

Thomas Morf

Der Luxusmacher

Text: **Oliver Prange** Bilder: **Carl F. Bucherer**

Wie haben Sie die Wirtschaftskrise bisher erlebt?

Im Jahr 2003 zeigte die Kurve nach oben, was dazu führte, dass sich die Industrie selbst vergessen hat und lediglich darauf bedacht war, das Optimum zu erreichen. Die Risiken wurden demzufolge nicht mehr vernünftig abgeschätzt, und als die Finanzkrise unaufhaltsam war, folgte die Ernüchterung. Seither ist in der Industrie grosse Unsicherheit zu spüren, und das gilt nicht nur für den Bereich Luxusgüter. Wenn der Konsument unsicher ist, verhält er sich dementsprechend vorsichtig. Die ersten Anzeichen waren bereits Ende 2007 spürbar, und das letzte Jahr war mit vielen Tiefschlägen verbunden. 2010 sieht wieder etwas besser aus, und es scheint, als würden wir ein wenig Boden unter den Füßen gewinnen. Zudem gestaltet sich die Entwicklung in den europäischen Märkten zunehmend positiv, und im Fernen Osten läuft das Geschäft gar sehr gut.

Wie muss man sich die Situation in Zahlen vorstellen?

Die Uhrenindustrie ist von 17 Milliarden Franken Export auf etwa 13 Milliarden Franken geschrumpft. Es handelt sich also um einen Verlust von circa 25 Prozent. Die Marke Carl F. Bucherer bewegt sich im Umfeld von 17 Prozent, und das bedeutet, dass wir Marktanteile gewonnen haben. Wenn jedoch ein Viertel der Industrie regelrecht in die Knie gezwungen wird, muss man von einem wahren Erdbeben sprechen.

Kann man hiermit auch sagen, dass sich die Spreu allmählich vom Weizen trennt?

Definitiv. Ich habe gehört, dass sich manche Topmarken über ein gutes Geschäft freuen können, während andere um das nackte Überleben kämpfen müssen. Im letzten Jahrzehnt wollten sich viele vermögende Leute mit einer eigenen Uhrenmarke schmücken, aber sie wussten nicht, was das konkret bedeutet. Eine Uhrenmarke aufzubauen, ist mit Wertschöpfung, Erfindungsgeist, neuen Technologien und Investitionen verbunden, und der Weg von der ersten Skizze eines Uhrenmodells bis zum weltweiten Nachverkaufservice ist weit und anspruchsvoll. Eine Marke schafft

«Ich möchte sicher sein, dass derjenige, welcher die Uhr produziert, sein Handwerk tatsächlich beherrscht.»

Vertrauen und strahlt Authentizität aus, und diesbezüglich haben nicht alle Marken ihre Versprechen eingelöst, was nun dazu führt, dass einige Marken buchstäblich wegradiert werden. Eine Bereinigung in der Industrie bringt jedoch auch Vorteile mit sich.

Welche Versprechen muss man abgeben, um langfristig bestehen zu können?

Authentizität ist mit einem grossen Spektrum verbunden, also mit einer guten Fabrikation, mit kompetenten Uhrmachern, Konstrukteuren und Designern. Statt nur auf kurzfristige Trends zu setzen, sollte man echte Kompetenz nachhaltig beweisen können, und die Langle-

bigkeit ist es auch, die der Konsument sucht. Er weiss, dass seine Investition gerechtfertigt ist, weil er bereit ist, den entsprechenden Preis zu zahlen.

Die Uhrzeit spielt dabei wohl eher eine untergeordnete Rolle.

Das sehe ich auch so. Die Uhrenindustrie verspricht Handwerkskunst, Wissen, Werterhaltung, Komplexität und Mikromechanik. Jede Marke, die es geschafft hat, sich auf einem Topniveau zu bewegen, verfügt über diese Echtheit. Der Rest gleicht einer Art Westernstadt: vorne eine Fassade und hinten nur gähnende Leere. Die Investitionen in Technologien sind jedoch vonnöten, und eine Uhrenmarke identifiziert sich nun einmal mit den entsprechenden Werten. Ich spreche dabei von einer Beweisführung, die man erbringen muss, um den Kunden restlos überzeugen zu können.

Obwohl die Werbung einen erheblichen Teil des Umsatzes ausmacht, steht also das Authentizitätsversprechen im Vordergrund?

Ich bin überzeugt, dass man mit reiner Werbung einen gewissen Punkt erreicht. Bei einer Uhr, welche 500 Franken kostet, erwarte ich keine handgefertigte Uhr. Ist der Preis weit aus höher, reicht Werbung allein jedoch nicht aus, und ich möchte auch sicher sein, dass derjenige, welcher die Uhr produziert, sein Handwerk tatsächlich beherrscht, das Stück nicht irgendwo zugekauft hat, unter einem Label betreibt und mir dadurch ein falsches Bild vermittelt. Ab einem gewissen Preissegment hat vieles mit Zeitlosigkeit zu tun, und



Carl-F.-Bucher-CEO Thomas Morf: Absage an Filmstar Val Kilmer.

das Markenversprechen, welches man abgibt, muss unter allen Umständen eingehalten werden. Kurzfristig muss dieses nicht unbedingt eingelöst werden, aber langfristig kommt man nicht drumherum. Lügen haben ja bekanntlich kurze Beine.

Wie setzt man eine Kollektion zusammen?

Man muss wissen, wofür man als Marke steht, was man damit erreichen und welches Zielpublikum man ansprechen möchte. Daraufhin folgen die entsprechenden Analysen, und die «DNA» einer Marke wird definiert. Nach der Entwicklung des Markenkerns stellt man eine Kollektion auf die Beine, welche diesen erarbeiteten Werten entspricht. Wenn ich beispielsweise eine technologische Führerschaft anstrebe, kann ich nicht etwas Anspruchsloses entwickeln, sondern muss ein entsprechendes Produkt anbieten, welches diesem Anspruch gerecht wird.

Wie viele verschiedene Marken sind nebeneinander tolerierbar?

Die Dachmarke ist Carl F. Bucherer. Innerhalb dieser sind sogenannte «Familien» vertreten: Damen- und Herrenuhren sowie Produkte, welche Unisex-Funktionen haben. Die Kollektion verfügt über ähnliche Designelemente, und Damen und Herren müssen gleichermaßen angesprochen werden, was auch gewisse Schwierigkeiten mit sich bringt. Fakt ist, dass beide Geschlechter unterschiedliche Bedürfnisse haben, und so definiert man zunächst eine Kernkollektion, ohne dabei gewisse Trends zu vernachlässigen. Aber man darf die Uhrenindustrie natürlich nicht mit Kleidermode vergleichen, welche Sommer- und Winterkollektionen herausbringt. Wir zielen in erster Linie auf Zeitlosigkeit, ähnlich wie Klassiker aus der Möbelbranche, welche seit Jahrzehnten unverändert auf dem Markt erhältlich sind

Zugehörigkeiten entstehen aus der Geschichte. Die einen identifizieren sich mit der Fliegerei, während andere die Schifffahrt bevorzugen. Entsteht dies aus Zufall?

Ich glaube nicht, dass man diesbezüglich bewusst Marketing betrieben hat. Piloten benötigten Uhren, und bald wurden entsprechende Modelle konzipiert. Dasselbe gilt für Taucheruhren, aber das war im Gegensatz zu heute nicht systematisch geplant. Mittlerweile kreiert man Uhren, die mit einer Tradition

verbunden sind, was vor allem in der Haute Horlogerie eine zentrale Rolle spielt. Es ist natürlich einfacher, wenn man auf eine Geschichte zurückgreifen kann. Hinzu kommt, dass heutzutage nahezu alle geschichtlichen Bereiche «besetzt» sind. Wenn jedoch sämtliche Produkte nur aus Tradition bestehen würden, könnten wir keine neuen Marken mehr lancieren.

Bei welchen Uhrenmarken stimmt die Aussagekraft mit dem Versprechen überein?

Es existieren kleinere Uhrenmarken, welche über eine hohe technische Kompetenz verfügen – dies jedoch ohne geschichtlichen Hintergrund. Fehlt dieser, müssen eben neue Aspekte für Furore sorgen. Andere wiederum

«Die Frage ist, ob man beispielsweise eine Uhr kaufen würde, auf welcher Mercedes-Benz steht.»

blicken auf eine langjährige Tradition zurück, bieten im Gegenzug aber keine Spitzenprodukte an. In diesem Zusammenhang möchte ich keine Namen nennen, aber zweierlei Kriterien gilt es zu beachten: Wer von vorne anfängt, muss ein gutes Produkt anbieten und darf sich nicht in der Mittelklasse bewegen, ohne aufzufallen.

Könnte eine Uhrenmarke auch auf eine andere Art und Weise entstehen? Ich denke dabei an eine Automarke, die mit dem Gedanken spielt, eine Uhr auf den Markt zu bringen.

In dieser Hinsicht sprechen wir von einer anderen Ingenieurskunst. Interessanterweise konnte man immer wieder solche Bestrebungen beobachten. Die Frage ist, ob man eine Uhr kaufen würde, auf welcher beispielsweise Mercedes-Benz steht. Eine Marke lässt sich nicht ständig erweitern, weil sie eine Kernkompetenz hat, und sie kann auch nicht sämtliche Bedürfnisse abdecken. Wenn eine Firma neue Wege geht und andere Produkte anbietet, zweifelt der Kunde oft daran und fragt sich, ob das Versprechen auf lange Sicht eingelöst werden kann.

Einige Marken spannen zusammen. Vielleicht sucht auch Carl F. Bucherer dereinst das

Gespräch mit einer Automarke, weil die Welten übereinstimmen?

Es handelt sich hierbei um Kooperationen. Zwei Marken verfügen in ihrem jeweiligen Gebiet über eine hohe Kompetenz und finden Synergien. Man spricht ein gemeinsames Publikum an, und dadurch kann Vertrauen geschaffen werden.

Welches sind Ihre stärksten Marketinginstrumente?

Wir setzen klassische Werbung und Public Relations ein, arbeiten weltweit mit unseren Händlern zusammen und organisieren Ausstellungen und Promotionen an den jeweiligen Verkaufspunkten. Ebenso gehören Sponsoringaktivitäten dazu, auch eine in Zukunft noch aufwendigere Internetkommunikation. Sämtliche Instrumente müssen aufeinander abgestimmt werden, und dabei steht die Bekanntheit mehr im Vordergrund als die Begehrlichkeit. Nicht jeder muss die Marke Carl F. Bucherer kennen, aber die Richtigen. Wir gehören zu den Nischenmarken, welche einen hohen Anspruch an die Qualität im gesamten Handeln und Tun haben.

Sie haben in Hollywood Ausstellungen mit Schauspielern organisiert. Welche Erfahrungen haben Sie in dieser Hinsicht gesammelt?

Im Jahr 2004 haben wir die Marke in den USA eingeführt. Im darauf folgenden Jahr sponserten wir die Oscar Week in der exklusiven Location SoHo House in den Hollywood Hills. Prominente Personen können sich dort in einer geschlossenen Atmosphäre ungestört bewegen, und in diesem Rahmen haben wir Vorträge gehalten und unsere Marke näher vorgestellt. Andererseits ist es auch so, dass Stars sehr verwöhnt sind und stets mit Geschenken rechnen – auch, was Uhren anbelangt. Doch unser Motto lautet: Wir verschenken nichts, denn was nichts kostet, ist auch nichts wert.

Waren die Stars in erster Linie auf der Suche nach einer Botschafter-Tätigkeit?

Genau. Einmal hat sich US-Schauspieler Val Kilmer nach einer Zusammenarbeit erkundigt. Ich möchte jedoch nur mit Menschen arbeiten, die auch eine gewisse Affinität zu Uhren haben, und da spielt wieder der Aspekt Authentizität mit. Val Kilmer wollte jedoch in erster Linie finanziell profitieren, was dazu führte, dass ich ihm eine Absage erteilte. Carl F. Bucherer ge-

hört zu den Personality-Marken, und wir richten uns an ein selbstbewusstes Publikum. Pro Jahr stellen wir zudem nur 15000 Uhren her.

Ist die Festlegung der Stückzahl durch die Produktionskapazität bedingt, oder handelt es sich um Marktüberlegungen?

Es wäre im Moment gar nicht möglich, eine grössere Stückzahl zu produzieren. Die Kapazität kann man immer aufbauen, aber wir sind ganz klar der Meinung: Unser Wachstum war in den letzten Jahren vor allem qualitativer Natur, und man kann immer mehr verkaufen, wenn man die Marke um jeden Preis pusht. Bei Carl F. Bucherer steht jedoch die Qualität des Markenmanagements im Vordergrund.

Stellen Sie Uhren nur auf Bestellung her?

Grundsätzlich bestellt ein Juwelier die Uhren beim Distributor oder bei einer unserer eigenen Vertriebsgesellschaften. Dabei handelt es sich um ein System, welches nicht ganz so professionell aufgebaut ist wie das der Automobilindustrie. Wir haben keine Just-in-Time-Belieferung von Komponenten, welche wir nicht selbst fertigen. Zwar werden gewisse Werkteile maschinell hergestellt, aber die Handarbeit spielt in unserer Industrie immer noch eine sehr wichtige Rolle. Die Uhrenindustrie ist eine Ansammlung von KMU, und dazu gehö-

ren auch die Lieferanten. Ein Beispiel: Wenn jemand drei Monate vor Weihnachten doppelt so viele Uhren wünscht, können wir nicht so schnell reagieren, weil die Planung auf diesen Fall nicht ausgerichtet ist.

Warum produzieren Sie nicht auf Vorrat, damit Sie schneller liefern können?

Luxus wird niemals auf Vorrat produziert. Der Leitsatz der Luxusgüter lautet grundsätzlich: Immer ein Stück weniger produzieren, als verlangt wird. Luxus ist nun einmal nicht für jedermann erschwinglich, es handelt sich um ein sensitives Gebilde. Zwar will ich keineswegs snobistisch klingen, aber wenn alle Menschen eine Topuhr kaufen könnten, würden wir nicht mehr von Exklusivität, sondern von Masse sprechen.

Wie haben Sie seinerzeit den Weg in die Industrie gefunden?

Ursprünglich habe ich eine technische Berufslernlehre beim Schweizer Elektrotechnikkonzern BBC Baden absolviert. In den Achtzigerjahren folgte ein Abstecher in eine grosse amerikanische Computerfirma, wo ich zuerst im Softwarebereich und später im Verkauf von Bankenlösungen tätig war. Schon immer aber faszinierte mich die Welt der Uhren. Es folgte die berufsbegleitende Ausbildung zum Betriebsökonom sowie eine Tätigkeit bei einem

Zur Person

Carl F. Bucherer ist der Markenname der Schweizer Uhrenfirma Bucherer Montres S.A. mit Sitz in Luzern, die mechanische Herren- und Damenschmuckuhren im gehobenen Preissegment herstellt. Im Jahr 1888 eröffnete Carl Friedrich Bucherer sein Unternehmen für Uhren und Schmuck und stellte 1919 die erste Kollektion vor.

Heute verlassen rund 15000 Uhren die Ateliers in Lengnau bei Biel. Die weltweit rund 100 Mitarbeiter werden von CEO Thomas Morf geleitet. Zur Kollektion von Carl F. Bucherer gehören drei Uhrenfamilien: Alacria (Damenschmuckuhren), Manero und Patravi (mechanische Damen- und Herrenuhren).

ANZEIGE



schweizerischen Handelskonzern, der für den Vertrieb von Luxusuhren im asiatischen Markt zuständig war. Während einiger Jahre war ich in Asien tätig, bis ich 2001 für das Projekt Carl F. Bucherer in die Schweiz zurückkehrte. Wir sind innerhalb der Bucherer Gruppe eine eigenständige Firma mit einer eigenen Führungsstruktur. Carl F. Bucherer arbeitet weltweit mit den besten Juwelieren zusammen. Ich kann mich mit meiner Tätigkeit zu 150 Prozent identifizieren, weil diese mit Langfristigkeit und Nachhaltigkeit verbunden ist.

Was bedeutet dies, wenn eine Uhrenmarke denselben Namen trägt wie eine Juwelierfirma?

Den Namen Bucherer im Markennamen zu verwenden ist nicht ganz unproblematisch, da der Einzelhändler Bucherer in der Schweiz eine sehr hohe Bekanntheit geniesst. Die Uhrenmarke auf Carl F. Bucherer umzubenennen hat Vor- und Nachteile. Auf der einen Seite steht der Name Bucherer für Vertrauen. Auf der anderen Seite kann es zu Verwechslungen führen, welche aber lediglich in der Schweiz vorkommen. Der Verwaltungsrat hat daher entschieden, die Uhrenmarke auf Carl F. Bucherer als Hommage an den Firmengründer umzubenennen. Ähnlich wie bei der Automarke Audi vor circa 30 Jahren wurde eine komplette Neupositionierung als Premiummarke vorgenommen. Wir geniessen gegenüber anderen Marken im Portfolio des Juwe-

liers Bucherer absolut keinen Heimvorteil, im Gegenteil, wir müssen uns immer wieder von Neuem beweisen.

Wie denken Sie über andere Uhrenmarken?

Ich habe eine grosse Achtung vor echten Uhrenmarken, die nachhaltig aufgebaut werden und über eine hohe Kompetenz verfügen. Wenn erstmals Geld für eine Uhr zur Verfügung steht, kauft man in der Regel eine mit einem grossen Namen. Später kommt dann eine zweite einer vielleicht anderen Marke hinzu, und dann fällt die Wahl auf eine Carl F. Bucherer, weil diese Marke individueller ist und nicht von jedem getragen wird. Die meisten Männer besitzen mehrere Uhren, und Frauen messen Uhren eine noch wichtigere Bedeutung zu, weil diese auch zur Kleidergarderobe passen müssen.

Die Uhrenwelt bleibt niemals stehen. Ständig kommen neue Komplikationen hinzu.

Die grösste «Komplikation», über welche wir verfügen, ist das neue Manufakturwerk CFB A1000. Ein solches mit einem revolutionären und mechanischen Aufzug zu entwickeln, das es noch nie zuvor gegeben hat, war ein enormer Effort. Bei Zusatzfunktionen verwenden wir das Wort Komplikation nicht, sondern wir sprechen von anspruchsvollen Funktionen.

Gehört das Tourbillon zu den anspruchsvollsten Modellen?

Grundsätzlich ja, aber in den vergangenen Jahren wurden viel zu viele Tourbillon-Modelle auf den Markt geschwemmt, sogar von Marken, welche über keinerlei Kompetenz in diesem Bereich verfügen. Das Tourbillon war in den letzten Jahren ein regelrechter Marketinghype. Unserer Meinung nach weit wichtiger und anspruchsvoller ist es, ein eigenes Uhrwerk zu konstruieren, das auf hohem Niveau gefertigt wird und als Plattform für zukünftige Funktionen dient. Bei Tourbillons denken die meisten Leute, dies sei alles reine Handarbeit, aber die meisten Tourbillons werden bei spezialisierten Lieferanten fixfertig eingekauft. Nur echte Manufakturen sind in der Lage, Tourbillons herzustellen. Carl F. Bucherer wäre heute in der Lage, ein eigenes Tourbillon-Werk herzustellen, aber aufgrund unserer Strategie passt es nicht in unser Portfolio.

Aber Sie denken gar nicht daran?

Nein, im Moment sicher nicht. Wenn Modemarken Tourbillon-Uhren fertigen lassen, kann man dies mit Stammtischbrüdern vergleichen, welche plötzlich über Aktien sprechen. Spätestens zu diesem Zeitpunkt weiss man, dass man sich von der Börse verabschieden muss. Deshalb haben wir uns für unsere Werkkompetenz entschieden, was sich auf lange Sicht auch auszahlen wird.

Welchen Umsatz erzielen Sie im Rahmen der Basler Uhrenmesse?

Das kommt darauf an. Letztes Jahr zeigten sich die Kunden sehr zurückhaltend, und einige blieben gar der Messe fern. Durchschnittlich erzielen wir in Basel einen Drittel des Umsatzes, denn nirgendwo werden so viele Käufe getätigt wie in der Stadt am Rheinknie.

Also sind Sie ständig auf Trab?

Ich arbeite während der Messe die ganzen sieben Tage und kümmere mich um die Pressearbeit und die Gespräche mit wichtigen Kunden. Man kann mich durchaus als Wanderprediger der Uhrenmarke Carl F. Bucherer bezeichnen. □



Luxusuhren aus der Innerschweiz.