

Knappes Gut:
Sondermodell der
Nomos-Uhr "Ahoi"
(250 Stück, Edelstahl,
3780 Euro). Die
Erfolgsbranche muss
einige der alten
Erfolgskriterien
hinterfragen.



Geschäft mit dem Luxus

Die Uhren gehen jetzt anders

Viele Hersteller von Luxusuhren haben sich während der Corona-Krise weitgehend ausgeloggt und auf eine Rückkehr zu alten Zeiten gehofft. Wer jetzt neue Ideen in seine Traditionen einstreut, hat gute Chancen auf ein Comeback - wie das Beispiel von Deutschlands größter Manufaktur zeigt.

Von Michelle Mussler • 01.07.2020

Dass man besser zu Hause bleibt, muss Judith Borowski (51) keiner sagen. Ihr Mann ist Arzt. Borowski, Co-Chefin von Nomos, Deutschlands größter Uhrenmanufaktur (250 Mitarbeiter, geschätzt 40.000 Uhren im Jahr) mit Sitz in Glashütte, Sachsen, hatte sich schon vor dem großen Lockdown zurückgezogen. Trotzdem läuft sie auf Hochtouren.

Ihr erstes Ziel: den Betrieb herunter- fahren. An nur einem Tag erstellte Borowski mit ihren beiden Geschäftspartnern, Firmengründer Roland Schwertner (66) und

manager magazin

Manufakturchef Uwe Ahrendt (51), einen Krisenplan und schickte 80 Prozent der Mitarbeiter in Kurzarbeit und ins Homeoffice. "Wir zogen ganz schnell die Reißleine. Gesundheit geht vor."

Seitdem arbeitet sie an ihrem zweiten Ziel: Für sie und Nomos gehe es jetzt darum, den "Lockdown zu nutzen, um sich besser für die Zukunft aufzustellen". Schon vor Corona erzielten die Sachsen gut 10 Prozent vom Gesamtumsatz online – gut das Doppelte bis Dreifache vergleichbarer Hersteller. Die Viruskrise, so Borowski, helfe dem Digitalgeschäft. Dazu launchte Nomos in der Krise ein Novum in der Luxusuhrenbranche: Als erste Manufaktur ermöglicht der Hersteller über seinen Onlineshop eine zinsfreie Ratenzahlung. Wenn es gut läuft, stützt Borowski so das Ergebnis. Wenn es schlecht läuft, muss sie sich mit säumigen Schuldnern herumschlagen.

So kennt man die Sachsen: Um im Wettstreit mit den globalen Größen wie Rolex, IWC oder Patek Philippe ihren Platz zu behaupten, haben sie sich ein gepflegtes Rebellentum zugelegt. Es ist womöglich die beste Chance, die Corona-Krise zu überstehen.

Die Pandemie trifft Hersteller von Luxusuhren in einer ohnehin nervösen Phase. Schon zuvor lief das Geschäft angesichts von Smartwatch-Trend und dem globalen Handelskrieg für die erfolgsverwöhnten Hersteller verstörend: Die Schweizer Uhrenindustrie hatte für 2019 einen Rückgang der exportierten Stückzahlen um 13 Prozent gemeldet. Für dieses Jahr sind nun selbst die 25 Prozent Umsatzrückgang, die Vontobel-Analyst und Luxusgüterexperte René Weber prognostiziert, "eher optimistisch". Die Boston Consulting Group rechnet auch mit 20 bis 25 Prozent, Bain & Company sogar mit bis zu 35 Prozent minus.



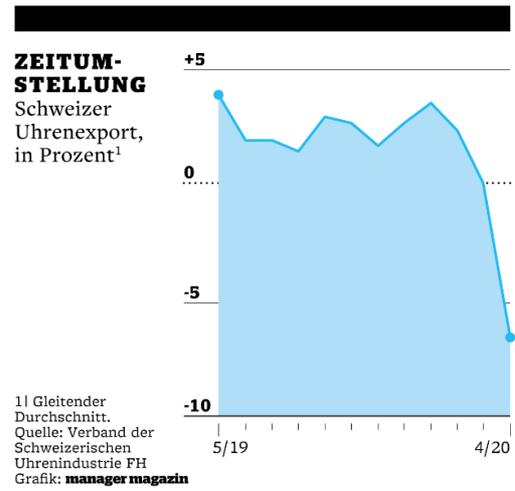
Werkmeister: Uwe Ahrendt, gebürtiger Glashüttener und Manufakturchef, sicherte mit der eigenen Werkentwicklung die Unabhängigkeit der Marke Foto: Dawin Meckel

manager magazin

Auch der Zweitmarkt für Pre-owned-Uhren schrumpft. Eine Studie des weltweit größten Uhrenportals Chrono24 zeigt, dass sogar Topseller wie die Daytona und der GMT-Master (alias Pepsi) von Rolex oder die Nautilus von Patek Philippe nachgaben. Vor Corona wurden sie etwa 100 Prozent über Listenpreis gehandelt.

Die Swatch Group, mit Marken wie Omega, Breguet, Blancpain, Longines und Tissot der größte Uhrenkonzern der Welt, schickte ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit, kürzte die Vorstandsgehälter um 30 Prozent und verringert die Dividenden. Mit diesem "umsichtigen" Vorgehen, wie es die Konzernleitung bezeichnet, möchte man 300 Millionen Franken sparen. Zuletzt allerdings meldete Swatch erstmals in seiner Geschichte einen Halbjahresverlust.

Der Richemont-Konzern (Cartier, Montblanc, IWC) verzeichnete einen Umsatzeinbruch von 18 Prozent im ersten Quartal 2020 und strich Dividenden um die Hälfte. Um seine Liquidität aufzustocken, hat sich die Gruppe über Anleihen zwei Milliarden Euro frisches Geld geholt.



Die Auslese hat begonnen

Der übliche Umsatzbooster des Jahres, die großen Neuheitenshows auf den wichtigsten Uhrenmessen der Welt, die Watches & Wonders in Genf (ehemals SIHH), die Baselworld und die Swatch-Hausmesse – alle abgesagt. Schlimmer noch: Große Manufakturen haben angekündigt, sich die Messen dauerhaft zu schenken und es mit eigenen Veranstaltungen zu versuchen.

Nur ein Über-Uhrmacher wie Rolex kann es sich leisten, komplett abzutauchen; die Produktion gestoppt, vorläufig keine Neuheiten und nach wie vor kein Onlinehandel. Sogar im Hause Patek Philippe, dessen Uhren als eine Art Goldstandard gelten und das E-Commerce stets ablehnte, gab man nach und

manager magazin

bietet erstmals Modelle über virtuelle Ladentheken bei Fachhändlern wie Bucherer an. Kleinere Manufakturen dagegen könnte die Zeit davonrennen. Romain Jérôme etwa meldete schon im Februar Konkurs an, weil die saudi-arabische Alliance Investment Group ihr Kapital zurückzog.



Weißbraun: Die Design- und Marketingabteilung hat Nomos in einem Hinterhofloft in der Start-up-Gegend am Paul-Lincke-Ufer in Berlin-Kreuzberg eingemietet. 40 Leute arbeiten hier. Foto: Hartmut Nägele

Nomos dagegen profitiert jetzt davon, dass Neuerfinden im Hause eine eingängig geübte Praxis ist. Das geht schon bei der Marke selbst los. Roland Schwertner, EDV-Experte aus Düsseldorf, gründete Nomos 1990 auf dem Reißbrett und begann, von seinem Ersparten Uhren in Glashütte zu fertigen. Das Firmentelefon teilte er sich anfangs mit "Heidi's Imbiss". Schwertners Idee: Puristischer Bauhaus-Look zu moderaten Preisen, mittlerweile zwischen 1000 und 4500 Euro; andere Uhren in dieser Liga sind kaum unter 6000 Euro zu haben. Das Konzept ging auf: Nomos wurde schnell zum Bestseller unter Architekten und Ärzten.

manager magazin

Derart eigensinnig nahmen sich Schwertner und Kompagnon Uwe Ahrendt, gebürtiger Glashütter und als Wirtschaftswissenschaftler sowie Werkzeugmacher Chef der Manufaktur, auch das Herzstück jeder Uhr vor: das Werk. Um von übermächtigen Zulieferern wie der Swatch Group unabhängig zu sein, bauten die Glashütter eigene Kompetenzen auf. Nachdem die Manufaktur 2014 ein eigenes Schwingsystem vorgestellt hatte, verdoppelte sich bis 2018 der Umsatz. Allein im Topjahr 2016 machte Nomos 24 Prozent Plus. Nahezu alle Teile werden mittlerweile in Glashütte selbst gefertigt. Nur Zifferblätter, Gehäuse, Armbänder und Gläser kommen noch von Zulieferern.

Mitunter übertreiben es die Sachsen aber auch mit ihrer Nonchalance. Im vergangenen Jahr mussten sie ihre Zusammenarbeit mit den Onlineplattformen Chrono24 und Chronext wieder einmotten; die großen Konzessionäre hatten gedroht, Nomos aus dem Sortiment zu werfen.

Für die dauerhaften Grenzkonflikte ist bei Nomos Judith Borowski zuständig, formal Geschäftsführerin für Marke und Design. Ihre breite Ausbildung hilft ihr, Öffentlichkeit und Zeitgeist zu interpretieren. Sie hat Politikwissenschaften, Kriminologie, Kunst- und Medienwissenschaften studiert und war danach auf der Journalistenschule in Hamburg und Redakteurin bei ARD und "Financial Times Deutschland". Ein bisschen Politikwissenschaftlerin ist sie geblieben. Man müsse "Stellung beziehen, wenn die Situation es verlangt", sagt sie. 2015 hängte sie ein riesiges Plakat an das Nomos-Werk in Glashütte, mit heute 35 Prozent Wählerstimmen eine AfD-Hochburg: "Wir ticken international. Nein zu rechtem Gedankengut." Seitdem äußert sie sich in Interviews immer wieder deutlich gegen Rassismus und Nationalismus. Wenige andere Unternehmen in Deutschland beziehen derart plakativ Stellung. Für Mitarbeiter bietet sie politische Workshops, um zu lernen, wie man sich gegen Infiltration schützen



Meisterwerk: EDV-Experte **Roland Schwertner** gründete die Firma vor 30 Jahren. Seine Rolle heute: Mehrheitseigner und Finanzinstanz Foto: Dawin Meckel

manager magazin

kann. Viele nahmen teil, manche fanden, sie hätten in der DDR genügend Politikkunde gehabt.

Geld für Gutes hilft der Firma

Auch in der Corona-Krise brachte sie Tat- und Symbolkraft rasch in Eintracht. Die drei Geschäftsführer reduzierten ihr Gehalt um die Hälfte und stockten das Kurzarbeitergeld ihrer Angestellten aus eigener Tasche auf: auf 80 Prozent für die Besserverdienenden und 90 Prozent in den niedrigeren Gehaltsgruppen. Das Bazooka-Hilfspaket der Regierung wollte man nicht anzapfen. Dank der Boomjahre sei Nomos gesund, Borowski habe "keine Sorge, dass der Firma in sechs Monaten die Luft ausgeht". Vor allem werde "keiner gefeuert, nur weil irgendwelche Zahlen nicht erreicht werden". Shareholder-Interessen seien nicht im Spiel, man könne selbst entscheiden.

Auch Kim-Eva Wempe nutzt die Krise zur glasklaren Positionierung. "Für dreieinhalb Monate, in denen alle Mitarbeiter Kurzarbeitergeld bezogen, habe ich mich entschlossen, das monatliche Gehalt auf das ursprüngliche Nettogehalt aufzustocken", erklärt die Geschäftsführerin und persönlich haftende Gesellschafterin eines der größten Schmuck- und Uhrenhändler Europas. Wempe ging also an ihre Reserven – obwohl die jüngst durch ein millionenschweres Lösegeld an Hacker und Investitionen in einen Onlineshop eh schon strapaziert waren.

Borowski glaubt, dass Unternehmer durch derlei Freigebigkeit am Ende auch wirtschaftlich profitieren werden. In den vergangenen Jahren sei "eine starke Bewegung für verantwortungsbewusste Produkte" entstanden, meint Borowski, aufrichtige Ethik sei verkaufsfördernd. Die Pandemie, glaubt sie, werde diesen Trend verstärken. Ihr Produkt dazu: Nomos lancierte in der Corona-Krise zwei Sondermodelle (unter anderem "Ahoi"), von deren Erlös 250 Euro je Exemplar an Ärzte ohne Grenzen Deutschland gehen. Seit acht Jahren unterstützt Nomos die Organisation, mit mittlerweile rund 9000 verkauften Sonderexemplaren.

manager magazin

Erkannt haben das inzwischen auch andere Uhrmacher. Oris spendet 50 Uhren an systemrelevante "Local Heroes" über eine Social-Media-Community. Breitling-Chef Georges Kern (55) legt eine Sonderedition auf, von deren Erlös ein Teil gespendet wird. Insgesamt spendet die Manufaktur 500.000 Franken an sechs Wohltätigkeitsorganisationen für Mitarbeiter im Gesundheitswesen. Mondaine zahlte für jede im April in Deutschland verkaufte Uhr 20 Euro ans deutsche Robert Koch-Institut – 1680 Euro kamen zusammen. Beim Uhren-Startup Sternglas hilft die IT-Abteilung, Onlineshops bei Konzessionären zu installieren und IWC-Mitarbeiter geben Onlinenachhilfe für Schüler in Mathematik und Fremdsprachen. Auch Luxuskonglomerate wie Kering (Girard-Perregaux, Ulysse Nardin) und LVMH mit Hublot, Zenith und Bulgari sind aktiv. Sie helfen dem Roten Kreuz und importieren Millionen an Schutzmasken.

What a mess

Was den Neustart des Kerngeschäfts angeht, ist Markenmanagerin Borowski verhalten. Die Nomos-Frau rechnet anders als viele Großkonzerne weniger mit einem "Revenge buying", also impulsivem Powershopping als Kompensation monatelanger Zurückhaltung. Sondern erwartet eher das "Cautious consumption"-Szenario: "Verhaltene Nachfrage, da die Zeit der Vernunft herrscht, somit auch vernünftige Uhren." Die Kaufentscheidungen würden "viel bewusster und auf Dauer getroffen". Selbstredend hält sie Nomos da für perfekt positioniert.

Es ist also Zeit, sich für die Phase zwei ihres Corona-Reaktionsplans zu präparieren. Wenn der Ausstieg aus der Krise geschafft ist, wie verschafft sich Nomos dann Luft und Raum und Landgewinne?

Weil die Messe Baselworld, auf der Nomos bisher auftrat, nach dem Abgang der Großen an Relevanz verliert, muss sich Borowski etwas Neues ausdenken: Sie plant – wie kommendes Jahr erstmals auch Rolex, Patek Philippe und Chopard – in Genf bei der Watches & Wonders auszustellen. Nomos wäre damit die erste unabhängige deutsche Manufaktur in dem bisher geschlossenen Kreis der

manager magazin

Schweizer. Noch wird verhandelt, wobei die Chancen für Nomos als Mitglied des Nobelvereins FHH (Fondation de la Haute Horlogerie) gut stehen.

Auch Borowskis Landsfrau Kim-Eva Wempe rät der Branche ungewohnt deutlich, sich erst einmal zu konzentrieren: Es sei "für die gesamte Uhren- und Schmuckbranche sehr hilfreich, wenn es in den ersten Monaten des Jahres eine einzige Einkaufsmesse an einem Standort geben würde". Und sie würde es zudem begrüßen, "wenn sich die Vielfalt an neuen Modellen auf ein gesundes Maß reduzieren würde".

Alternativ denkt Judith Borowski an eine ganz andere Showbühne, die nächste David-gegen-Goliath-Geschäftsidee: eine eigene Glashütte-Messe. In dem 6700-Einwohner-Städtchen, in dem schon seit 175 Jahren Uhren produziert werden, sitzen zehn Marken, darunter A. Lange & Söhne, Glashütte Original, Wempe, Tutima, Union und Mühle-Glashütte.

Man zankt sich untereinander gern, aber, sagt die Nomos-Frau, "wir würden gern mit den anderen zusammen ein Event umsetzen". Es klingt nach einem Projekt wie maßgeschneidert für Judith Borowski. **m**