

Legenden

Das Rolex-Prinzip

Die Genfer Uhrenfirma Rolex ist laut dem Wirtschaftsmagazin Forbes die angesehenste Marke der Welt. Wie hat sie das geschafft? Was macht sie so besonders?

Von Philipp Gut

Rolex belegt den ersten Rang im Forbes-Ranking bereits zum zweiten Mal in Folge. Auf den Plätzen folgen Lego, Walt Disney, Canon, Google, Bosch, Sony, Intel, Rolls-Royce und Adidas. Durchgeführt hat die Erhebung, bei der über 170 000 Fachleute befragt wurden, das auf die öffentliche Wahrnehmung von –Unternehmen spezialisierte Reputation Institute in Boston. Das Gesamtergebnis setzt sich aus sieben verschiedenen Kategorien zusammen, besonders stark sei Rolex bei der Leistung, den Produkten und dem Service. Gemäss dem Reputation Institute ist das Ansehen –einer Firma ein Motor für den wirtschaftlichen Erfolg: Je höher es ist, desto eher werden ihre Produkte gekauft oder empfohlen.

Um zu verstehen, warum Rolex die Marke mit dem besten Image der Welt geworden ist, muss man zu Firmengründer Hans Wilsdorf und seinem etwas weniger bekannten Geschäftspartner Hermann Aegler zurückgehen.

Der 1881 im bayrischen Kulmbach geborene Wilsdorf, seit seinem zwölften Lebensjahr eine Vollwaise, absolvierte eine Kaufmannslehre und arbeitete zuerst in einem Spielwarengeschäft, das auch Modeschmuck feilbot. Als Neunzehnjähriger kam er nach La Chaux-de-Fonds. Dort war er für ein internationales Handelshaus tätig, erledigte die Fremdsprachenkorrespondenz und diente als Mädchen für alles. In der boomenden Gebirgsstadt im Neuen–burger Jura fing er Feuer für die Uhrmacherkunst. Er eignete sich das nötige Fachwissen an und knüpfte Verbindungen in die Branche.

Der ehrgeizige junge Kaufmann siedelte nach London über – damals die wichtigste Handels- und Finanzmetropole – und gründete dort 1905 die Firma Wilsdorf & Davis, um Uhren in Grossbritannien und im ganzen britischen –Empire zu vertreiben. Dabei setzte er auf ein Produkt, das ihm am Anfang nur Spott einbrachte: Er glaubte an die Zukunft der Armbanduhr, die damals noch unpräzise lief und als weiblich und schwul galt. Wilsdorf aber registrierte genau, dass Sport und Freizeit in der modernen Gesellschaft immer wichtiger wurden. Der Erste Weltkrieg förderte die Entwicklung der Armbanduhr zusätzlich. Soldaten konnten ihre Uhr schlecht um den Hals oder in einer Tasche tragen. Die Komponenten für seine Kreationen liess Wilsdorf in der Schweiz anfertigen. Der Bieler Unternehmer und geniale Tüftler Hermann Aegler lieferte, was er brauchte: Uhrwerke von geringer Grösse und hoher Ganggenauigkeit.

Im Jahr 1908 erfand Wilsdorf den Namen «Rolex». Der Legende nach kam er darauf während der Fahrt in einer Londoner Pferdetram, die rollte und rollte

... Tatsache ist, dass die Namensgebung eingebettet war in eine konsequente Markenpolitik. Der Name sollte kurz und wohlklingend und in allen Sprachen leicht auszusprechen sein.

Damals war es noch üblich, dass Händler und Detaillisten die Uhren mit ihrem eigenen Namenszug versahen. Wilsdorf ging auch hier eigene Wege: Unter die Lieferungen nach Grossbritannien mischte er einzelne Rolex-Uhren, die auch den Schriftzug und das Logo von Rolex trugen. Zunächst eine, dann zwei oder drei – es war der heimliche Start einer künftigen Weltmarke.

Während Wilsdorf den globalen Markt beobachtete und die Anforderungen an neue Modelle formulierte, setzten Aegler und seine Schweizer Uhrmacher die Ideen mit höchster Präzision um. Noch vor dem Ausbruch des Ersten Weltkriegs versprachen sie sich gegenseitig per Handschlag, exklusiv füreinander tätig zu sein. Jahrzehntlang arbeiteten sie zusammen, ohne dass ein schriftlicher Vertrag existiert hätte. Jeder vertraute darauf, mit dem bestmöglichen Partner zusammenzuarbeiten, und legte sein geschäftliches Schicksal in die Hände des anderen. Von dieser Ehrlichkeit mag auch etwas auf den Glanz der Produkte abgefärbt haben.

Von Beginn weg strebte Rolex bedingungslos nach Qualität. Ein anschauliches Beispiel lieferten die Exporte nach Indien und in andere überseeische Gebiete. Die damaligen Transportbedingungen setzten den Uhren zu. Während die Erzeugnisse anderer Hersteller oft beschädigt auf den Markt gelangten, entsandte Wilsdorf eigene Mechaniker in die Tropen, die die Uhren reparierten, bevor sie in den Handel kamen. So war er den Mitbewerbern qualitativ einen Schritt voraus.

1919 zog Wilsdorf in die Schweiz zurück, 1920 gründete er in Genf die Montres Rolex. Die Aufgabenteilung zwischen ihm und Aegler spiegelte sich in der aussergewöhnlichen Unternehmensstruktur: Aus der Firma Aegler wurde die Manufacture des Montres Rolex in Biel, die bis 2004 eigenständig neben der Genfer Schwester bestand. Die beiden Firmenchefs verkehrten auch privat miteinander, in ihrer Korrespondenz redeten sie sich mit «Freund» an, doch blieben sie immer beim Sie.

Aura des Geheimnisvollen

Der Durchbruch gelang 1926 mit der ersten wasserdichten Armbanduhr der Welt, der –Rolex Oyster. Wilsdorf machte das neue Modell mit einer spektakulären Aktion weit über die Uhrenszenen hinaus bekannt. 1927 liess er die englische Schwimmerin Mercedes Gleitze mit einer Oyster am Handgelenk den Ärmelkanal überqueren. Als sie nach über zehn Stunden die englische Küste erreichte, lief die Uhr immer noch tadellos. Das war eine Sensation, und Wilsdorf inszenierte den Triumph mit einer ganzseitigen Anzeige auf dem Cover der Daily Mail. Damit begann das bis heute stilsicher praktizierte Testimonialkonzept in der Werbung, bei dem herausragende Persönlichkeiten mit den von ihnen erbrachten Leistungen «die Exzellenz der Rolex-Uhren bezeugen». Die Reihe reicht von US-Präsident Dwight D. Eisenhower über Henri Guisan und Winston Churchill – der Kriegspremier trug eine Rolex Daydate in Roségold um sein siebeneinhalb Inches messendes Handgelenk – bis zu Roger Federer und Cecilia Bartoli. Sogar Berufsrevolutionäre und eingefleischte Antikapitalisten wie Che Guevara

und Fidel Castro liessen sich mit den Luxusmodellen ablichten. Eine andere Marketingidee von Wilsdorf war es, die Rolex-Modelle in den Schaufenstern in Goldfischaquarien auszustellen, um zu be-weisen, dass sie wirklich wasserdicht waren.

Für den Zürcher Uhrenhändler René Beyer liegt die Faszination der Marke Rolex darin, dass sie «kompromisslos» ist und sich selbst treu bleibt. «Sie ist das Konsistente, das es gibt.» Rolex habe «immer alles richtiggemacht». Und dies mit einem Selbstverständnis, als ob es nichts anderes auf der Welt gäbe. Das mache sie klar lesbar, obwohl sie nicht sehr kommunikativ sei. «Was Rolex tut, tut sie einfach.» Die regelmässigen Preisanpassungen etwa würden nicht begründet. «Es ist wieder an der Zeit, eine Erhöhung vorzunehmen», heisse es jeweils lapidar.

Weltweit wähle Rolex exklusiv nur die besten Händler an den besten Lagen aus. Wer die hohen Anforderungen erfülle und ihre Spielregeln befolge, zu dem unterhalte die Firma die «loyalsten Beziehungen». Doch auch den Händlern gegenüber setze Rolex auf absolute Diskretion: «Neues sehen wir erst, wenn es da ist», so Beyer.

Konsequent und eigenständig ist Rolex auch in der Führung und der Organisation des Unternehmens. Hans Wilsdorf starb 1960, und in den ersten 99 Jahren der Firmengeschichte gab es nach ihm nur zwei weitere Chefs, André und Patrick Heiniger. Der Gründer hatte eine Stiftung errichten lassen, die Fondation Hans Wilsdorf. Auch dies ist einzigartig in der Branche. Die Gewinne werden nicht wie bei einer Aktiengesellschaft an die Teilhaber ausgeschüttet, sondern zu grossen Teilen reinvestiert. Zugleich ist die Stiftung gemeinnützig tätig, ohne es an die grosse Glocke zu hängen. Gerüchten zufolge soll beispielsweise die ETH Lausanne einen dreistelligen Millionenbetrag erhalten haben.

Die Basis des Erfolgs von Rolex ist die herausragende Qualität ihrer Produkte. Technisch habe Rolex einen Vorsprung von fünf bis zehn Jahren auf die Konkurrenz, meint René Beyer. Die selbstgewählten, äusserst strengen Zertifizierungsprozeduren tragen das Ihre zur Qualität der Rolex-Uhren bei. Der unabhängige Markenspezialist Thomas Harder, Geschäftsführer der Firma Swiss Brand Experts in Zürich, hat ein Verfahren ausgearbeitet, um die spezifischen Stärken von Marken zu analysieren und zu entwickeln. Im Zentrum steht die «Kernleistung», also die Leistung der Produkte selbst. Hier sei Rolex «absolute Spitze», indem sie regelmässig technische Erfindungen im Uhrwerk, bei Materialien oder dem Kronensystem hervorbringe. Das reiche aber noch nicht, um durchschlagenden Erfolg zu haben. Hinzu kommt die «Umfeldleistung», etwa der Service oder das Händlernetz. Auch in diesem Bereich sei Rolex herausragend, wie auch René Beyer betont. Die Firma lege hohen Wert auf die «Nachverkaufsdienstleistungen», sagt er. Schliesslich, so Harder, kommt die «Durchsetzung». Dazu zählen die Werbung und die Kommunikation, aber etwa auch das Corporate Design. Auch hier zeichne sich Rolex durch «Konsistenz im Auftritt», einen hohen Wiedererkennungswert aus.

Und noch etwas macht Rolex speziell. Nach Lehrbuch muss man sich entscheiden, ob man exklusiv sein will oder Massenprodukte herstellt. Rolex hingegen macht beides: Sie produziert Premiumuhren in enormen

Stückzahlen. René Beyer spricht von einer «globalisierten Universalmarke», die wie keine andere auf allen Kontinenten bekannt und begehrt sei. Thomas Harder nennt es eine «Wunderstruktur».

Steigern dürfte all dies noch die Rolex-typische Verschwiegenheit – sie versprüht eine Aura des Geheimnisvollen. Die Geschäftszahlen sind nicht bekannt. Kenner mutmassen, dass die Firma einen Umsatz in der Grössenordnung der gesamten Swatch-Gruppe erzielt. Schätzungen gehen von bis zu 6,5 Milliarden Franken aus.

Als Gründer Hans Wilsdorf am 6. Juli 1960 auf seinem Sommersitz Escalé Fleurie bei Genf starb, war das Echo bescheiden. Die NZZ brachte nur zehn Zeilen der Depeschenagentur. Aber das passt irgendwie zu diesem Unikum von einem Schweizer Unternehmen, das vollkommen in sich zu ruhen scheint und mit der Präzision eines eigenen Uhrwerks tut, was richtig ist.