchen uns mit unseren Stärken nützlich zu machen. Das kann in Form unseres Networks sein, das wir dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Ansonsten suchen wir innerhalb unserer Holding keine Synergien, wie beispielsweise einen gemeinsamen Vertrieb. Vielmehr versuchen wir uns mit verrückten Ideen in den Betrieb einzubringen. Eine Firma wie Wernli käme beispielsweise selber nie auf die Idee, ein Männerguetzli zu entwickeln. Dies gehört nicht zu ihrem Repertoire. Mitarbeiter einer Biskuitfabrik arbeiten immer nach Rezepten und nicht nach Ideen. Deshalb haben wir ihnen in diesem Fall die Idee dazu geliefert.”

**Sie haben die Männeruhr bei IWC protegirt und vertreiben bei Zimmerli Männerunterhosen. Jetzt entwickeln Sie Männerguetzli. Kann man eine solche Idee auf alle Produkte anwenden?**

“So habe ich das gar nie gesehen. Die drei Produkte haben nichts miteinander zu tun und sind unabhängig voneinander entstanden. Bei IWC suchten wir eine Werbekampagne, die sich klar von den anderen Marken abhebt. Die eine Uhrenfirma bevorzugt Testimonials, eine andere Lifestylebilder, um ihr Produkt zu propagieren. Wir wollten uns davon mit etwas Neuem und Unkonventionellem unterscheiden. Deswegen haben wir uns auf die Werte der Marke besonnen. Da die IWC-Uhren schon immer sehr technisch und gross dimensioniert waren, wirkten sie auch sehr männlich. Daraus entstand die Idee, dass eine solche Uhr eine Bestätigung für den modernen Mann darstellt. Unsere Botschaft lautete: Wer eine IWC trägt, gilt als Mann von heute. Die Frauen wollten aber die IWC nicht ausschliesslich den Männern überlassen, was sich sehr positiv auf das Geschäft ausgewirkt hat. Bei der Entwicklung der Männerguetzlis sind wir anders vorgegangen. Da ich Renato Tomasini (Ex-Werbe- und PR-Chef bei IWC und heutiger Mitarbeiter in der Holding) schon seit zehn Jahren kenne, stecken wir oft die Köpfe zusammen und stellen Überlegungen an, die man normalerweise in einem Unternehmen nicht macht. Auf einer Autofahrt haben wir über Schokolade diskutiert. Dabei haben wir festgestellt, dass dunkle Schokolade immer besser läuft und vor allem bei Männern beliebt ist. So kamen wir auf die Idee, für das männliche Geschlecht einen Keks mit schwarzer Schokolade zu kreieren – das Männerguetzli war in den Startlöchern. Da realisierten wir erst, dass wir schon wieder bei einem Produkt für den Mann waren. Das war also Zufall.”

**Regte sich in einem so konservativen Betrieb wie Wernli kein Widerstand gegen diese Idee?**

“Wir sind mit dem Männerguetzli ‘Guara’ im vergangenen November gestartet. Zuerst mussten wir die Idee in die Manufaktur bringen und die Wernlianer dafür begeistern. Das war natürlich nicht einfach. Die dachten erst, wir spinnen. Doch wir haben sie überzeugt und zu uns ins Boot geholt. Anschliessend mussten wir unser Konzept dem Handel schmackhaft machen. Es war bereits Herbst, wegen des bevorstehenden Weihnachtsgeschäfts eigentlich ein absolut schlechter Zeitpunkt, um im Keksbereich ein neues Produkt einzuführen. Die Nachfrage nach traditionellen Guetzlis wie Zimtsterne ist über die Festtage am grössten. Was dann allerdings passierte, war für uns alle eine riesige Überraschung: Der gesamte Handel von Coop bis Spar war begeistert und hat uns gelistet. Überzeugend war, dass wir ein Konzept präsentierten und nicht nur ein Rezept. Das war matchentscheidend.”

#### **Warum?**

“Jedes Guetzli, welches nach einem Rezept angeboten wird, kann die Migros sofort kopieren. Sobald die Migros bei der Konkurrenz ein erfolgreiches Produkt sieht, wird es nachgemacht. Ein Männerguetzli hingegen zieht nur im Original und kann von der Migros und den anderen Handelsfirmen nicht kopiert werden. Ein Männerguetzli steht als Konzept, ein Migros-Männerguetzli hingegen ist undenkbar.”

#### **Stellt die Migros für Markenartikler eine Gefahr dar?**

“In der Tat. Die Migros hat in der Schweiz im Biskuitbereich einen Marktanteil von gegen 50 Prozent. Sobald ein Konkurrenzprodukt erfolgreich ist, wird es kopiert. Ich kenne kein Land, in welchem die Situation so ausgeprägt ist und ein einziges Handelsunternehmen den Markt mit Eigenmarken so dominiert, dass Markenartikler keine Chance haben. Dagegen gibt es nur ein Rezept: Markenartikel liefern, die nicht austauschbar sind. Ein erfolgreiches Beispiel ist ‘Mon Chérie’. Sie können nicht zu ihrer Freundin sagen: ‘Bring mir mal die so ähnlich wie Mon Chérie aussehende Piemontkirschschokolade aus der Migros mit!’ Das geht nicht. Auch die ‘Kinderschokolade’ ist so eine Marke, die nicht kopiert werden kann. Die Firma Ferrero hat das schon früh verstanden und einzigartige Produkte hergestellt. Für uns bedeutet dies: Wenn die Migros uns anruft und unser Männerguetzli ‘Guara’ listen will, dann haben wir es geschafft und wirklich ein nicht austauschbares Markenprodukt erfunden.”

#### **So streng ist die Migros mit ihrer No-Name-Strategie also nicht mehr.**

“Die Migros nimmt immer mehr auch Markenartikel in ihr Sortiment auf, aber nur solche, die nicht austauschbar sind. Zudem will sie damit mindestens einen Marktanteil von 45 Prozent erreichen. Erziele ich mit meinem

Produkt lediglich zehn Prozent Marktanteil, zeigt die Migros daran kein Interesse.”

#### **Ärgert Sie das Vorgehen der Migros?**

“Selbstverständlich. Wenn man sehr viel Geld in ein Produkt investiert, ist es wirklich ärgerlich, wenn anschliessend die Migros kommt und es bei erfolgreicher Markteinführung sogleich kopiert. Dies ist unserem Konkurrenten Kambly passiert, der seit hundert Jahren sein berühmtes Bretzeli herstellt und ausgerechnet im Jubiläumsjahr von der Migros nachgeahmt wird. Auf der anderen Seite muss man die Zusammensetzung des Schweizer Detailmarktes sehen. Deckt jemand, wie Migros, 45 Prozent des Marktes ab, hat er gar keine andere Wahl, als erfolgreiche Marken zu kopieren. Deshalb gilt für jeden Markenartikler: Entscheidend ist das Konzept, welches angewandt wird.”

#### **Schwindet die Markenindustrie?**

“Ja, zumal auch Aldi keine Markenartikel verkauft. Dasselbe gilt genauso für Lidl, der sich neu im Schweizer Markt positioniert. Ich kenne aber auch keinen Markenartikler in der Schweiz, der Lidl mit seinen Produkten beliefern will.”

#### **Gleichzeitig werden auch im Fernost immer mehr Luxusprodukte kopiert. Wie steht es dabei mit Zimmerli-Unterwäsche?**

“Unterwäsche kann man bis zum Gehtnichtmehr kopieren, nur nicht diejenige von Zimmerli of Switzerland. Unsere Wäsche wird mit einer speziellen Schnitttechnik hergestellt und verfügt über eine spezielle Schweizer Qualität, die sofort erkennbar ist. Wir bieten unsere Produkte nur dem Fachhandel, also autorisierten Händlern, an, welche über ein spezielles Umfeld mit auserwählter Kundschaft verfügen. Zimmerli-Unterwäsche kann sich nicht jeder leisten.”

#### **Also gibt es in Bangkok bislang noch keine Zimmerli-Kopien?**

“Bislang noch nicht. Auch die IWC-Uhren wurden zu meiner Zeit noch nicht kopiert. Damals lautete die Devise: Sollten wir einmal kopiert werden, haben wir es geschafft!”

#### **Das bedeutet, dass ein Plagiat für einen Markenartikler immer eine ambivalente Sache darstellt?**

“Ja, obwohl man unterscheiden muss. Trägt jemand ein Plagiat einer Rolex, dann funktioniert das, weil der Uhrenbesitzer mit niemandem ins Gespräch kommt oder höchstens einen Kommentar wie ‘Ach sieh mal, der hat auch eine Rolex’ ertragen muss. Problematischer wird es hingegen, wenn man eine emotionale Marke trägt, die mit Technik in Verbindung steht, und auf Gleichgesinnte trifft, miteinander ins Gespräch kommt und über die Technik und die Modelle fachsimpelt. Wer eine

Kopie besitzt, kann dabei nicht mitreden, weil er sich sonst outen würde. Es handelt sich also um zwei unterschiedliche Welten. Meiner Meinung nach funktioniert das Plagiat bei Cartier und Rolex, nicht aber bei den wirklich technischen Marken. Deshalb würde mich eine IWC-Kopie kalt lassen, wenn ich immer noch IWC-Chef wäre.”

**Es gibt ernsthafte Überlegungen, wonach diejenigen, die Plagiate tragen, bestraft werden sollen.**

“Das wäre in Ordnung. Wenn man all die Kosten berechnet, die der Aufbau einer Marke generiert, ist es nur recht, wenn Trittbrettfahrer bestraft werden. Ihr Treiben wird immer exzessiver und muss unterbunden werden. Denken Sie einmal an all die Leute, die früher nach Bangkok flogen und sich mit Louis-Vuitton-Taschen eindeckten. Für Louis Vuitton war das eine Tragödie, unter welcher das Unternehmen immer noch leidet. Die Kopien sind mittlerweile so gut, dass man nicht mehr zwischen echter und gefälschter Ware unterscheiden kann. Immerhin wird die Ware heute am Zoll kontrolliert und beschlagnahmt, was ich sehr begrüße.”

**Wie kriert man einen Markenartikel, der von den Konsumenten auch als Markenartikel erkennbar ist?**

“Wüsste ich das Rezept, dann würden wir noch mehr Marken machen! Es gehören sicher eine ganze Menge Bauchgefühl und Glück dazu. Eine gute Marke muss so aussergewöhnlich sein, das sie auch in der Öffentlichkeit zum Thema wird. Dies passierte bei unserem Männerguetzli. Anfang Oktober haben wir eine Aussendung an zweihundert Journalisten vorgenommen. Dabei haben wir das Guetzli beigelegt, in der Hoffnung, sie würden einige Zeilen darüber schreiben. Diese Massnahme übertraf alle unsere Erwartungen. So gab es in der ganzen Schweiz so gut wie keine Publikation, die nicht ausführlich darüber geschrieben hat. Wir waren in jeder Illustrierten und in jeder Zeitung vertreten. Da sie flächendeckend über uns geschrieben haben, können wir auch nicht kopiert werden. Dies stellt einen millionenfachen Werbewert dar.”

**Wernli hat ein biederes Image, während sich Hollywoodstars rühmen, Zimmerli-Unterhosen zu tragen. Ist dies ein Problem für Sie?**

“Keineswegs, da ich es liebe, die Güter zu wechseln. Heute Nachmittag beispielsweise fahre ich bei Wernli vorbei und konzentriere mich auf die Biskuitproduktion. Auf dem Rückweg besuche ich die Zimmerli-Fabrikation und beschäftige mich mit deren Problematik. Das macht Spass.”

**Zimmerli schlug ohne grossen Werbeaufwand in Hollywood ein? Warum ist das geglückt?**

“Es ist ein glücklicher Umstand, dass es in Hollywood einige Leute gibt, die nicht wie alle anderen Unter-

wäsche von Calvin Klein und Tommy Hilfiger tragen wollten. Dabei sind sie dann auf das edle Produkt aus der Schweiz gestossen und konnten sich damit von den andern differenzieren. Ihnen gefiel, dass Zimmerli für ‘Bescheidenheit im Luxus’ steht. Das machte ihnen die Marke sympathisch. Es ist eine ganz andere Welt als die von Cartier beispielsweise, in der überall ihre Tempel aufgestellt und die Besucher in Kaviar und Champagner erstickt werden. Die Überzeugung dieser Hollywoodstars hat zum Schneeballprinzip in der Filmindustrie geführt. Daraufhin sind die Medien aufgesprungen. So kam die Marke natürlich schnell ins Bewusstsein der Verbraucher, ohne dass wir über ein grösseres Werbebudget verfügen.”

**Ganz anders war es bei IWC, wo sie durch sehr provokante Werbung ins Bewusstsein der Konsumenten eindringen ...**

“Auf jeden Fall. Es ist faszinierend zu sehen, wie still sich die Marke Zimmerli entwickelt. Für mich ist das auch eine neue Erfahrung. Interessanterweise ist der Bekanntheitsgrad bei Zimmerli sehr hoch, aber nur bei den potenziellen Käufern. Wenn Sie heute einen jungen Mann im Alter von 20 Jahren nach dem Namen Zimmerli fragen, dann hat der keine Ahnung. Es gibt keine Werbung, er hat also nie davon gehört. Fragen Sie aber den Chef von irgendeinem Konzern, dann sagt der: ‘Ja, Zimmerli kenn ich gut, solche Wäsche trage ich selbst.’ Es ist erstaunlich, dass der Bekanntheitsgrad so spezifisch bei der Zielgruppe liegt. Mit anderen Worten heisst das, die potenziellen Käufer müssen sich zuerst zu Zimmerli hin entwickeln. Der 20-Jährige kennt den Designer, für den ist Calvin Klein das Tollste, das es gibt. Und dann gibt es für ihn noch so verrückte Marken wie Bruno Banani. Das tönt ein bisschen sexy. Irgendwann sind sie parat für etwas Neues, und sie bekommen Interesse an der Qualität. Diese Entwicklung ist in vielen Bereichen erkennbar. Bei der Uhr ist das genauso. Sie fangen mit der Uhr als Zeitmesser an und enden vielleicht bei der technisch komplizierten Uhr mit der Leidenschaft dafür.”

**Wie können Sie mit diesem geringen Werbeaufwand das Image der Marke Zimmerli aufrechterhalten?**

“Die Produktion von Zimmerli-Unterwäsche ist limitiert. Wir produzieren nicht wie andere Hersteller in Vietnam und erhöhen den Umsatz damit auf 40 Prozent. Deshalb benötigen wir auch kein Werbebudget, welches erhöht werden muss. Bei Zimmerli sind wir an die Kapazitäten der Schweizer Produktion gebunden, welche wir dieses Jahr aufstocken, um eine Steigerungsrate von 15 Prozent zu erreichen. Es könnten auch 50 sein, aber das würde der Marke nicht gut tun.

In Zukunft werden wir aber die PR-Aktivitäten verstärken, da man über die Marke Zimmerli noch viel mehr erzählen kann. So kann man beispielsweise den

Unterschied zu unseren Konkurrenzprodukten herausstreichen und die Vorteile des Standortes Schweiz betonen. Dabei kann man unsere 50 Näherinnen in unserem Atelier zeigen, die alle einen Kopfhörer tragen und leise vor sich hin singen. Diese Atmosphäre ist faszinierend und einzigartig. Wir können auch die Zahl unserer Mitarbeiterinnen nicht von einem Tag auf den andern verdoppeln, da sie zuerst ausgebildet werden müssen. Dies sind die Stärken und auch das Spezielle an unserer Marke. Um dies zu zeigen, benötigen wir PR und nicht Werbung. Gleichzeitig möchten wir unsere Marketingmassnahmen verstärken: Zimmerli hat 2007 mit einem Plus von 20 Prozent einen Höhepunkt erreicht. Die Leute haben Tag und Nacht gearbeitet und sind topmotiviert. Jetzt brauchen wir ein selektives Vorgehen in der Distribution. Unsere Händler müssen ein Kernsortiment führen. Sie müssen die Unterwäsche auch im Schaufenster zeigen und gleichzeitig erkennen, dass Zimmerli kein Randartikel, sondern auch ein sehr starker Einkommensgarant ist. Soeben haben wir für unseren Geschäftsführer einen Nachfolger gefunden, der aus der Uhrenindustrie kommt und die selektive Distribution kennt. Zuerst wird er als Verkaufschef beginnen und die selektive Distribution weltweit aufbauen. Dabei kommen ihm die Erfahrungen aus dem Uhrenmarkt sehr gelegen.“

**IWC setzt auf Promis. Wie ist es bei Zimmerli?**

“Ich glaube nicht an solche Testimonials. Nehmen Sie mal Omega und James Bond. Wenn James Bond mit einer Frau ins Bett geht und dabei am Handgelenk eine Omega hängt, hat dies mit der Marke nur wenig zu tun und wirkt gar kommerziell. Langfristig bringt dies einer Marke nichts.“

**Bei IWC hatten Sie Götz George und Thomas Gottschalk als Werbeträger engagiert.**

“Die hatten sich aber nicht als Botschafter feiern lassen, wie dies heute der Fall ist. Sie haben die Uhr erworben, weil sie eine Liebe für dieses Produkt entwickelt haben. Sie kamen in die Manufaktur ohne Glamour und Event, sondern einfach als Besucher. Dabei sahen sie unsere Mitarbeiterinnen, die die kompliziertesten Uhren der Welt mit so kleinen Schrauben herstellten, dass man sie nur mit der Lupe sehen konnte. Ich wollte die Leute emotional an die Marke heranzuführen. Mit Erfolg. Was die Frauen bei IWC betrifft, lief das ganz anders. Die stürmten unsere Läden von selbst und wollten wissen, was wir machen. Deswegen benötigten wir einige prominente Frauen, die sich auch zur Grösse der Uhr, beispielsweise zu einer ‘Portugieser’, bekennen. Daraufhin habe ich Katja Flint und Katja Riemann nach Schaffhausen gebracht. Nach der Betriebsbesichtigung habe ich ihnen in die Augen geschaut und sie nach ihrer Meinung gefragt. Sie waren begeistert, und deshalb waren sie die Richtigen für mich. Das alles hat aber nichts

mit Models und Testimonials zu tun, die von Agenturen vermittelt werden, um für einen Promotionsanlass aus Hollywood eingeflogen zu werden. Dazu hätte ich nie Ja sagen können. Dies ist auch nicht meine Welt.“

**Wo stehen Sie mit Ihrer Holding in einem Jahr?**

“Ich hoffe, dass wir noch zwei weitere Perlen in unsere Holding integrieren können. Entsprechende Verhandlungen sind momentan am Laufen. Zudem wünsche ich mir, dass Ende Jahr ‘Guara’ eine Kategorie im Biskuitbereich sein wird, die es bisher in der Schweiz noch nicht gegeben hat. Danach erobern wir die Männer der Nachbarländer.“

**Und Amerika?**

“Ich denke, dass wir auf dem europäischen Festland noch genug zu tun haben.“