

Vor 18 Monaten gab Jérôme Biard den CEO-Posten bei Corum und Eterna auf, um die Leitung von Roventa-Henex zu übernehmen. Roventa-Henex ist das führende Schweizer Unternehmen im Private-Label-Bereich, es begleitet die Expansion von Marken wie Gucci oder TAG Heuer in ihren Anfängen und war auch für eine sehr grosse Zahl von Fashionmarken tätig. Roventa-Henex hat zudem die Entstehung vieler neuer, erfolgreicher Marken ermöglicht, darunter Farer (siehe WATCH AROUND N° 47), ZRC oder Vertex. Schliesslich arbeitet das Unternehmen nach wie noch für grosse Namen der Uhrenindustrie, die Biard allerdings vertraulich behandelt.

Roventa-Henex arbeitet nach dem Modell der integrierten Dienstleistungen und deckt ein breites Spektrum ab, von Beratung über Entwicklung, Design, Prototyping, Montage bis hin zur Logistik. Das Unternehmen beschäftigt fast 90 Mitarbeitende an den Standorten Biel (Verkauf, Entwicklung, Backoffice) und Tavannes (Produktion) mit einer Kapazität von 200'000 Uhren pro Jahr. Dazu gibt es ein Büro in Hongkong mit acht Mitarbeitenden, welches die vorgelagerte Qualitätskontrolle bei asiatischen Lieferanten verwaltet.

Herr Biard, wie sieht das Jahr 2020 für Roventa-Henex aus?

Wir sind betroffen, wie die gesamte Branche, aber unser Geschäftsmodell schützt uns ein wenig. Wir werden das Jahr mit einem Umsatzrückgang von gegen 30 Prozent abschliessen.

Wo liegt der Hauptschmerzpunkt?

Wir leiden wie alle anderen unter dem Rückgang der Stückzahlen, insbesondere bei den grossen traditionellen Kunden. Immerhin wird dieser Rückgang teilweise durch eine Zunahme der Anzahl Mandate um rund 25 Prozent sowie mit neuen Produkten und neuen Kunden etwas ausgeglichen.

Steht Ihre Rentabilität auf dem Spiel?

Der Rückgang der Stückzahlen bedeutet zwangsläufig einen Rückgang der Rentabilität, aber wir bleiben positiv.

Ist dieser Volumentrückgang unvermeidlich?

Die Zeit der Serien mit Tausenden von Stück ist vorbei. Und die Arbeit an kleineren Serien von einigen hundert Stück oder ähnlich erfordert mehr Flexibilität. Aber glücklicherweise können wir uns darauf einstellen. Wir geben uns selbst die Mittel dazu.

Werden Sie Ihre Produktionskapazitäten anpassen müssen?

Ziel ist es, das derzeitige Volumen zu sichern, das sind etwa 200'000 Uhren pro Jahr. Wir möchten diese Zahl sogar ein wenig erhöhen. Das würde unsere derzeitige Struktur mit rund 40 Mitarbeitenden in der Produktion rechtfertigen sowie die Qualität sichern. Es ist allerdings eine Herausforderung, und wir hoffen, dass die Volumen ein wenig zunehmen werden. Was übrigens der Trend bei unseren Kunden zu sein scheint.

Sie planen also keine Entlassungen?

Zum jetzigen Zeitpunkt nicht, aber die Situation wird so lange kritisch bleiben, wie wir mehr entwickeln, als wir produzieren. Natürlich haben wir dank des Instruments der Kurzarbeit den Covid-Schock abfedern können, fast zehn Prozent der Belegschaft arbeiten immer noch kurz. Ich möchte in diesem Zusammenhang auch die Wirksamkeit der Wirtschaftsförderung des Kantons Bern hervorheben, die uns ebenfalls unterstützt hat.

Was ist mit den schlüsselfertigen Konzepten, die Sie Anfang des Jahres zu entwickeln begannen?

Es geht darum, grosse Marken zu erreichen und ihnen produktionsfertige Konzepte anzubieten. Wir richteten eine interne Task Force ein und identifizierten rund zwanzig potenzielle Kunden innerhalb und ausserhalb der Uhrenindustrie. Es wurden mehrere Dossiers eröffnet, darunter ein Projekt zur Neugestaltung einer erfolgreichen Uhr für ein gut etabliertes Uhrenunternehmen. Unser Projekt fiel zufällig mit einer internen Reflexion dort zusammen. Das Ziel besteht darin,

das Produkt, das Moodboard, das Budget usw. vollständig zu definieren, so als ob wir auf ein Mandat reagieren würden – aber wir tragen das Risiko und investieren die Zeit unserer Ingenieure: Wir werden dabei entweder recht bekommen oder völlig danebenliegen, doch wenn wir das Interesse wecken können, wird es ein Briefing für die Marke geben. Bei diesem Ansatz geht es darum, den visionären Entscheidungsträger für seine Marke zu erreichen.

Scheint aufwendig?

Die Uhrmacherei fasziniert mich nach wie vor, und ich bin überzeugt, dass das Potenzial gross ist. Wir sollten die Ergebnisse innerhalb von drei bis fünf Jahren sehen. Wir verfügen über ein unglaubliches internes Fachwissen zu allen Arten von Produkten, und ich halte die Zeit, die wir für diese Entwicklungen aufwenden, für produktiver, als auf die Anfragen von «Träumern» zu reagieren, die uns täglich erreichen, und zwar in einem Tempo, das sich seit der Covid-Krise noch beschleunigt hat.

Was meinen Sie damit?

Wir erhalten täglich Anfragen von Newcomern, ihre Zahl ist mit der Gesundheitskrise noch gestiegen. Zuerst dachte ich, wir müssten auf alle Anfragen eingehen, sicherstellen, dass ihr Konzept tragfähig wird, und dafür Mittel zur Verfügung stellen. Aber am Ende kostet uns das viel Zeit, und ich fand, wir könnten diese Zeit intelligenter nutzen: Warum nicht selbst proaktiv diese Analyse durchführen und auf erfolgreiche, etablierte Marken mit einer starken Distribution abzielen, die aber möglicherweise nicht im Uhrenbereich aktiv sind?

Ein Beispiel?

Ein Kandidat könnte zum Beispiel der Zürcher Hersteller Freitag sein.

Sie sprechen von «Träumern», können Sie das genauer ausführen?

Diejenigen, die ich als «Träumer» bezeichne, sind eher «süsse Träumer»: Menschen, die sich nach dem Lockdown danach sehnen, ihr Leben zu verändern. Sie sehen die Uhr als einen möglichen und relativ einfachen Weg dazu und träumen davon, Uhren über das Internet zu verkaufen, nachdem sie auf Finanzierungsplattformen Geld gesammelt haben. Ich habe hingegen grossen Respekt vor realistischen Träumern, die mit beiden Beinen auf dem Boden stehen und ihren Träumen nachgehen. Dies ist eine der Typologien unseres Kundenportfolios, in die ich grosses Vertrauen habe.

Sie sagen, dass Sie jeden Tag Anfragen erhalten. Wie viele sind es im Durchschnitt?

Wir erhalten zwischen acht und zwölf Anfragen pro Tag.

Beantworten Sie die überhaupt noch? Können es unter diesen Kandidaten nicht auch einige gute Geschichten geben?

Wir möchten die morgigen Erfolgsgeschichten à la Ressence, Briston, Baltic oder Nivada nicht verpassen. Man muss sich die Zeit

» Der Volumentrückgang zwingt die Manager, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und die tatsächlichen Kosten der Eigenproduktion zu berechnen.

nehmen, einige Enthusiasten zu begleiten, aber wir haben ein Bewertungsraster für eine Vorauswahl erstellt.

Lassen Sie uns zum Kern Ihres Unternehmens zurückkehren. Wenn wir Sie richtig verstehen, ist die Produktion nur ein Teil Ihres Geschäfts. Das ist

weit entfernt vom gängigen Bild eines Private-Label-Herstellers, das oft darauf hinausläuft, als Subunternehmer ganz einfach billige Uhren aus dem Katalog anzubieten. Verändert sich das Image des Private Labels?

In der Tat wird nicht immer gut verstanden, was wir tun: Wir sind ein integriertes Dienstleistungsunternehmen, das à la carte alle Segmente der Uhrmacherei abdeckt – bis hin zu hoch komplizierten Uhren. Und die Produktion von Uhren ist nur ein Teil unserer Aktivitäten. Ich weiss nicht, ob sich das Image des Private-Label-Geschäftes verändert, aber wir arbeiten hart daran, Roventa-Henex ein neues Image zu geben, auch intern.

Nämlich?

Die Struktur ist flacher als in der Vergangenheit. Produktion und Entwicklung stehen in ständigem Dialog. Wir haben das Profil der Key Account Manager geändert – es gibt jetzt mehr Frauen, die oft aus der Uhren-

für andere Branchen wie die Medizin oder die Zahnmedizin nützlich sein.

In dieser Perspektive sollten Sie eigentlich stark wachsen. Warum ist das nicht der Fall?

Die Gewohnheiten in der Uhrmacherei sind hartnäckig, aber immer mehr Entscheidungsträger erkennen, dass es nicht mehr wie bisher weitergehen kann: Eine Marke kann nicht alles selber machen.

Wir können uns vorstellen, dass sich auch intern Veränderungen aufdrängen. Wie wird das angenommen?

Die Einstellungen müssen sich verändern. Aber es geht nicht darum, eine Revolution durchzuführen, sondern um eine Neuformulierung; miteinander reden, hinausgehen, Subunternehmer besuchen. Alle Fähigkeiten sind vorhanden, um die Übergangszeit zu einem Erfolg zu machen, und die Teams verstehen, dass wir auf diese Weise unsere Fä-

gegenseitigen Interessen kontraproduktiv sein können. Unsere Fähigkeit, ein Netz von Unterauftragnehmern zu mobilisieren, ist Teil unseres Fachwissens, und genau wegen dieses Fachwissens kommen Kunden zu uns und vertrauen uns. Das ermöglicht uns, langfristige Beziehungen zu pflegen. Und das ist entscheidend, vor allem in instabileren Zeiten.

Wir sehen, dass viele neue Projekte, auf Kickstarter oder auch sonst, in Asien und immer weniger in der Schweiz aufgebaut werden?

Unser Ziel ist es, das Swiss Made so weit wie möglich zu fördern, und wir sind seit einigen Jahren dabei, das Sortiment zu erweitern. Die Typologie entwickelt sich in Richtung mehr Mechanik, weniger Quarz und mehr Komplexität: Chronographen, GMT, Taucherruhren, Tourbillons.

Gibt es in der Schweiz keine Chance, in das Einstiegssegment zurückzukehren?



» Wir möchten die morgigen Erfolgsgeschichten à la Ressence, Briston, Baltic oder Nivada nicht verpassen.

INTERVIEW MIT JÉRÔME BIARD, CEO VON ROVENTA-HENEX

» Für einige sind wir die Adresse der letzten Chance

PRIVATE LABEL | Seit anderthalb Jahren führt Jérôme Biard das Unternehmen Roventa-Henex, das vorab Uhren für Drittmarken baut und Dienstleistungen anbietet. Die Zeit, wo alle Marken alles selber machen wollten, so sagt er, sei vorbei. Trotzdem müsse sein Geschäft von Grund auf neu überdacht werden.

industrie kommen, von der Markenseite her. Wir suchen auch nach neuen Wegen, mit den Kunden zusammenzuarbeiten und sie vielleicht sogar auf den Märkten zu begleiten, zum Beispiel durch die Schaffung eines Vertriebspools.

Sie scheinen sich der Zukunft des Private Labels sicher zu sein. Wie kommen Sie darauf, da die Uhrmacherei heute doch weitgehend von integrierten Marken dominiert wird und grosse Stückzahlen im Outsourcing kaum zurückkommen werden?

Die Marken wollten in der Tat alles integrieren, aber der Trend ist am Drehen: Outsourcing erlebt ein Comeback, offensichtlich sind die Marken seit Covid aufmerksamer: Der Volumentrückgang zwingt die Manager, ihr Geschäftsmodell zu überdenken und die tatsächlichen Kosten der Eigenproduktion zu berechnen. Wir sind es gewohnt, alle Kosten in unseren Produktstudien zu verrechnen, und wir zeigen oft, dass wir viel billiger sind. Die Marken wollen sich wieder auf Marketing und Vertrieb konzentrieren, und das Outsourcing macht es möglich. Wir sind eine Stütze für die Marken, und ich sehe immer mehr, dass wir für einige die Adresse der letzten Chance sind. Unser Know-how könnte sogar

higkeiten und unser Know-how unter Beweis stellen können, auch in Spezialgebieten, beim Prototyping oder beim Design. Die Mitarbeiter verstehen die Notwendigkeit, Roventa-Henex auf Stand 4.0 zu bringen.

Wie sieht es mit der Struktur des Private Labels in der Schweiz aus: Gibt es auch neue Marktteilnehmer?

Was ich sagen kann, ist, dass wir immer noch eindeutig führend sind und dass es auch genug Arbeit für die anderen Anbieter hat. Ob es Raum für einen ganz neuen Player gibt? Ich sollte Ja sagen, aber ich glaube es nicht. Der Aufbau einer Struktur ist sehr kompliziert, man muss alle Bereiche beherrschen und dies gezielt tun. Ganz zu schweigen davon, dass die Schweiz nicht allein ist: Private Label ist in Asien sehr gut entwickelt.

Denken Sie andererseits daran, in der Schweiz weiter zu expandieren, indem Sie Subunternehmer integrieren, zum Beispiel bei den Gehäusen oder Zifferblättern?

Das ist nicht geplant. Unsere Stärke liegt darin, ein Dirigent zu sein und Lösungen zu finden. Die Idee, einen Subunternehmer zu übernehmen, kann attraktiv erscheinen, aber man erkennt oft sehr schnell, dass die

Ich glaube nicht, dass dies kurzfristig der Fall sein wird. Die Schweiz ist als Produktionsstandort für Modeuhren nicht mehr geeignet. Sie muss in Forschung und Entwicklung investieren, um die Kreativität wieder zu beleben und den Swatch-Coup zu wiederholen.

Eine weitere Frage zu den Uhrwerken, da Sie mit allen Herstellern zusammenarbeiten. Letztes Jahr mussten Sie auf Sellita umschwanken, nachdem die Swatch Group ihre Lieferungen von ETA-Kalibern gestoppt hatte. Wie ist die Situation, nachdem die Wettbewerbskommission das Recht der Swatch Group auf freie Lieferung formalisiert hat?

Wir warten auf die bevorstehende Reaktion der Swatch Group und möchten die ETA-Kaliber wieder einführen. Vielfalt ist für unsere Kunden sehr wichtig. Die Produktdifferenzierung wird durch Kaliber erreicht.

Interview: Stéphane Gachet