



„ROLEX MUSS AUFPASSEN“

FRAGEN: RÜDIGER BUCHER

Klaus-Dieter Koch ist **MARKENEXPERTE** und Uhrensammler. Vor Kurzem sorgte seine Beratungsfirma Brand-Trust für Wirbel mit einer Studie: Dort landeten Marken wie Rolex, Porsche und Prada in der Kategorie „Marken der Vergangenheit“.

H

err Koch, im April haben Sie die Studie „New Luxury and Brands Reloaded“ veröffentlicht. In der Pressemitteilung dazu stehen Sätze, die einen aufhorchen lassen, etwa dieser: „Rolex gilt in den DACH-Staaten (Deutschland, Österreich, Schweiz, Red.) als Marke von gestern.“ Kann man das wirklich so sagen?

Mir ging es ähnlich, als wir die Ergebnisse bekamen. Vor allem, weil ich auch Sammler alter Rolex-Modelle bin. Rolex muss aufpassen, dass es nicht die Uhr der erfolgreichen Eltern wird – ein Problem, das Red Bull gerade hat: Die Jungen sind gerade dabei, sich einem anderen Energy-Drink zuzuwenden.

Sie trinken Monster.

Exakt. Für Red Bull hat sich so, völlig überraschend, ein strategisches Problem ergeben. Bei Rolex ist es ähnlich. In der Uhrenbranche tut sich zurzeit viel Spannendes, und zwar in jeder Preisklasse. Dazu ist der Markt sehr reif und zerfällt, wie es bei reifen Märkten der Fall ist, in feine Segmente. Dass es Rolex noch gut geht, liegt nicht an Europa, sondern an China. Das Ziel unserer Studie war es, seismografisch abzuklopfen, in welche Richtung es geht. Und da sieht man bei Rolex, dass die Marke zwar sehr bekannt ist, aber in der Attraktivität unterdurchschnittlich abschneidet.

Was macht Rolex denn falsch?

Ein Beispiel: In diesem Jahr feiern sie 50 Jahre Daytona. Und wie begehen sie dieses Jubiläum? Mit einem Platinmodell für 61 000 Euro.

Was hätte Rolex stattdessen tun sollen?

In der Daytona-Linie gibt es die berühmteste Uhr der Welt: die „Paul Newman“. Wenn man einige ihrer klassischen Merkmale – ich denke etwa an Name, Zifferblatt-design, Gehäuse, Verpackung, Werbemotive – geschickt mit zeitgemäßen Technologien, Materialien, Designs

und Werbeaussagen kombinieren würde, ließe das die Sammlerherzen höher schlagen. Die Platinuhr ist für ein jüngeres Publikum wenig interessant. Sie zeigt aber, in welche Richtung man bei Rolex denkt.

Nämlich?

In Richtung Asien. Dort werden bei der Markenpflege die Schwerpunkte gesetzt. Was ich bei Rolex vermisse, sind Innovationen, wie sie Omega bringt mit der amagnetischen Seamaster Aqua Terra >15 000 Gauss. Wenn man mit Rolex-Sammlern spricht, hört man, dass die bis etwa 1985 gebauten Modelle extrem beliebt sind. Mit den neueren ist es wesentlich schwieriger.

Unter den sogenannten „Out Brands“, also bekannten, aber nicht (mehr) so attraktiven Marken, befinden sich neben Rolex, Cartier und Bulgari auch alle Luxus-Automarken, die Sie abgefragt haben: Vor allem Rolls-Royce schneidet schlecht ab, aber auch Porsche, Bentley und Ferrari.

Hier handelt es sich wohl um ein Gattungsproblem: Das Auto als solches ist bei der jüngeren Generation nicht mehr das Statussymbol, das es mal war. Fragen Sie heute mal einen jungen Menschen in einer Großstadt, ob er eher aufs Auto oder aufs Smartphone verzichten würde: Die Antwort ist klar. Im Fall von Rolex aber liegt die Herausforderung bei der Marke.

Woran machen Sie das fest?

Zunächst einmal verkauft Rolex sehr viele Uhren und ist entsprechend sichtbar. Natürlich kann man ihnen das kaum vorwerfen. Aber grundsätzlich gilt: Marken wachsen nicht durch Ausdehnung, sondern durch Anziehung.

Wenn eine Marke wie IWC in einem Jahr rund 60 Konzessionären kündigt, ist das ein Resultat dieses Prinzips. Darin steckt unter anderem die Botschaft an den Endkunden: „Wenn du eine IWC willst, musst du auch ein Stückchen fahren, sie ist nicht überall erhältlich.“ So etwas wertet eine Marke auf. Rolex ist zu sichtbar.

„Rolex muss aufpassen, dass es nicht die Uhr der erfolgreichen ELTERN wird – ein Problem, das Red Bull gerade hat.“

Das heißt, die Uhren sind zu häufig vertreten.

Ja. Marken wie Patek Philippe oder Montblanc erscheinen exklusiver, weil sie seltener sind. Seltenheit ist ein Kennzeichen von Luxus. Louis Vuitton hat das gleiche Problem. Der neue CEO Michael Burke hat das erkannt und neu-lich in einem Interview gesagt, er wolle keine neuen Boutiquen mehr eröffnen. Stattdessen solle sich die Marke wieder mehr auf das Kerngeschäft, Reisegepäck, konzentrieren. Luca di Montezemolo sagte unlängst, dass Ferrari nicht mehr als 7000 Autos pro Jahr produzieren solle. Auch Philippe Stern hat für Patek Philippe angekündigt, die Produktion nicht weiter ausdehnen zu wollen. Ein Zuviel ist nicht gut für Luxus.

Rolex ist der Erfinder der Tool Watch, der äußerst strapazierfähigen Uhr. Und Rolex-Gründer Hans Wilsdorf hat die Marke so berühmt gemacht, weil er das getan hat, was wir heute „evidence-based marketing“ nennen: Er lieferte die Beweise dafür, wie toll seine Produkte sind – wie im Fall der Sekretärin, die er mit einer Oyster am Arm den Ärmelkanal durchschwimmen ließ. Heute entfernt sich Rolex zu weit vom Thema Tool Watch und wird zu schmuckig. Damit zielen sie auf den asiatischen Markt. Man darf aber nicht vergessen, dass sich die Asiaten in ihrem Geschmack grundsätzlich an Europa orientieren. Im Großen und Ganzen muss man sagen, dass Rolex nicht wirklich viel falsch macht, aber: Die Konkurrenten werden besser. Die Angebote werden vielfältiger. Es stellt sich die Generationsfrage, ob nämlich der heranwachsende Sohn auch in Zukunft sagt, ich will eine Rolex haben wie mein Vater, oder ob er sich nicht einer Marke wie Hublot zuwendet.

Finden Sie, dass Rolex nicht innovativ genug ist?

Rolex ist zweifellos ein faszinierendes Unternehmen: Sie entwickeln ihr eigenes Gold, sind der größte industrielle Goldverbraucher in der Schweiz, haben einen enorm hohen Automatisierungsgrad in der Produktion, was wiederum zu einer hohen Qualität führt – und auch zu guten Margen. All das ist bewundernswert. Aber wenn ich das aus Sicht des Sammlers sehe, muss ich sagen: Das Produkt wird zunehmend kälter. Das wirkt sich negativ auf die Beziehung der Menschen zu Rolex aus. Rolex wird immer weniger berührbar. Rolex lässt ja auch niemanden in seine Fabriken, außer ein paar ausgewählten Journalisten. Bilder von Uhrmachern, die mit Lupe und Schraubendreher an einem Uhrwerk sitzen, veröffentlicht Rolex bewusst nicht, weil es nicht ihrer heutigen Produktion entspricht. Rolex hat keine Gesichter. Ähnlich ist es heute mit Apple: Auch eine unberührbare Marke, und das ehemalige Gesicht ist tot.

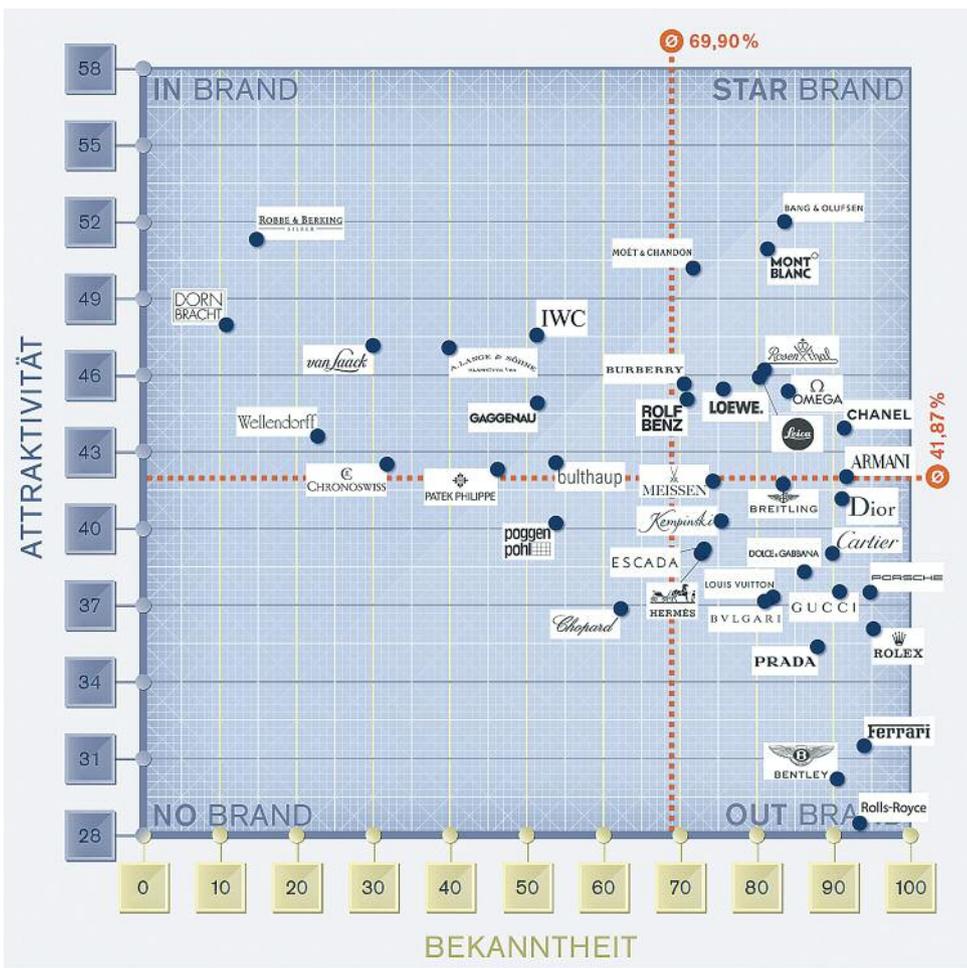
Wenn man die drei geografischen Gebiete vergleicht, die Sie untersucht haben, ergeben sich große Unterschiede.

Man sieht, dass sich zum Beispiel in den USA viel weniger Menschen überhaupt mit Luxusmarken auskennen als in Europa. Dort haben die abgefragten Marken eine durchschnittliche Bekanntheit von 40 Prozent, während es im deutschsprachigen Raum fast 70 Prozent sind. Luxus ist in den USA ein viel exklusiveres Thema; die Menschen, die sich auskennen, setzen sich aber intensiv mit den Marken auseinander. Die Marken werden dort ge-



Generationsfrage?
Hublot Big Bang Black
Fluo, Rolex Daytona in
Platin





Aus der Brand-Trust-Studie: In reifen Märkten wie Deutschland, Österreich und der Schweiz sind die abgefragten Luxusmarken generell bekannter, aber ihre Attraktivität geringer als in den USA oder gar in China. Im Reich der Mitte zählen Rolex, Cartier und Bulgari zu den „Star Brands“, im deutschsprachigen Raum zu den „Out Brands“

„Marken wie Patek Philippe oder Montblanc erscheinen exklusiver, weil sie **SELTENER** sind.“

nerell als attraktiver wahrgenommen als in Europa. In China ist die durchschnittliche Attraktivität mit über 77 Prozent noch viel größer. China ist ein junger Markt: Hier zählen Statussymbole noch mehr als in Europa. Dementsprechend sind auch Rolex und Cartier dort „Star Brands“, was sie hier und in Amerika nicht mehr sind.

Zu Patek Philippe heißt es in der Studie, sie sei der „unentdeckte Superstar“, eine Marke der Zukunft. Das würde wohl kein Uhrenkenner so sehen. In deren Wahrnehmung ist Patek Philippe in der Wertigkeit seit vielen Jahren die unumstrittene Nummer eins im Markt.

Patek Philippe ist eine Marke für Kenner. Die Menschen, die wir befragt haben, sind zwar sehr vermögend, aber nicht alle Uhrenfans, sodass viele Patek Philippe gar nicht kennen. Insofern rangieren sie in unserer Studie zu Recht als „In Brand“: eingeschränkte Bekanntheit, aber hohe Wertschätzung. Wie hoch diese Wertschätzung ist, zeigen die Preise, die für Uhren von Patek Philippe bezahlt werden. Für so ein Produkt kann man keine größere Breite schaffen, auch nicht über Werbung.

Was glauben Sie: Wie hätten Mercedes, BMW und Audi in ihrer Studie abgeschnitten?

Wahrscheinlich ähnlich wie Porsche und die anderen Luxus-Automarken. Die Autohersteller haben ein Gattungsproblem: Im 20. Jahrhundert hat das Auto das Leben der Menschen komplett verändert. Aber wir haben das Jahrhundert der Mobilität hinter uns. Auf die neuen Fragen des 21. Jahrhunderts hat die Automobilindustrie noch nicht die richtigen Antworten gefunden.

Seit einigen Monaten leben erstmals mehr Menschen in Städten als auf dem Land. In den Städten aber verliert das Auto zunehmend an Relevanz. Zum Teil ist es nicht mehr politisch korrekt, Auto zu fahren, zum Teil kann man es sich auch nicht mehr leisten. In Mega-Cities wie London oder New York ist das Auto eher eine Last. Produkte wie Smartphones, Küchen, Stereoanlagen oder auch Uhren laufen den Autos immer mehr den Rang ab. Dazu kommt, dass die deutschen Autohersteller eher kundenfern sind. Sie sind eben Ingenieure, produktverliebt, und entsprechend fallen dann Kundenzufriedenheitstests des ADAC oder der BILD-Zeitung aus. Natürlich ist es provokativ, diese Marken als Marken von gestern zu bezeichnen. Aber die Autoindustrie sollte nicht den Fehler machen, nur auf die guten Absatzzahlen in China zu schauen. Die können sich schnell ändern – zum Beispiel, wenn China eine Importbeschränkung für Premiummarken einführt, etwa, weil die eigenen Hersteller schon so weit sind, diese Nachfrage zu bedienen.



Kristallklar positioniert:
Hanhart – Stoppfunktion,
Piaget – flache Uhren,
TAG Heuer – Motorsport

China ist seit Jahren – auch wenn es gerade eine Delle gibt – ein Hauptabsatzmarkt für viele Uhrenhersteller. Ist es vorstellbar, dass Marken sich auch in ihrer Modellpolitik stärker dem asiatischen Geschmack anpassen?

Das glaube ich nicht. Marken wachsen, weil sie anziehend sind; nicht, weil sie bestimmten Kundengruppen hinterherlaufen. Früher dachte man, Uhren für die asiatischen Märkte müssten kleiner sein, weil die Menschen dort schmalere Handgelenke haben. Aber auch dort verkauft Panerai Uhren mit 47 Millimetern Gehäusedurchmesser.

Wozu brauchen wir überhaupt Marken?

Marken geben Orientierung. Wenn Sie eine Auswahl treffen wollen, ist es sehr anstrengend, alle Optionen bis zum Ende durchzudenken. 80 Prozent der Energie verbraucht der menschliche Körper übers Gehirn. Wir lieben es also, Energie zu sparen, indem wir aufs Nachdenken verzichten. Marken helfen uns bei dem Bestreben, nicht zu viel nachdenken zu müssen. Ein Beispiel: Sie gehen in ein Restaurant und bestellen eine Cola. Mit einem einzigen Wort ist damit definiert, was Sie erwarten. Weder Sie noch die Kellnerin müssen nachdenken. Dieser „Verzicht aufs Denken“ ist nichts anderes als Vertrauen. Marken sind Vertrauensgebilde. Egal, ob wir einen Joghurt, ein Auto oder eine Uhr kaufen: Sie ermöglichen es loszulassen.

„Die höchste Ebene erreicht eine Marke, wenn sie zum **KULTURELLEN CODE** wird.“

Marken schaffen also eine Art Vorauswahl.

Ich würde noch einen Schritt weiter gehen: Nach Hans Domizlaff, dem Begründer der modernen Markentechnik, sind Marken „Monopole in der Psyche des Vertrauens.“ Das Ziel einer Marke ist, dass Sie als Verbraucher eine Coca-Cola wollen, ein Tempo, eine Rolex.

Aber der Mensch liebt doch die Abwechslung.

Natürlich. Wenn Sie Lust haben nachzudenken, was Sie als Alternative konsumieren könnten, dann bestellen Sie an einem bestimmten Tag vielleicht eine Pepsi. Aber wenn Sie sich gedanklich entlasten wollen, dann greifen Sie zum Monopol. Der durchschnittliche Einkaufskorb im Supermarkt umfasst 20 Artikel. Sie werden nicht bei jedem an Alternativen denken. Vielleicht bei einem oder zwei. Bei den anderen greifen Sie zu einem ganz bestimmten Produkt, um sich das Nachdenken zu ersparen.

Das heißt, jede Marke müsste danach streben, die Nummer eins in ihrem Gebiet zu sein, nicht nur eine unter mehreren.

Exakt. Jeder von uns hat eine innere Bewusstseinsleiter und rangreicht automatisch das, was ihm begegnet. Wenn Sie jemanden nach seiner Lieblings-

uhrenmarke oder seinem Lieblingsreiseziel fragen, haben die meisten spontan oder nach etwas Nachdenken einen klaren Favoriten, mit einem gewissen Abstand folgen dann ein, zwei weitere – nicht mehr. Der deutsche Autokäufer denkt im Schnitt über 2,4 Marken nach. Diese Bewusstseinsleiter kann sich verändern, aber das geht sehr langsam. Eine Marke muss auch immer eindeutig sein. Sie muss für eine Sache stehen, nicht für mehrere. Das macht es so schwierig, Marken gut zu führen: Viele Markenverantwortlichen können sich nicht so richtig entscheiden, was ihre Marke sein soll. Am liebsten von allem etwas. Das aber ist der Tod jeder Marke. Im Uhrenbereich gibt es Marken, die kristallklar positioniert sind.

Zum Beispiel?

Nehmen Sie TAG Heuer: Die stehen für Motorsport. Hanhart: Stoppfunktion. Piaget: flache Uhren. So etwas funktioniert. Allerdings müssen sich die Marken an ihre selbstbestimmten Gesetze auch halten und immer wieder den Leistungsbeweis antreten. Das heißt, Piaget muss immer wieder superflache Uhren bauen und hin und wieder einen neuen Rekord aufstellen.

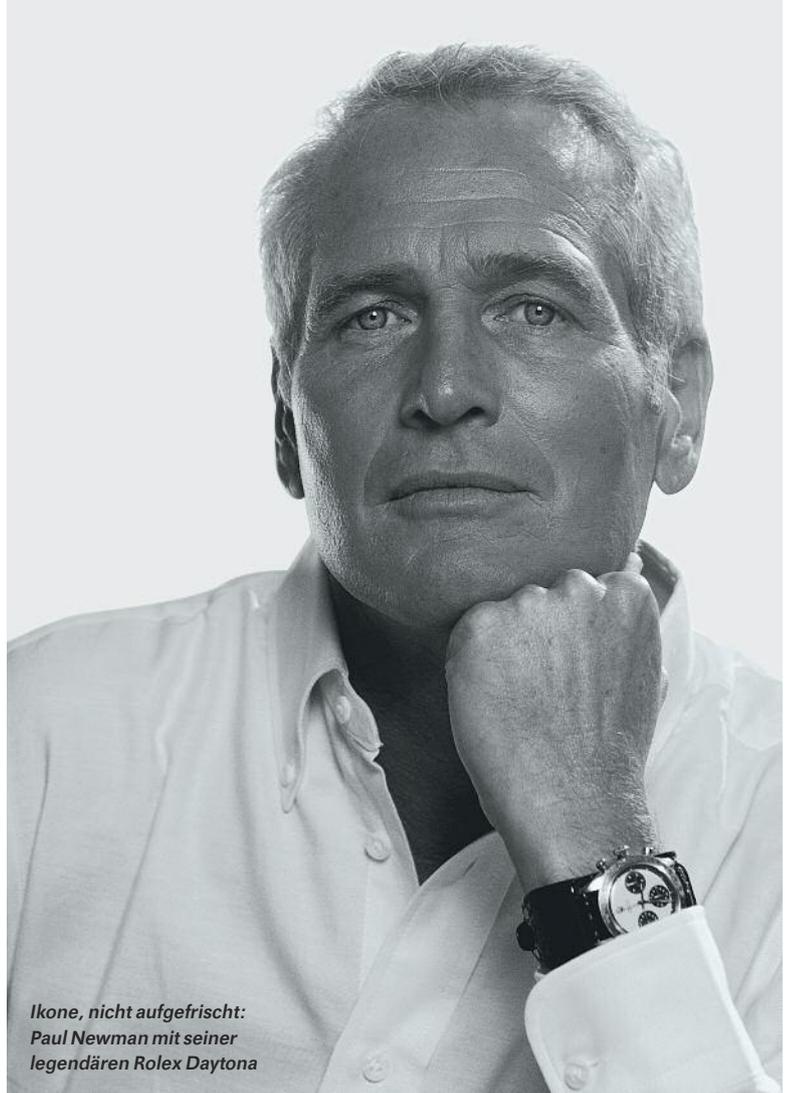
Marken geben viel Geld aus, um sich selbst darzustellen. Kostet das den Kunden nur Geld, oder profitiert er davon auch?

Marketing wird immer abgetan als überflüssig, als etwas, was Uhren nur teurer macht. Doch die Faszination, die wir für bestimmte Uhrenmarken empfinden, wird durch Marketing – und dazu gehört auch die Produktgestaltung – hervorgerufen. Das, was im Marketing investiert wird, trägt massiv zum Erlebniswert für jeden einzelnen Käufer bei.

Bei den Uhrenmarken gibt es geradezu eine Inflation von prominenten Markenbotschaftern. Was halten Sie davon?

Markenbotschafter sind solche nach unserer Definition nur dann, wenn sie kein Geld bekommen. Alles andere ist unglaublich. Wenn ein Markenbotschafter privat eine Uhr einer anderen Marke trägt, kommt das bald heraus und wird schnell übers Internet verbreitet. Abgesehen davon ist der Markeninhaber – oder der CEO – immer noch der beste Markenbotschafter. Hublot zum Beispiel lebt von Jean-Claude Biver.

Beispiel für eine bestimmte Epoche. Heruntergebrochen auf die Uhren hieße das: Die unterste, funktionale Ebene spielt heute keine große Rolle mehr, da mechanische Luxusuhren nicht so präzise sind wie Quarz- oder Funkuhren. Ursprünglich ging es bei der Uhr um Präzision, um Ablesbarkeit. Man bekam in jungen Jahren eine geschenkt, um sie das ganze Leben lang zu tragen. Sie war etwas Selbstverständliches, geriet damit aber gerade deswegen aus dem Bewusstsein. Eines der Verdienste von Nicolas Hayek war es, die Uhr in den Achtzigern mit der Swatch auf die nächste, die Sehnsuchtsebene zu heben. Die Swatch war



*Ikone, nicht aufgefrischt:
Paul Newman mit seiner
legendären Rolex Daytona*

Aber gerade Hublot hat mehr Markenbotschafter als jede andere Uhrenmarke unter Vertrag.

Trotzdem ist Biver die Antriebsfeder. Früher war das auch Gerd-Rüdiger Lang von Chronoswiss, der seine Marke mit Haut und Haaren verkörpert hat. Mehr Authentizität geht nicht. Auch mit einem Manager ist das möglich, aber bitte ohne Starallüren. Leider gibt es auch das.

Es gibt coole Marken, die bestimmte Haltungen verkörpern, Stichwort Apple. Funktioniert so etwas auch bei Luxusmarken?

Unbedingt. Stellen Sie sich eine Pyramide mit drei Ebenen vor: Für die unterste Ebene gilt: Man wird zur Marke, wenn man ein funktionales Problem besser löst als andere. Nächsthöhere Ebene: Eine Lebensknappheit wird adressiert, etwa die Sehnsucht nach Liebe und Anerkennung. Die höchste Ebene erreicht eine Marke, wenn sie zu einem kulturellen Code wird. Wenn man für etwas steht, zum



KLAUS-DIETER KOCH

ist Gründer und Inhaber der Unternehmensberatung Brand-Trust in Nürnberg. In der kürzlich von Brand-Trust veröffentlichten Studie „New Luxury and Brands Reloaded“ wurden in den drei Gebieten China, USA und DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) insgesamt 1500 repräsentative Interviews mit Personen geführt, deren Einkommen zu den zehn Prozent höchsten Einkommen des jeweiligen Landes zählen. Befragt wurden die Personen zu Bekanntheit und Attraktivität von 40 ausgewählten Luxusmarken aus den Bereichen Auto, Uhren, Mode, Möbel und Unterhaltungselektronik. Die Studie hatte für Furore gesorgt, weil weltberühmte Marken wie Porsche, Prada und Rolls-Royce, aber auch Rolex und Cartier im „Out Brand“-Sektor landeten, während Montblanc und Omega Spitzenplätze unter den „Star Brands“ belegten.



Höchste Wert-schätzung: Für diese Weltzeituhr Ref. 2523 von Patek Philippe zahlte ein Sammler über 2,7 Millionen Schweizer Franken



Innovativ: Omega stellte 2013 die amagnetische Seamaster Aqua Terra >15000 Gauss vor

Eine originäre Innovation, der Start von etwas völlig Neuem, fehlt bei vielen. Ist das konsequente Markenführung, oder steckt darin ein Fehler?

Es ist immer eine Frage der Balance. Marken sind gekaufte Erinnerungen. So gesehen ist es wichtig, den Markenkern zu kennen und weiter zu pflegen. Problematisch wird es, wenn man nur reaktives Management betreibt: Das ist mutlos, und dadurch geht die Bereitschaft zu Risiko und Innovation zurück. Richtig macht es aus meiner Sicht Jean-Claude Biver mit Hublot. Da bildet die Tradition – Hublot war die erste Marke, die Edelmetall mit Kautschukbändern kombinierte – die Ausgangsposition für echte Innovationen von heute. Das Markenthema „Fusion“, das sich aus dieser Geschichte ergibt, wird auf die Spitze getrieben, bis hin zum eigenen, kratzfesten Gold. ◀

ein Lebensgefühl. Man kaufte sie sich nicht fürs Leben, und man konnte auch zwei oder mehrere davon besitzen. Daraus entwickelte sich eine Aufmerksamkeit für die Produktgattung Uhr. Heute haben einige wenige Marken wie Rolex schon die dritte Ebene erreicht und sind zu Ikonen geworden. Mit einer Rolex erwirbt man ein Lebensgefühl, ein Statement. Eine Harley Davidson kauft man sich nicht, um von A nach B zu kommen, sondern mit ihr kauft man sich Freiheit.

Wenn Uhrenmarken heute neue Produkte kreieren, geht es immer um die viel zitierte DNA der Marke. Das heißt: Ein neues Produkt oder eine Produktlinie muss zu dem passen, was die Marke in der Vergangenheit gemacht hat. Da ist eine Art Historismus zu beobachten.



Hören Sie Klaus-Dieter Koch zu! Einen Ausschnitt aus unserem Interview finden Sie hier:



www.watchtime.net/blog/wie-marken-funktionieren