



ALLES IM BLICK
Bei seinem Antritt 2009 nahm Jean-Frédéric Dufour die Marke Zenith genau unter die Lupe – und krepelte die Firma dann komplett um

DER VISIONÄR

Jean-Frédéric Dufour hat die Marke Zenith zurück auf die Erfolgsspur gebracht. Ein Job, der ihm nicht immer leichtfiel und anfangs vor allem eins machte: Angst

Text: GISBERT L. BRUNNER, GORDON DETELS
Fotos: PHILIPP MUELLER



G

Gut gelaunt betritt Jean-Frédéric Dufour den großzügigen, holzgetäfelten Besprechungsraum. Es ist Freitagmittag, der 22. Juli 2011, 12 Uhr. Am Wochenende beginnen bei Zenith die Betriebsferien, und Dufour macht seinen ersten Urlaub seit zwei Jahren. „Ich habe großen Hunger“, erklärt der leger ohne Krawatte und Sakko Gekleidete in fast akzentfreiem Deutsch, setzt sich an den mit Lachs-, Schinken- und Käseplatten gedeckten Tisch und fragt: „Wollen wir erst essen oder dabei das Interview führen?“ Eine halbe Stunde später sind alle satt, das Gespräch kann beginnen. „Aber bitte auf Englisch, so gut ist mein Deutsch doch nicht.“



Als Sie Chef bei Zenith wurden, waren Sie gerade mal 42 Jahre alt. Waren Sie nervös an Ihrem ersten Arbeitstag?

Ich war ängstlich. Der Boss einer Firma zu werden, die zu LVMH gehört, setzt einen zwangsläufig unter Druck. Da gibt es nicht viele Chefsessel. Der zweite Grund war Zenith. Immerhin ist es eine der letzten Schweizer Uhrenmanufakturen, ein Betrieb mit großer Geschichte, der in 150 Jahren mehr als zehn Millionen Uhren verkauft hat.

Wie war es denn damals bei Zenith?

Jede Abteilung hat für sich gearbeitet, es gab kein Teamwork. Das lag an meinem Vorgänger. Bei ihm liefen alle Fäden zusammen, alle redeten nur mit ihm, aber nicht miteinander. Außerdem war die Firma aufgebläht. Ich bin ein Fan klarer Strukturen und flacher Hierarchien. Daran habe ich zuerst gearbeitet.

Sie haben die Situation mal mit einem Hurrikan verglichen: Alles zerstört, die meisten Bäume lagen ausgerissen herum. Sie haben dann die letzten Bäume auch noch rausgerissen und ein Drittel der Angestellten gefeuert.

Ich hatte keine andere Chance. Die Firma stand am Abgrund. Sie wäre so, wie sie struk-

IN LUFTIGER HÖH

Dufour, hier auf dem Dach des Firmengebäudes, ist nun auch beruflich ganz oben angekommen. Die Umsätze von Zenith steigen konstant



turiert war, untergegangen. Was die Kündigungen angeht: Ich habe die wichtigen Leute gehalten, alle, die etwas mit der Produktion zu tun hatten. Ich habe vor allem in der Verwaltung und im Marketing Leute entlassen.

Unter Ihrem Vorgänger fertigte Zenith, sagen wir, spezielle Uhren. Waren die Designer erleichtert, als Sie kamen?

Das kann ich nicht sagen: Ich habe das Design-Team gewechselt. Bei dem, was sie vor mir gemacht hatten, wären sie nicht in der Lage gewesen, das zu entwerfen, was ich mir unter einer schönen Uhr vorstelle.

Zum Beispiel die „Zenith Heritage Ultra Thin“, die erste Uhr unter Ihrer Leitung. Genau. Da kann ich Ihnen ein Beispiel für

das Unverständnis geben. Ich erzählte von meiner Idee für die Uhr. Und was musste ich mir anhören? Die Uhr haben wir vor 30 Jahren gemacht. Das ist natürlich Quatsch. Die neue „Zenith Heritage Ultra Thin“ ist vom damaligen Modell inspiriert, aber alle Details sind zeitgemäß und modern. Das hat damals keiner verstanden.

Hört sich schwierig an.

Das war es. Die ersten acht, neun Monate waren die härtesten meines Lebens. Ich wurde als Feind, nicht als Retter gesehen. Die Angestellten waren skeptisch, standen nicht wirklich hinter mir. Erst mit der Messe in Tokio im Januar 2010, auf der ich unsere erste Kollektion vorstellte und erfolgreich war, änderte sich ihr Denken.

wissen, denn das war mein Ansatz: Uhren für echte Zenith-Käufer machen, nicht für welche, die man zur Marke hinlocken kann.

Anscheinend hat man Ihnen vor allem oft gesagt, dass die Uhren viel zu teuer waren. Einsteigeruhren gibt es jetzt schon ab 3 000 Euro. Wie haben da Bestandskunden reagiert?

Ich habe keine Beschwerden gehört. Und noch einmal: Ich bin der Überzeugung, dass wir jetzt an echte Zenith-Kunden verkaufen, die früher mal Fans der Marke waren.

Der Tourbillon kostete 120 000 Euro, jetzt liegt er bei 55 000 Euro. Machen Sie mit dem Verkauf da nicht Verluste?

Vor mir haben wir zehn Stück pro Jahr verkauft, jetzt sind wir der größte Tourbillon-Hersteller der Schweiz. Bei den Stückzahlen kann man auch günstiger produzieren.

Aber Sie müssen zugeben, dass es ärgerlich ist, wenn man etwas kauft, und am nächsten Tag kostet es die Hälfte.

Vergleichen wir es mit einem Auto: Eins ist handgemacht und sehr teuer. Ein Jahr später ist das Auto immer noch von der gleichen Marke, wurde aber in einer Fabrik hergestellt. Und darum ist es jetzt günstiger.

Zenith-Uhren sind also ein industrielles Massenprodukt wie Pkws geworden?

So habe ich das nicht gemeint. Noch einmal: Wenn ich Maschinen anschaffe, sie einrichte und dann damit nur fünf Autos produziere, kostet es mehr, als wenn ich 100 herstelle.

Eine derart hochgeschraubte Produktion hätte auch böse ins Auge gehen können.

Ohne Risiko bewegt man sich nicht vorwärts. Und ich sehe meine Job so, dass ich als Boss verantwortungsvoll Risiken managen muss.

Was erwidern Sie jemandem, der sagt: „Zenith kaufe ich nicht mehr. Die waren mal klasse, jetzt ist es eine Billigmarke.“

Ich weiß nicht, was Sie verdienen, aber 55 000 Euro für eine Uhr ist nicht billig.

Aber Sie starten, wie erwähnt, bei 3 000 Euro. Für eine mechanische Uhr ist das eher ein Schnäppchenpreis.

Man ist nicht exklusiv dadurch, was man kostet, sondern dadurch, was man ist, welche Qualität und welchen Service man bietet.

Warum sollte ich eine Zenith kaufen?

Weil Zenith die beste Schweizer Uhrenmarke ist, wenn es um das Thema Manufaktur geht. Man bekommt meiner Meinung nach nichts Besseres, hinsichtlich des Uhrwerks, als einen Chronographen von uns.

➤ *Mein Ansatz: Uhren für echte **Zenith-Käufer** machen, nicht für welche, die man zur **Marke** hinlocken kann* ◀

Von 800 Zenith-Referenzen haben Sie gut 600 gestrichen. Nach welchen Kriterien?

Um das Risiko für die Firma zu reduzieren, habe ich – Geschmack hin oder her – die Bestseller außen vor gelassen: die „Dualtime“, der „Chronomaster Open“ und die „Central Second“. Beim Rest habe ich mich gefragt: Ist die Uhr Zenith? Trägt sie die DNA der Firma in sich? Passt sie zu den Werten? Konnte ich das mit „Ja“ beantworten, blieb sie. Wie

man sieht, passten meiner Meinung nach die meisten nicht zur Firma.

Gab es ein Komitee?

Nein, nur mich. Aber ich habe mit Leuten außerhalb der Firma geredet: mit Experten und Sammlern und vor allem mit langjährigen Vertriebspartnern. Das Wissen dieser Leute war mir wichtig. Was erwartest du von Zenith? Was erwarten deine Kunden? Das wollte ich



Wie sehen das Kunden?

Die Verkäufe in den Geschäften steigen im zweistelligen Bereich. Dieses Jahr werden wir einen dreistelligen Millionenbetrag Umsatz machen – mit der neuen Kollektion.

Wie haben denn unterschiedliche Nationen auf die neue Kollektion reagiert? Das Bling-Bling Ihres Vorgängers, auf das neureiche Russen oder Chinesen stehen, gibt es so gut wie gar nicht mehr.

Es gibt immer weniger Leute, die darauf stehen. Das war vor der Krise, ist jetzt aber ein Nischenprodukt. Die wenigen, die heute noch Bling-Bling wollen, kaufen halt eine Hublot. Die bedienen diese Nische.

Haben manche Länder positiver reagiert als andere?

Mit den alten Kollektionen waren wir vor allem beziehungsweise nur in sogenannten *emerging markets* erfolgreich. Jetzt sind wir überall erfolgreich. Unter meinem Vorgänger haben wir den spanischen, italienischen, französischen, deutschen, sogar den schweizerischen Markt verloren. Die haben wir jetzt alle wieder zurück. Ich weiß von vielen Shops, wo früher mal eine Zenith pro Monat verkauft wurde, und jetzt sind es 16. Eine Uhr ist ein Zufall, 16 nicht.

Was ist Ihr Ziel?

Von bereits 25 000 Exemplaren, die wir pro Jahr produzieren, auf 60 000 zu erhöhen.

Wer sind Ihre aktuellen Kunden?

Wir haben – auch durch die Preisstruktur – eine große Spannweite. Unsere Marke ist interessant für den Einsteiger, der sich mit 30 oder 35 Jahren die erste mechanische Uhr leistet, als auch für den älteren Sammler, der mehr Geld ausgibt. Für beide haben wir etwas im Angebot. Vor allem sind wir eine interessante Alternative für alle, die ermüdet sind von all den Rolex und Co. dieser Welt und etwas Besonderes tragen wollen.



LÄSSIGER BOSS
Dufour ist strikt gegen Hierarchien und mag den lockeren Umgang. Genauso tritt er auf: Mit Kravatte sieht man den Zenith-CEO selten

Ein Zeichen für Erfolg ist es, wenn man in China kopiert wird.

Anfang Juni haben wir das erste Mal von einer Kopie, einer „Striking 10th“, gehört. Die Fälscher haben zwei Jahre gebraucht, sie zu kopieren. Auch das spricht für unsere Qualität.

Wer sind Ihre größten Mitbewerber?

Wir sind eine gute Alternative zu manchen Rolex, einer Patek Philippe „Calatrava“ oder

den höherpreisigen Modellen von Omega – zumindest für die Kunden, die nicht so an Status, aber einer guten Uhr interessiert sind.

Wenn Sie zurückblicken auf die vergangenen zwei Jahre: War es eine gute Entscheidung, den Job anzunehmen?

Es war, und das sage ich ganz ehrlich, die beste Entscheidung meines Lebens: eine Sensation mit wahnsinnigen Emotionen.

Fallen Ihnen keine negativen Aspekte ein? Nicht mal die Heimat von Zenith?

Sie meinen, weil ich aus Genf komme und Le Locle nur 10 000 Einwohner hat? Klar ist Genf die spannendere Stadt, aber ich war ohnehin mehr als die Hälfte des letzten Jahres auf Reisen. Und manche meiner Kollegen arbeiten im Nirgendwo eine halbe Stunde außerhalb Hongkongs. Dann lieber Le Locle.

Letzte Frage: Was war Ihre erste Uhr?

Da kann ich leider nicht die passende Antwort geben. Ich hatte zwar eine Zenith, die erst meinem Opa, dann meinem Vater und schließlich mir gehörte. Meine erste Uhr war aber eine Tissot. ●●

Immer gerade-aus

>Für das Meisterwerk aus dem Hause Zenith, der „Christophe Colomb“, ließ man sich von Marinechronometern inspirieren. Das Besondere: **(1)** eine neue Grande Complication – das weltweit erste Tourbillon mit gyroskopischem Käfig, der eine ständig flache und somit optimale Lage **(2)** des Regulierungsorgans garantiert. Als Material **(3)** wurde Rosé-, Gelb- oder Weißgold (18 Karat) verwendet.