



Pierre-Yves Donzé

Die Exzellenzfabrik

Wie Rolex zur Weltmarke wurde



VAHLEN

VERSUS

Rolex, seit über fünfzig Jahren die erfolgreichste Uhrenmarke der Welt, war noch nie Gegenstand einer unabhängigen historischen Studie. Pierre-Yves Donzé, ein führender Experte für die Geschichte der Uhrenindustrie, bringt Licht ins Dunkel. Von den ersten, tastenden Versuchen Hans Wilsdorfs, eine ikonische Uhr zu entwickeln, über die geniale Neuausrichtung des Marketings in den 1960er-Jahren bis in die Gegenwart zeichnet der Autor die Entwicklung einer Marke nach, die zum Inbegriff des persönlichen Erfolgs wurde. Dabei deckt er die Strategie auf, die Rolex zum unbestrittenen Weltmarktführer gemacht hat – und zum Schrittmacher der zeitgenössischen Luxusindustrie.



Pierre-Yves Donzé ist Professor an der Universität Osaka und Gastprofessor an der Universität Freiburg in der Schweiz. Er hat zur Geschichte der Luxusgüterindustrie und zur Geschichte multinationaler Unternehmen publiziert. Als Autor zahlreicher Bücher über die schweizerische und die weltweite Uhrenindustrie wurde er 2011 mit dem Prix Gaïa ausgezeichnet.



www.versus.ch
ISBN 978-3-03909-347-2



www.vahlen.de
ISBN 978-3-8006-7697-2



Pierre-Yves Donzé

Die Exzellenzfabrik

Wie Rolex zur Weltmarke wurde

Übersetzung: Dagmar Bruss

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Französische Originalausgabe:

Pierre-Yves Donzé: La fabrique de l'excellence. Histoire de Rolex.
Éditions Livreo-Alphil, Neuchâtel 2024

Übersetzung und Lektorat: Lektorat – Text – Übersetzung Dr. Dagmar Bruss · Hamburg

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2025

Versus Verlag AG, Zürich · www.versus.ch

Neptunstraße 20, CH-8032 Zürich, info@versus.ch

Verlag Franz Vahlen GmbH, München · www.vahlen.de

Wilhelmstraße 9, DE-80801 München, info@vahlen.de

Umschlagbild: © Rolex/JVA Studios.

Satz und Herstellung: Versus Verlag AG · Zürich

Druck: Westermann Druck Zwickau GmbH · Zwickau

Printed in Germany

ISBN Versus: 978-3-03909-347-2 (Print) 978-3-03909-847-7 (E-Book)

ISBN Vahlen: 978-3-8006-7697-2 (Print) 978-3-8006-7698-9 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	11
TEIL I: SCHWEIZER PRÄZISIONSARBEIT (1900–1945)	23
Kapitel 1: Zwischen La Chaux-de-Fonds, London und Genf: die Anfänge von Hans Wilsdorf	27
Rückkehr in die Schweiz	33
Die Anfänge der Manufaktur Aegler	35
Fazit	44
Kapitel 2: Die Entwicklung der Oyster (1920–1945)	47
Forschung und Entwicklung bei Wilsdorf und Aegler	50
Eine Innovation wird kommerziell verwertet	62
Fazit	69
Kapitel 3: Chronometer in Serie (1920–1945)	73
Die Zusammenarbeit mit dem Bureau de contrôle in Biel	78
Das Verhältnis zur Arbeiterbewegung	82
Die Absatzmärkte der Firma Aegler	88
Fazit	92
Kapitel 4: Kommunikation und Marktpositionierung (1920–1945)	95
Die Positionierung als Premiummarke	97
Der Bezug zu sportlichen Höchstleistungen	102
Der Aufbau eines Markenportfolios	108
Rolex expandiert	113
Fazit	121

TEIL II: DIE KREATION NEUER KOLLEKTIONEN (1945–1960) 125

Kapitel 5: Die Bedeutung ikonischer Produkte 129

Die Führung zweier Unternehmen	130
Forschung und Produktentwicklung im Aufwind	136
Die Umstellung des Produktionssystems	143
Fazit	145

Kapitel 6: Der Beginn einer fruchtbaren Zusammenarbeit 147

Technische Exzellenz bleibt zentral	148
Die neuen Themen Macht und persönlicher Erfolg	159
Tudor und die Verwaltung eines Markenportfolios	164
Weltweite Expansion	167
Fazit	172

TEIL III: EIN SYMBOL FÜR PERSÖNLICHEN ERFOLG (1960 BIS HEUTE) . . 177

Kapitel 7: Rolex weltweit Nummer eins (1960–1990) 179

Die Unternehmensführung zwischen 1960 und 1990	181
Innovation und Produktentwicklung	187
Die Entwicklung des Produktionssystems	191
Eine innovative Marketingstrategie	196
Internationale Expansion	212
Ein Unternehmen, das keine Krise kennt	222
Fälschungen als Preis des Erfolgs	229
Fazit	232

Kapitel 8: Rolex und der Wandel der Luxusgüterindustrie (seit 1990) . . . 237

Ein zentralisierter Konzern entsteht	240
Produktentwicklung und Marketingstrategie	247
Die Stärkung von Rolex auf dem globalen Markt für Luxusgüter	256
Die Rolle von Tudor	259
Fazit	266

Schlussbetrachtung 267

Anhang 273

Quellen und Bibliografie 279

Vorwort

Seit etwa 15 Jahren gilt mein Interesse der Schweizer wie auch der globalen Uhrenindustrie – mein erstes Buch zu diesem Thema, *Les patrons horlogers de La Chaux-de-Fonds*, erschien im Jahr 2007. Meine akademische Laufbahn, die mich in die Schweiz, nach Japan und in die USA geführt hat, und die inspirierenden Begegnungen mit zahlreichen Kollegen und verschiedenen Persönlichkeiten aus der Welt der Uhrmacherei haben meinen Blick geweitet und mein Interesse neu geweckt. Ich hatte nämlich Gelegenheit, über mehrere grundlegende Faktoren dieser Branche nachzudenken: über ihre Dynamik auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene, über die sich wandelnde Rolle der Unternehmer, die verschiedenen Innovationsprozesse, aber auch über die einzelnen Unternehmen dieses Industriezweigs, die Quellen ihrer Wettbewerbsfähigkeit, die Bedingungen für ihr Wachstums und die Umstände ihres Verschwindens. Ein Akteur fehlte jedoch in all meinen Untersuchungen: Rolex. Wie aber kann man über die Entwicklung der Uhrenindustrie sprechen, ohne *der* Marke einen zentralen Stellenwert einzuräumen, die in den 1970er Jahren zur wichtigsten der Welt wurde und es bis heute geblieben ist? Mehrere meiner Leser sind mit dieser konstruktiven Kritik an mich herangetreten. In meiner Antwort darauf muss ich auf jene Grenzen verweisen, die jedem Historiker bei der Ausübung seines Berufs gesetzt sind: den Zugang zu Archiven.

Sowohl in der Uhrenindustrie als auch, in größerem Maßstab, allgemein auf dem Gebiet der Wirtschaft hat jeder eine mehr oder weniger vorgefertigte Antwort auf die Frage, warum Rolex seit über einem halben Jahrhundert so erfolgreich ist. Dabei handelt es sich jedoch um Behauptungen, die selten auf Quellen aus erster Hand basieren und an denen die Fantasie keinen geringen Anteil hat. So existiert bis heute keine wissenschaftliche Studie auf der Grundlage einer Auswertung von Archivquellen, die die historische Entwicklung von Rolex und den Prozess der Kreation *der* Marke erhellt, die für persönlichen Erfolg schlechthin steht. Und tatsächlich ist Rolex keine Marke wie jede andere. Sie ist eine Fabrik der Exzellenz: Sie produziert nicht nur Uhren von außergewöhnlicher Qualität, sondern auch eine Erzählung, die den Ausnahmecharakter der Menschen unterstreicht, die sie tragen. Ziel dieses Buches ist es daher, diese «Exzellenzfabrik» in ihre Bestandteile zu zerlegen – man könnte auch sagen: zu dekonstruieren –, um zu verstehen, wie Rolex zu dem geworden ist, was die Marke heute ist.

Nachdem das Forschungsziel festgelegt war, musste nun noch die Durchführung des Projekts geklärt werden. Bis zum damaligen Zeitpunkt hatte die Rolex SA ihre Archive noch nie für Historiker geöffnet, was durchaus verständlich ist, wenn man die Stärke des in den 1960er Jahren entwickelten Konzepts (außergewöhnliche Uhren von einem außergewöhnlichen Mann für außergewöhnliche Menschen) bedenkt. Das Unternehmen hat kein Interesse daran, Narrative zu fördern, die diesem widersprechen oder es in einen bestimmten Zusammenhang einbetten. Ich rechnete also keineswegs damit, dass die Rolex SA mir die Türen zu ihren Archiven öffnen würde. Um mein Vorgehen dennoch transparent zu machen, informierte ich im Frühjahr 2021 den CEO Jean-Frédéric Dufour über meine Absicht, dieses Buch zu schreiben. Die Erkenntnisse, die ich im Laufe meiner jahrelangen Recherchen in den Archiven der Uhrenbranche gesammelt hatte, haben mich dazu bewogen, dieses Buch auf der Grundlage einer reichhaltigen und vielfältigen Dokumentation zu schreiben. Dass das Vorhaben in die Tat umgesetzt werden konnte, ist der Unterstützung zahlreicher Institutionen und Personen zu verdanken. Zunächst möchte ich dem Musée international d'horlogerie in La Chaux-de-Fonds, seinem Konservator Régis Huguenin und dem gesamten Team sowie der Fédération de l'industrie horlogère FH (Verband der Schweizerischen Uhrenindustrie) in

Biel, insbesondere Philippe Pegoraro, dem Leiter von dessen Statistik- und Wirtschaftsabteilung, für ihre ständige Bereitschaft zur Unterstützung danken. Pierre Fluckiger, Direktor des Staatsarchivs Genf, und Serge Maillard, Herausgeber des Magazins *Europa Star*, haben meine Arbeit ebenfalls sehr erleichtert, indem sie mir Zugang zu ihren Archiven gewährten. Darüber hinaus hat der Digitalisierungsdienst des Bundesarchivs in Bern einen wesentlichen Beitrag zu meiner Arbeit geleistet. Ich danke auch Marc Perrenoud, der mir Kopien von Dokumenten zur Verfügung gestellt hat, die er im Rahmen seiner eigenen Recherchen konsultiert hat. Schließlich gilt mein herzlicher Dank den Mitarbeitern des Staatsarchivs Bern, der Rubenstein Library der Duke University in den USA und des Michael Cudlipp Research & Study Centre in Großbritannien. Diese Forschungsarbeit konnte auch dank der finanziellen Unterstützung der Japan Society for the Promotion of Science (Projekt-Nr. 22K01592), des John W. Hartman Center der Duke University sowie des Thomas-K.-McCraw-Stipendiums durchgeführt werden. Letzteres machte einen äußerst fruchtbaren Forschungsaufenthalt an der Harvard Business School möglich, wo dieses Manuskript fertiggestellt wurde.

Teile dieses Buches wurden in Seminaren an der Universität von Alicante und der Erasmus-Universität, Rotterdam, sowie auf der Jahrestagung des Forums für Entrepreneurship Studies in Osaka vorgestellt. Ich danke den Teilnehmern dieser Veranstaltungen sehr herzlich für ihre Anregungen und die Kritik. Bei den Vorbereitungen zu diesem Buch habe ich auch von dem Austausch mit Rika Fujioka, Takashi Hirano, Wataru Kikuchi und Ken Sakai profitiert, mit denen ich an verschiedenen Projekten zur Geschichte des Designmanagements in Japan zusammenarbeite, sowie mit meinen Kollegen und Freunden, die in der Geschichte der Mode- und Luxusgüterindustrie tätig sind, darunter José Antonio Miranda, Véronique Pouillard, Emanuela Scarpellini und Ben Wubs. Während meines Aufenthalts an der Harvard Business School halfen mir Jill Avery, Rohit Deshpande, Walter Friedman und Ryan Raffaelli besser zu verstehen, mit welchen Herausforderungen in puncto Werbung und Markenmanagement Unternehmen auf dem amerikanischen Markt konfrontiert sind.

Schließlich gilt mein Dank all den Menschen, die mich auf die eine oder andere Weise intellektuell inspiriert haben. Auch wenn die Idee zu dem Buch nicht direkt auf sie zurückgeht, so haben sie mich doch zu

bestimmten Überlegungen angeregt, meinen Horizont erweitert und mich immer wieder motiviert, am Ball zu bleiben. Von meinen Akademikerkollegen – vornehmlich den Historikern – möchte ich Vincent Barras, Patrick Fridenson, Claude Hauser, Philippe Hebeisen, Sachio Imakubo, Geoffrey Jones, Matthias Kipping, Takafumi Kurosawa, Stéphanie Lachat, Minoru Sawai, Thierry Theurillat und Laurent Tissot besonders hervorheben. Von den auf die Uhrenbranche spezialisierten Journalisten, die es verstehen (oder verstanden haben), meine Neugier zu wecken, denke ich insbesondere an Jean-Philippe Arm, Stéphane Gachet, Andrea Machalova und Valère Gogniat. Mein Wissen über die Welt der Uhren verdanke ich aber auch bestimmten Persönlichkeiten aus dieser Branche. Sie haben mir geholfen, diese in ihrer ganzen Komplexität besser zu verstehen und so manchmal auch meine Funde in den Archiven besser einzuordnen. Mein Dank geht natürlich an Walter von Känel, dem ich viel zu verdanken habe, sowie an Thomas Doebeli, Christophe Savioz und alle «Watch Boys» in Tokio. Und wie immer hat auch dieses Buch von der Kritik und dem sachkundigen Rat von Alain Cortat, dem Direktor der Éditions Alphil, profitiert, der eine frühere Version dieses Manuskripts redigiert hat. Mein wärmster Dank gilt Sandra Lena, die so wunderbar dafür gesorgt hat, dass dieses Buch bei Alphil das Licht der Welt erblickt. Diese deutschsprachige Ausgabe ist eine Übersetzung der französischen Originalausgabe. Es freut mich besonders, dass das Werk damit für Leserinnen und Leser in der Deutschschweiz, in Deutschland und in Österreich zugänglich ist. Ein herzliches Dankeschön dafür an die Verlage Versus und Vahlen für ihre exzellente Mitarbeit.

Schließlich seien noch – wie jedes Mal – Hiroko und meine Töchter Yuki und Natsu erwähnt, ohne die ich niemals die Kraft hätte, so viele Projekte voranzubringen.

Herzlichen Dank!

Harvard Business School, Cambridge, November 2023

Einleitung

Seit über fünfzig Jahren ist Rolex die bedeutendste Uhrenmarke der Welt. In den 1970er Jahren setzte sie sich gegen ihre Konkurrentin Omega durch und ist bis heute auf dem Uhrenmarkt die weltweit unangefochtene Marktführerin. Mehrere Ereignisse haben die globale Uhrenindustrie in diesem letzten halben Jahrhundert maßgeblich beeinflusst: das Aufkommen der Quarzuhr, der Aufschwung der Konkurrenz aus Japan, die Gründung der Swatch Group, die globale Verflechtung der Produktionsketten, der Markteintritt der auf Luxusgüter spezialisierten Konzerne und die Öffnungspolitik Chinas.¹ All das hat an der Marktführerschaft von Rolex nichts geändert.

Die außerordentliche Konkurrenzfähigkeit und die Langlebigkeit von Rolex faszinieren und tragen ihrerseits dazu bei, den Ruf der Marke weiter zu festigen. Kaum bekannt sind jedoch die Gründe für diesen Erfolg. Rolex war noch nie Gegenstand einer sozial- und wirtschaftshistorischen Untersuchung. Unter welchen Bedingungen konnte sich Rolex weltweit als führende Uhrenmarke etablieren? Woraus speist sich ihr Wettbewerbsvorteil? Wie lässt sich die Fähigkeit von Rolex erklären, ihre dominierende Position langfristig zu halten? Auf diese Fragen will das Buch eine geschichtswissenschaftlich fundierte Antwort geben.

¹ Pierre-Yves Donzé, *Des nations, des firmes et des montres: histoire globale de l'industrie horlogère de 1850 à nos jours*, Neuchâtel, Alphil, 2020.

Das Unternehmen selbst äußert sich nicht zu seiner Geschichte. Im Gegensatz zu seinen Wettbewerbern betreibt es kein Museum und veröffentlicht auch keine Bücher zur eigenen Geschichte und der seiner Marke.² Weder hat es 2005 sein 100-jähriges Gründungsjubiläum öffentlich begangen noch 2008 den 100. Geburtstag der Marke mit der Krone. Rolex hat keine Geschichte. Die Marke befindet sich nicht in, sondern außerhalb der Zeit. Sie ist ein Mythos, ein Glaube, fast eine Religion. Während die meisten CEOs anderer Uhrenmarken, angefangen von Nicolas G. Hayek über Jean-Claude Biver bis François-Henry Bennahmias, ständig über ihre Marken – und über sich selbst – sprechen, waren und sind die aufeinanderfolgenden Führungspersönlichkeiten bei Rolex kaum in den Medien präsent. Über Rolex gibt es nichts zu sagen – die Marke ist sich selbst genug. Die Umstände ihrer Entwicklung zu ergründen käme dem Nachweis gleich, dass Rolex aus einem historischen Prozess hervorgegangen ist – und würde damit zur Entzauberung des Mythos führen.

Das Storytelling der Marke beschränkt sich im Wesentlichen auf eine einfache wie einprägsame Botschaft: Rolex ist ein außergewöhnliches Produkt (das automatische, wasserdichte Armbandchronometer in verschiedenen Ausführungen), das von einem außergewöhnlichen Unternehmer (Hans Wilsdorf) entwickelt wurde und für außergewöhnliche Männer und Frauen (also für Sie) bestimmt ist. Demnach liegt der sagenhafte Erfolg von Rolex in der Fähigkeit begründet, hoch präzise mechanische Uhren industriell herzustellen und auf der ganzen Welt zu vertreiben. Man kann dies als Markenlegende bezeichnen, die nicht nur von der Rolex SA (zwischen 1920 und 2002: Montres Rolex SA) über ihre Website, ihre Werbung und einige wenige Veröffentlichungen kommuniziert, sondern auch von einer beeindruckenden Menge an Sammeleditionen, Artikeln in Uhrenzeitschriften und unzähligen Blogs kolportiert wird. Sie alle beten das seit vielen Jahrzehnten von dem Unternehmen angebotene Narrativ beflissen nach.

² 1994 sagte Paul Stuber, der für Markenkommunikation zuständige Direktor der Montres Rolex SA, über die Museen und Publikationen der Wettbewerber aus der Uhrenindustrie zur eigenen Geschichte: «Die Manufakturen wetteifern miteinander um das Image der ältesten Tradition und geben sich den Anstrich des Handwerklichen, der mittlerweile nur noch Fiktion ist [...]. Was in den Büchern steht, hat nichts mit der Realität zu tun. Dagegen versuchen wir, uns auch als Unternehmen mit einer ultramodernen Tradition zu etablieren.» (*Le Nouveau Quotidien*, 23. Dezember 1994)

Noch bevor es eine Uhr ist, ist Rolex also ein Narrativ, das die geniale Intuition eines Unternehmers und den Ausnahmecharakter seiner Innovationen in Szene setzt. 1945 tritt die Montres Rolex SA zum ersten Mal mit einer in sich stimmigen Erzählung darüber nach außen, was sie ist und was sie sein will. Das Unternehmen veröffentlicht einen kleinen vierbändigen Schubert mit dem Titel *Vade Mecum*, was auf Lateinisch so viel wie «kleiner Führer» oder «Nachschlagewerk» bedeutet.³ Es greift dabei auf zwei Persönlichkeiten zurück, die in der Schweizer Uhrenbranche der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine herausragende Rolle spielten: Alfred Chapuis, Professor an der Handelsschule in Neuchâtel, und Eugène Jaquet, Direktor der Genfer Uhrmacherschule. Sie sind die zur damaligen Zeit anerkanntesten Experten für Uhrengeschichte und arbeiten beide an zahlreichen Publikationen mit.⁴ Beide werden 1945 auch in die Hans-Wilsdorf-Stiftung berufen (siehe S. 135). Jeder der vier Bände des *Vade Mecum* behandelt einen zentralen Aspekt der Markenlegende. Der erste Band ist als Autobiografie des Rolex-Gründers Hans Wilsdorf angelegt. Dem klassischen Erzählmuster der Biografien berühmter Unternehmerpersönlichkeiten folgend, wird in diesem Text ein Selfmademan von außergewöhnlichem Format präsentiert. Im Alter von zwölf Jahren verwaist, sammelt er Erfahrung beim Verkauf von Uhren in England und hat die bahnbrechende Idee, eine wasserdichte Armbanduhr mit automatischem Aufzugsmechanismus, die Oyster Perpetual, zu entwickeln. In den folgenden drei Bänden werden die verschiedenen historischen Kontexte dieser Innovation (Geschichte der Chronometrie, Geschichte der wasserdichten Uhr und Geschichte der Uhr mit automatischem Aufzug) dargestellt, um Wilsdorfs genialen Instinkt hervorzuheben. Diese offizielle Erzählung ist die einzige, die das Unternehmen bis heute weithin veröffentlicht hat.⁵ Die Botschaft dieser Veröffentlichung ist also relativ einfach: Ein außergewöhnlicher Mann kreiert eine außergewöhnliche Uhr. Bis heute hat sich die Entwicklung von Rolex im Wesentlichen auf dem Hintergrund dieses Narrativs vollzogen. Obwohl es selten zitiert wird, ist dieses *Vade Mecum* die wich-

³ Montres Rolex, *Vade Mecum Rolex*, 4 Bände, Genf, Montres Rolex SA, 1945.

⁴ Pierre-Yves Donzé, *L'invention du luxe: histoire de l'horlogerie à Genève de 1815 à nos jours*, Neuchâtel, Alphil, 2017, S. 115.

⁵ In diesem Zusammenhang sei auch der Band mit dem Titel *Rolex Jubilé 1905–1920–1945*, Genf, Montres Rolex SA, 1945, erwähnt, in dem die historischen Texte von Chapuis und Jaquet ebenfalls gesammelt sind.

tigste, wenn nicht sogar die einzige Quelle, die ungeachtet der darin enthaltenen Fehler und aus der Luft gegriffenen Zahlen von vielen Autoren, Journalisten und Bloggern ohne die geringste kritische Distanz herangezogen wird (siehe S. 28).

Ein weiterer historischer Text wurde 1978 von der Manufacture des Montres Rolex SA in Biel anlässlich des hundertjährigen Bestehens der Fabrik Aegler veröffentlicht, die Wilsdorf – und später die Montres Rolex SA in Genf – mit Uhrwerken belieferte.⁶ Es handelt sich um ein Buch mit begrenzter Auflage, das die klassische Erzählung der Erfolgsgeschichte eines Unternehmens aufgreift, dessen bescheidene Anfänge auf einen kleinen Handwerker zurückgehen. Dank des Talents, das die Familie Aegler in der industriellen Produktion an den Tag legte, und ihrer Begegnung mit Hans Wilsdorf entwickelte sich ihr Unternehmen zu einer der führenden Uhrenmanufakturen der Welt. Somit ergänzt und unterstreicht diese Erzählung das vom *Vade Mecum* gezeichnete Bild.

Über Rolex gibt es heute eine beachtliche Menge an Büchern und Aufsätzen. Im Juli 2023 verzeichnete Helveticat, der Katalog der Schweizerischen Nationalbibliothek, nicht weniger als 171 Titel, die das Stichwort «Rolex» in der Kategorie «gedruckte Bücher» enthielten.⁷ Abgesehen von den bereits genannten Werken, die von den beiden Unternehmen des Konzerns (Montres Rolex SA und Manufacture des Montres Rolex SA) herausgegeben wurden, stammt diese Literatur jedoch aus der Zeit nach 1990. Erst in den letzten drei Jahrzehnten wurden Dutzende von Büchern über Rolex von unabhängigen Autoren veröffentlicht, die meist dem Sammlermilieu nahestehen. Der Boom der Auktionen für Armbanduhren hat zu einem verstärkten Interesse an Rolex-Uhren beigetragen. Eines der ersten unabhängigen Bücher über diese Produkte war ein zweisprachiges italienisch-englisches Werk, das 1992 von Osvaldo Patrizzi, dem Inhaber des Genfer Auktionshauses Antiquorum, veröffentlicht wurde – Letzteres veranstaltete übrigens im selben Jahr eine Auktion in Mailand, bei der eine Abteilung ausschließlich Rolex gewidmet war. Die Tatsache, dass Patrizzi in seinem Buch den Schätzwert der verschiedenen Modelle erwähnt, macht es zu einem unverzichtbaren Handbuch für Sammler.⁸ Das Buch war ein

⁶ *Centenaire de la fabrique, 1878–1978*, Biel, Manufacture des Montres Rolex SA, 1978.

⁷ www.helveticat.ch (abgerufen am 25. Juli 2023).

⁸ PATRIZZI Osvaldo, *Orologi da polso Rolex = Wristwatches Rolex*, [Genf], G. Mondani, 1992.

großer Erfolg (es wurde in den Jahren 1993, 1998 und 2001 neu aufgelegt), was viele andere Autoren dazu veranlasste, Patrizzis Beispiel zu folgen, und so kam es zu zahlreichen weiteren Veröffentlichungen in verschiedenen Sprachen. All diese Werke haben die folgenden Punkte gemeinsam: Sie konzentrieren sich auf die Produkte, haben die Form eines kommentierten Uhrenkatalogs und enthalten eine minimale historische Erzählung, deren Quellen in der Regel nicht genannt werden, die aber im Wesentlichen die Inhalte des *Vade Mecum* wieder aufnimmt. Ähnlich aufgebaut sind auch die unzähligen Internetseiten zu Rolex.

Wissenschaftliche Veröffentlichungen auf den Gebieten Management und Geschichte gibt es so gut wie keine, da der Zugang zu Originalquellen, die eine sachliche Untersuchung der Entwicklung des Unternehmens ermöglichen würden, schwierig ist. Das Unternehmen veröffentlicht keinerlei Zahlenmaterial – es ist eins der wenigen Unternehmen der Luxusgüterindustrie, die nicht an der Börse notiert sind⁹ – und gewährt Wissenschaftlern keinen Zugang zu seinen Archiven. Laut Scopus, einer Datenbank für wissenschaftliche Publikationen, gibt es keinen einzigen Artikel, der sich mit dem Management von Rolex befasst.¹⁰ Dasselbe gilt für die drei großen internationalen Zeitschriften für Unternehmensgeschichte (*Business History*, *Business History Review*, *Enterprise & Society*), von denen keine eine Studie über Rolex enthält. Die einzigen verfügbaren wissenschaftlichen Untersuchungen sind zwei Fallstudien, die 2006 und 2021 von der Harvard Business School (HBS) veröffentlicht wurden. Die erste trägt den Titel *Hans Wilsdorf and Rolex* und übernimmt im Wesentlichen das bekannte Narrativ des Unternehmens, nach dem der Erfolg von Rolex auf einem visionären Unternehmer und einem außergewöhnlichen Produkt beruht.¹¹ Die zweite, deren Titel einfach *Rolex SA* lautet, beschreibt auf der Grundlage journalistischer Quellen den bemerkenswerten Anstieg der Nachfrage nach Rolex-Uhren seit Mitte der 2010er Jahre.¹² Zu den wenigen Arbeiten, die Quellen aus erster Hand verwenden, gehört schließlich

⁹ DONZÉ Pierre-Yves, *Vendre l'Europe au monde. L'industrie globale du luxe des années 1980 à nos jours*, Neuchâtel, Alphil, 2021, Kapitel 2.

¹⁰ <https://www.scopus.com> (abgerufen am 2. Mai 2022).

¹¹ JONES Geoffrey, ATZBERGER Alexander, *Hans Wilsdorf and Rolex*, Harvard Business School, Fall-Nr. 9-805-138, 2006. Der erstgenannte Autor ist Professor für Unternehmensgeschichte an der HBS.

¹² CHUNG Doug J., *Rolex SA*, Harvard Business School, Fall Nr. 521034, 2021. Der Autor war damals assoziierter Professor für Marketing an der HBS.

das kürzlich erschienene Buch von Brendan Cunningham, der auf die Archive der Werbeagentur J. Walter Thompson, eines langjährigen Partners von Rolex, zurückgegriffen hat. Die Studie erweist sich jedoch als enttäuschend, da sie einerseits rein anekdotischen Charakter hat und es dem Autor andererseits nicht gelingt, den Wettbewerbsvorteil von Rolex auf der Grundlage der verwendeten Quellen herauszuarbeiten.¹³

So stammt die Literatur über Rolex – mit Ausnahme einiger Titel, die das Unternehmen nach dem Zweiten Weltkrieg selbst veröffentlicht hat – größtenteils aus der Zeit nach den 1990er Jahren, ganz gleich, ob aus der Feder von Sammlern, Liebhabern oder Wissenschaftlern. Sie wurde also in einem Zeitraum verfasst, als das Unternehmen bereits dauerhaft als unangefochtener Weltmarktführer etabliert war. Der Gründungsmythos von Wilsdorf und der Oyster wird nie infrage und selten in seinen historischen Kontext gestellt. Es scheint nicht notwendig zu sein, über die Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit und der marktbeherrschenden Position der Marke zu diskutieren, und so findet diese Erörterung auch nicht statt. Dass dem Menschen und dem Produkt der Status des Außergewöhnlichen zugeschrieben wird, wird als gegebene Tatsache behandelt. Was weiterhin für diese Sicht spricht – ich werde dies auf den folgenden Seiten ausführlich diskutieren – ist ein langfristiges Management von Marke und Firma. Denn im Gegensatz zu seinen Konkurrenten weist Rolex zwischen den 1950er Jahren und heute keine größeren Brüche in Bezug auf die Produkte, die Kommunikation und die Unternehmensorganisation auf. Die Tatsache, dass es keine nennenswerten Veränderungen gab, erweckt den Schein einer Kontinuität. Sie lässt die Frage nach dem Prozess, durch den Rolex zur idealen Verkörperung der Schweizer wie der internationalen Uhrmacherei geworden ist, überflüssig erscheinen.

Doch genau das ist es, was ich mit diesem Buch erreichen möchte. Mein Ziel ist es, ein paar Forschungsfragen zu beantworten, die zunächst trivial klingen: Wie wurde Rolex zur weltweit führenden Uhrenmarke? Warum hat das Unternehmen seine Strategie zu einem so frühen Zeitpunkt

¹³ CUNNINGHAM Brendan, *Selling the Crown: The secret history of marketing Rolex*, o. O., Brendan Cunningham, 2022. Die wichtigste Erkenntnis des Buches ist, dass Rolex bei seiner weltweiten Expansion vom Marketing-Know-how ehemaliger britischer Geheimagenten profitierte, die nach 1945 von J. Walter Thompson beschäftigt wurden. Die Arbeit ist unzureichend belegt und weist gravierende Mängel in Bezug auf die historische Analyse auf.

auf Luxusgüter ausgerichtet? Wie konnte es seinen Wettbewerbsvorteil im Laufe der Zeit aufrechterhalten? Um diese Fragen zu beantworten, verfolge ich einen sowohl geschichts- als auch sozialwissenschaftlichen Ansatz. Die Arbeit des Historikers beruht auf der Auswertung von Primärquellen (Archiven) und der Einordnung der darin beleuchteten Fakten in einen Kontext. Da die Archive des Unternehmens Rolex nicht zugänglich sind, habe ich auf eine Vielzahl an Dokumenten zurückgegriffen, die von Akteuren stammen, die mit dem Unternehmen in Verbindung standen. Dazu gehören der Bund und der Kanton Genf, Handelsregister, Gewerkschaften, Organisationen der Uhrenindustrie (Schweizerische Uhrenkammer) und andere private Unternehmen (die Werbeagentur J. Walter Thomson und der Sportagent Mark H. McCormack). Daneben habe ich die schweizerische sowie die internationale Presse herangezogen. Diese Quellen bilden die Grundlage für die in dieser Arbeit durchgeführte Analyse. Sie werden im Anhang dieses Buches ausführlich dargelegt.

Unter Heranziehung sozialwissenschaftlicher Methoden konnte ich ein theoretisches Modell entwickeln, um die Fakten, die die Arbeit des Historikers ans Licht gebracht hatte, mit Sinn zu unterlegen. Ich habe mich von der im Designmanagement betriebenen Forschung inspirieren lassen, weil die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dank dieser Disziplin mit der Art der entwickelten und auf den Markt gebrachten Produkte erklärt werden kann. Nun beruhen das Wachstum und der Erfolg von Rolex gerade auf Produkten mit starker Identität, die sich durch eine bemerkenswerte Langlebigkeit auszeichnen. Darüber hinaus habe ich als Historiker eine dynamische Perspektive in die Modelle zum Designmanagement eingeführt, um zu verstehen, welchen Veränderungen diese Betrachtungsweise im Laufe der Zeit unterworfen war.

Die von Managementforschern entwickelten evolutionären Modelle haben gezeigt, dass sich die Funktion des Designs aus Unternehmenssicht im Laufe der Zeit gewandelt hat: Ging es anfangs nur darum, einem Produkt eine Form zu geben (Styling), so erfolgte, in einem nächsten Schritt, die Entwicklung von Produkten in Zusammenarbeit mit Marketing und Technik (Produktdesign), um schließlich auf das Unternehmen als Ganzes ausgeweitet zu werden und in eine Strategie für die Unternehmens-

entwicklung zu münden (Corporate Design).¹⁴ Für diese Untersuchung beschränke ich den Anwendungsbereich des Designmanagements jedoch auf die Produktentwicklung im weiteren Sinn, da mein Ziel darin besteht, die Beziehung zwischen Design und der Fähigkeit von Unternehmen, auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu sein, aus einer dynamischen Perspektive zu beleuchten. Der Übergang von einem Design, das sich auf die Form und die physischen Eigenschaften der Produkte konzentriert, zur Entwicklung von Produkten, die den Wert der Marke und des Unternehmens verkörpern – ich nenne dies immaterielles Design – entspricht einer entscheidenden Veränderung im Designmanagement.¹⁵ Es erlaubt den Unternehmen nämlich die Abkehr von einer Strategie, die allein auf die Senkung der Produktionskosten fokussiert ist und die Firma wettbewerbsfähiger machen soll, zugunsten einer Strategie, die darauf abzielt, die Werthaltigkeit der Produkte zu steigern.

Ab den 1990er Jahren haben die bahnbrechenden Arbeiten mehrerer europäischer und amerikanischer Historiker dazu beigetragen, die Relevanz von strategischem Designmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen aufzuzeigen. Während sich die traditionelle Geschichtsschreibung auf einzelne Designer, Designschulen und ikonische Produkte konzentrierte,¹⁶ ist die auf Unternehmensebene verankerte Designfunktion zu einem neuen Schwerpunkt geworden. Hans-Ulrich Niemitz, John K. Brown und Regina L. Blaszczyk gehörten zu den ersten, die untersucht haben, wie westliche Unternehmen nach und nach designbezogenes Wissen

¹⁴ Ich habe mich insbesondere an folgenden Arbeiten orientiert: JEYNAKER Birgit Helene, «Building up organizational capabilities in design», in: BRUCE Margaret, JEYNAKER Birgit Helene (Hg.), *Management of Design Alliances. Sustaining Competitive Advantage*, John Wiley & Sons, 1998, S. 13–38; KRETZSCHMAR Anders, *The Economic Effects of Design*, Danish National Agency for Enterprise and Housing, 2003; CROSS Nigel, *Design Thinking: Understanding how designers think and work*, Berg, 2011; ACKLIN Claudia, FUST Alexander, «Towards a dynamic mode of design management and beyond», *Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference*, 2014, S. 1908–1920.

¹⁵ COOPER Rachel, JUNGINGER Sabine, LOCKWOOD Thomas, «Design thinking and design management: a research and practice perspective», *Design Management Review*, Band 20, Nr. 2, 2009, S. 46–55.

¹⁶ BOOKER Peter J., *A History of Engineering Drawing*, London, Chatto & Windus, 1963; MEIKLE Jeffrey, *Twentieth Century Limited: Industrial Design In America 1925–1939*, Philadelphia, Temple University Press, 1979; HESKETT John, *Industrial Design*, Oxford University Press, 1981.

in ihre Organisationsstruktur integriert und eigens dafür Abteilungen eingerichtet haben.¹⁷ Dabei ging Blaszczyk über die Arbeiten ihrer Kollegen hinaus, die Design im Wesentlichen als Formgebung oder Styling verstanden. Sie konzentrierte sich auf das Farbmanagement in der Automobil- und Haushaltsgeräteindustrie, um zu zeigen, dass sich das Design von einer ausgelagerten Tätigkeit zu einer zentralen Abteilung entwickelte, die mit dem Marketing, der Produktionsentwicklung und der Produktionsplanung zusammenarbeitete.¹⁸ Der Prozess der Internalisierung organisatorischer Designkapazitäten und ihre Stellung innerhalb des Unternehmens wurden von einer wachsenden Zahl von Historikern untersucht.¹⁹

An der Copenhagen Business School (CBS) durchgeführte Forschungen – die Hochschule verfolgt im Bereich Unternehmensgeschichte einen kulturell-narrativen Ansatz, mit dem sie weltweit führend ist – haben eine etwas andere Perspektive eröffnet: Darin wird argumentiert, dass Design nicht auf die greifbaren Aspekte von Produkten (Größe, Form, Material und Farbe) beschränkt sei, sondern eine immaterielle Dimension einschließe, die auch die mit den Produkten verbundenen Geschichten umfasse. So hat Per H. Hansen nachgewiesen, dass der Erfolg des dänischen Designs im 20. Jahrhundert sowohl auf die Maßnahmen der dänischen Möbelhersteller zurückzuführen ist, welche die Designkapazitäten in ihre Unternehmen integrierten, als auch auf die Zusammenarbeit innerhalb eines Netzwerks, dessen Akteure daran arbeiteten, das «dänische Design» weltweit bekannt zu machen.²⁰ Nun kommt es, wie Hansen zeigt, nicht auf den Wahrheits-

¹⁷ NIEMITZ Hans-Ulrich, *Dampfmaschinenkonstruktion bei der Brown Boveri AG & Cie nach dem Zweiten Weltkrieg*, Peter Lang, 1993; BROWN John K., *The Baldwin Locomotive Works, 1831–1915: a study in American industrial practice*, Band 8, JHU Press, 1995; BLASZCZYK Regina Lee, *Imagining consumers: design and innovation from Wedgwood to Corning*, Band 16, JHU Press, 2000.

¹⁸ BLASZCZYK Regina Lee, *The color revolution*, MIT Press, 2012.

¹⁹ GIERTZ-MÅRTENSON Ingrid, «H&M – documenting the story of one of the world's largest fashion retailers», *Business History* 54.1, 2012, S. 108–115; MAIELLI Giuliano, «Path-dependent product development and Fiat's takeover of Lancia in 1969: meta-routines for design selection between synergies and brand autonomy», *Business History* 59.1, 2017, S. 101–120; MERLO Elisabetta, PERUGINI Mario, «Making Italian fashion global: Brand building and management at Gruppo Finanziario Tessile (1950s–1990s)», *Business History* 62.1, 2020, S. 42–69.

²⁰ HANSEN Per H., *Danish Modern Furniture 1930–2016: The Rise, Decline and Re-emergence of a Cultural Market Category*, University Press of Southern Denmark, 2018.

gehalt des Narrativs an, sondern darauf, wie diese Narrative erzeugt und eingesetzt werden und welche sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen sie haben.²¹ In Bezug auf die Uhrenindustrie kann «Swiss Made» als ein solches Narrativ betrachtet werden, das für die Exzellenz der Schweizer Uhrenproduktion steht.²² Dieser Ansatz hat in den letzten zehn Jahren eine dynamische Forscher-Community hervorgebracht, die hauptsächlich in den nordeuropäischen Ländern tätig sind.²³ Obwohl sich diese Arbeiten nur teilweise auf Unternehmen oder Industriezweige beziehen – in einigen wird auf Länder Bezug genommen –, unterstreichen sie doch die narrative und symbolische Dimension von Design.

In Anlehnung an diese verschiedenen Studien von Managementforschern und Historikern habe ich ein analytisches Modell entworfen, das die mir am wichtigsten erscheinenden Aspekte dieser Literatur aufnimmt: die allmähliche Internalisierung der Designfunktionen im Unternehmen und der Übergang vom Sichtbaren, Greifbaren zum Immateriellen. Das Erkenntnisinteresse richtet sich darauf zu verstehen, wie diese beiden Prozesse parallel zueinander ablaufen. Die französische Haute-Couture-Industrie ist ein hervorragendes Beispiel für die Herausforderungen, die mit dieser doppelten Transformation verbunden sind. Ein Beispiel ist die

²¹ HANSEN Per H, «Business History: A Cultural and Narrative Approach», *Business History Review* 4, Band 86, 2012, S. 693–717.

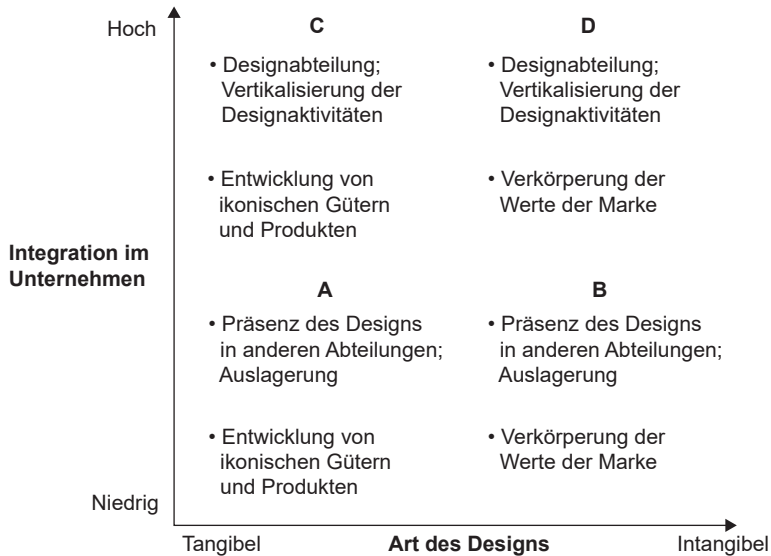
²² DONZÉ Pierre-Yves, «National labels and the competitiveness of European industries: the example of the «Swiss Made» law since 1950», *European Review of History: Revue européenne d'histoire* 26.5, 2019, S. 855–870.

²³ JANSEN Sue Curry, «Designer nations: Neo-liberal nation branding – Brand Estonia», *Social identities* 14.1, 2008, S. 121–142; MELCHIOR Marie Riegels, «From design nations to fashion nations? Unpacking contemporary Scandinavian fashion dreams», *Fashion Theory* 15.2, 2011, S. 177–200; DAHLÉN Marianne, «Copy or copyright fashion? Swedish design protection law in historical and comparative perspective», *Business History* 54.1, 2012, S. 88–107; KRISTOFFERSSON Sara, *Design by IKEA: a cultural history*, Bloomsbury Publishing, 2014; ANGELL Svein Ivar, MORDHORST Mads, «National reputation management and the competition state: The cases of Denmark and Norway», *Journal of Cultural Economy* 8.2, 2015, S. 184–201; SKOU Niels Peter, MUNCH Anders V., «New Nordic and Scandinavian Retro: reassessment of values and aesthetics in contemporary Nordic design», *Journal of Aesthetics & Culture* 8.1, 2016, S. 325–373; POUILLARD Veronique, KULDOVA Tereza, «Interrogating intellectual property rights in post-war fashion and design», *Journal of Design History* 30.4, 2017, S. 343–355; MORDHORST Mads, «The creation of a regional brand: Scandinavian Design», *The Making and Circulation of Nordic Models, Ideas and Images*, Routledge, 2021, S. 251–270.

Transformation des Designmanagements von Christian Dior: von der Entwicklung materieller Güter von den 1950er bis 1980er Jahren (Kleider und Accessoires), bei der die Produktentwicklung größtenteils von ausländischen Unternehmen mit Lizenzverträgen übernommen wurde (Design-Outsourcing), bis hin zur Entwicklung einer globalen Marke, die für künstlerische Kreativität in der Modebranche steht. Erreicht wurde dies einerseits durch die Zusammenarbeit mit zahlreichen Akteuren, darunter Star-Designern und Hollywood-Stars, andererseits durch ein weltweites Netz von Monolabel-Stores und die Nutzung von Massenmedien seit den 1990er Jahren. Dieser Übergang zu einem immateriellen Designkonzept vollzieht sich vor dem Hintergrund einer vertikalen Ausrichtung der Aktivitäten und einer starken Zentralisierung der Kontrolle durch den Firmensitz in Paris (Internalisierung des Designs).²⁴

Das in diesem Buch verwendete konzeptuelle Modell ist in Abbildung 0.1 dargestellt. Das erste Hauptaugenmerk gilt dem organisatorischen Status, den die designbezogenen Aktivitäten innerhalb des Unternehmens einnehmen (vertikale Achse), das zweite der Art des Designs (horizontale Achse). Die meisten Unternehmen, die Designmanagement betreiben, konzentrieren sich auf dessen konkrete Anwendung (die Entwicklung von Produkten wie Autos, Radios, Kleidungsstücken oder Uhren). Diese Tätigkeit wird entweder von Designern außerhalb des Unternehmens (unabhängige Designer oder spezialisierte Unternehmen), von in der Produktentwicklungsabteilung des Unternehmens beschäftigten Designern (A) oder von eigenständigen Designabteilungen (B) ausgeführt. Als Erstes gilt es, den Übergang von A nach B zu untersuchen, um zu verstehen, wie und warum Unternehmen sich entschieden haben, das Design organisatorisch einzugliedern oder auszulagern, welche Stellung das Design innerhalb der Unternehmensorganisation hat (sofern es eingegliedert wurde), und welche Herausforderungen diese Veränderungen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit mit sich bringen. Die zweite zentrale Frage betrifft die Fähigkeit, zu immateriellem Design überzugehen (von C bis D), wobei immaterielles Design insbesondere die Identität von Marke und Unternehmen umfasst. Diese Entwicklung ist im Verhältnis zu den organisatorischen Ressourcen (A oder B) zu diskutieren, die dafür mobilisiert wurden.

²⁴ DONZÉ Pierre-Yves, *Vendre l'Europe au monde ...*, Kapitel 3.

Abbildung 0.1. Konzeptueller Rahmen des Designmanagements

Quelle: Autor

Dieser konzeptuelle Rahmen wird verwendet, um die Geschichte von Rolex nachvollziehbar zu machen und zu erklären, woraus sich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens speist, da er einen neuen und treffenden Blick auf das Wesen ikonischer Produkte bietet. Die Produktion von Exzellenz beruht nämlich nicht nur auf der Fähigkeit, hochwertige Objekte herzustellen (die konkrete Dimension des Designs), sondern auch und vor allem auf der Fähigkeit, diese Produkte in eine Erzählung einzubetten, die es möglich macht, Träume zu verkaufen (die immaterielle Dimension des Designs). Dieses Buch ist also keine Geschichte des Designs im herkömmlichen Sinn bei Rolex. Es ist vielmehr eine historische Studie des Unternehmens und der Marke, die in einem sich im Laufe der Zeit wandelnden sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Kontext sowie in ihren Wettbewerbsbeziehungen zu anderen Unternehmen und Marken betrachtet werden. Sie zeigt auf, wie Rolex sich von einer Marke für mechanische Uhren aus der Schweiz zum Inbegriff eines Symbols für persönlichen Erfolg entwickelt hat.

Teil I

SCHWEIZER PRÄZISIONSARBEIT (1900–1945)

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts ist der weltweite Uhrenmarkt vollständig in Schweizer Hand. Im Jahr 1914 entfallen allein auf die Schweiz rund 40 Prozent des weltweiten Produktionsvolumens.²⁵ Die Schweizer Uhrenindustrie stellt sich der Herausforderung der Industrialisierung und passt ihre Produktionsstrukturen entsprechend an. Dabei bewahrt sie sich ihre Fähigkeit, Uhren zu entwickeln, die «allen Ländern, allen Anforderungen, jedem Geschmack und jedem Geldbeutel»²⁶ gerecht werden, wie die Société des fabricants d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds (Vereinigung der Uhrmacher in La-Chaux-de-Fonds) im Jahr 1912 erklärt. Obwohl sich auf dem Markt der Hersteller von Rohwerken und bestimmten Teilen von Uhrwerken Ende des 19. Jahrhunderts ein Konzentrationsschub vollzieht, bleibt die Produktvielfalt extrem hoch und sichert der Schweiz ihre Führungsposition auf allen Märkten.

Neben einzelnen großen Manufakturen ist eine Vielzahl kleiner und mittlerer Unternehmen sowie unabhängiger Werkstätten weiterhin kenn-

²⁵ DONZÉ Pierre-Yves, *Des nations, des firmes et des montres*, S. 63.

²⁶ BUBLOZ Gustave, *La Chaux-de-Fonds, métropole de l'industrie horlogère suisse*, hg. von der Société des fabricants d'horlogerie de La Chaux-de-Fonds, La Chaux-de-Fonds [1912], S. 12.

zeichnend für die Schweizer Uhrenindustrie. Im Jahr 1901 zählt man 627 Uhrenfabriken, die insgesamt 23 883 Arbeiter beschäftigen (d.h. durchschnittlich 38,1 pro Fabrik). Darunter sind mehr als 100 Montagebetriebe für fertige Uhren – die sogenannten *établisseurs* – und sehr viele Hersteller von Einzelteilen. Darüber hinaus gibt es etwa 20 000 Heimarbeiter.²⁷ Große Manufakturen, die sowohl die fertigen Uhren als auch die meisten dafür notwendigen Teile eigens herstellen, sind selten. Sie machen nur einen kleinen Teil der Beschäftigten und der Produktion aus, obwohl ihre Uhren aufgrund ihrer hohen Präzision am renommiertesten sind. Im Jahr 1905 umfasst die Belegschaft der Fabrik der Compagnie des Montres Longines 853 Arbeiter, während die Fabriken von Omega, Tavannes Watch und Zenith 724, 609 beziehungsweise 574 Arbeiter beschäftigen.²⁸ Neben diesen großen Unternehmen gibt es auch kleinere Manufakturen, die zwar inzwischen Maschinen einsetzen, jedoch keine Massenproduktion betreiben, sondern sich auf die Herstellung von Luxusgütern (wie Schmuckuhren) sowie Uhren mit besonderen Komplikationen (*grande complication*) spezialisiert haben. Dies gilt vor allem für die beiden Genfer Firmen Patek, Philippe & Cie sowie Vacheron & Constantin, die bei den Chronometrierewettbewerben des Genfer Observatoriums zwischen dem Ende des 19. Jahrhunderts und den 1950er Jahren ausnahmslos die Nase vorn haben.²⁹ Bis zum Zweiten Weltkrieg bleiben diese Unternehmen jedoch sehr klein.

Das Volumen der Uhrenproduktion von Patek, Philippe & Cie beläuft sich 1920 beispielsweise auf nur 2000 Stück – im Gegensatz zu über 125 000 Stück bei Longines –,³⁰ während Vacheron & Constantin den Großteil seiner Verkäufe vor der Krise der 1930er Jahre über seine Boutique in der Genfer Innenstadt abwickelt.³¹ Schließlich sind einige Manufakturen wie Audemars & Piguet oder Le Coultre & Cie auf die

²⁷ KOLLER Christophe, «De la lime à la machine»: *L'industrialisation et l'État au pays de l'horlogerie*, Courrendlin, Éditions CJE, 2003, S. 182–183.

²⁸ DONZÉ Pierre-Yves, *Histoire de l'industrie horlogère suisse, XIX^e–XX^e siècles. Aux origines d'un succès industriel et commercial*, Neuchâtel, Alphil, 2017, S. 44.

²⁹ DONZÉ Pierre-Yves, *Histoire sociale et économique de la chronométrie*, Neuchâtel, Alphil, 2023.

³⁰ DONZÉ Pierre-Yves, *Histoire de l'industrie horlogère suisse*, S. 161; DONZÉ Pierre-Yves, *Du comptoir familial à la marque globale: Longines*, Saint-Imier, Éditions des Longines, 2012, S. 257.

³¹ DONZÉ Pierre-Yves, *L'invention du luxe*, S. 119.

Herstellung von hochwertigen Uhrwerken und Komplikationen spezialisiert, mit denen sie eine große Kundschaft beliefern. Zu dieser Zeit gehören sie zu einer Minderheit auf dem Uhrenmarkt und treten damit kaum in Erscheinung.

Trotz dieser großen Vielfalt müssen sich die verschiedenen Uhrenunternehmen auf dem Weltmarkt voneinander abheben. Die Suche nach vielversprechenden Nischen bringt daher einige Hersteller dazu, innovative Produkte zu entwickeln, wie zum Beispiel Chronografen, Uhren mit Weltzeitanzeige oder Schmuckuhren. Dies gilt insbesondere für die oben genannten Genfer Manufakturen. Andere konzentrieren sich auf ein fantasievolles Design und die Größe der Uhr. Schließlich verfolgen die meisten dieser Unternehmen Strategien zur Entwicklung eigener Marken, wobei sie sich ein Beispiel an den großen Manufakturen nehmen. Seit der Verabschiedung des ersten Bundesgesetzes über Fabrik- und Handelsmarken im Jahr 1879 greifen die Uhrenhersteller sehr häufig auf dieses Instrument zurück. Indem sie ihren Uhren einen Namen geben, gelingt es ihnen besser, ihre Produkte auf dem Markt auf individuelle Bedürfnisse zuzuschneiden. Die Marke allein reicht jedoch nicht aus, um sich gegenüber der Konkurrenz durchzusetzen. Vielmehr muss sie mit einer unverwechselbaren materiellen Form einhergehen und ein starkes Konzept verkörpern. Nun gelingt es den Schweizer Uhrmachern zu Beginn des 20. Jahrhunderts jedoch kaum, originelle Designstrategien umzusetzen. Ihre Wettbewerbsfähigkeit beruht auf der Präzision der Uhr. Daher konzentrieren sich die meisten Manufakturen auf die Herstellung hochwertiger Uhrwerke, deren Präzision im Rahmen der eigens entwickelten Kommunikationsaktivitäten hervorgehoben wird. Der ästhetischen Dimension ihrer Marken messen sie dagegen nur geringe Bedeutung bei. Die hochpräzisen Uhrwerke werden direkt in ihre Hauptabsatzmärkte exportiert und von Partnern vor Ort in Gehäuse eingebaut – so kann der Stil der Uhr an den Geschmack der lokalen Kundschaft angepasst werden. Die Marken Longines, Omega, IWC, Tissot oder Zenith symbolisieren die Exzellenz der Schweizer Uhrmacherkunst, haben aber keine besondere optische Identität.³²

³² DONZÉ Pierre-Yves, «The transformation of global luxury brands: The case of the Swiss watch company Longines, 1880–2010», *Business History* 62.1, 2020, S. 26–41.

Vor diesem Hintergrund ist die Entstehung von Rolex zu sehen. Hans Wilsdorf ist ein junger, ehrgeiziger Uhrenhändler. Er sammelt Erfahrungen auf dem Markt und beobachtet die zahlreichen Wettbewerber, bis ihm schließlich klar wird, dass er sich von der Konkurrenz abheben muss. Denn eine Uhrenmarke sollte nicht nur für ein hohes Maß an Präzision stehen, sondern auch in originellen Produkten Gestalt annehmen. Um die Anfänge von Rolex und die erste Expansionsphase des Unternehmens, die bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs reicht, soll es in diesem erst Teil des Buchs gehen.

Kapitel 1

Zwischen La Chaux-de-Fonds, London und Genf: die Anfänge von Hans Wilsdorf

1903 ließ sich Hans Wilsdorf im Alter von 20 Jahren in London nieder, um dort Schweizer Uhren zu verkaufen. Großbritannien war damals nach Deutschland der zweitwichtigste Absatzmarkt für Schweizer Uhrenhersteller.³³ Gleichzeitig war Großbritannien das wichtigste Tor zu den fernen Märkten seiner Kolonien, vor allem Indien, und den Ländern des Fernen Ostens. Die britische Hauptstadt war daher für die Vertreter vieler ausländischer Uhrenhersteller ein Anziehungspunkt, vor allem für diejenigen aus der Schweiz. So besaßen im Jahr 1900 mindestens fünf Firmen aus La Chaux-de-Fonds eine Niederlassung in London (Petitpierre & Co, Picard & Frère, Rassmussen, Webb & Cie, Stauffer fils & Cie und Weill & Cie).³⁴ Außerdem hatte die American Watch Company aus Waltham in den USA – das damals größte Uhrenunternehmen der Welt – 1874 ein Büro in der Stadt eröffnet.³⁵ Darüber hinaus gab es Dutzende unabhängige Händler, die die verschiedensten Marken in der Stadt vertraten. Wilsdorf ist einer von ihnen.

³³ SCHEURER Frédéric, *Les crises de l'industrie horlogère dans le canton de Neuchâtel*, La Neuveville, Éditions Beerstecher, 1914, Tafel g, S. 148–149.

³⁴ Indicateur Davoine, 1900.

³⁵ DONZÉ Pierre-Yves, *Des nations, des firmes et des montres*, S. 22.

Hans Wilsdorf wurde 1881 in einem bayerischen Dorf in eine wohlhabende Kaufmannsfamilie hineingeboren und war bereits 1893, im Alter von zwölf Jahren, verwaist. Nach dem Schulbesuch verließ er seine Heimatregion und trat in die Dienste eines Perlenhändlers in Genf, wo er insbesondere für den Export zuständig war.³⁶ Um 1900 wechselte er Stadt und Arbeitgeber und begann, für Cuno Korten, einen Uhrenexporteur in La Chaux-de-Fonds, zu arbeiten.³⁷ Der ebenfalls aus Deutschland stammende Korten trug sein Unternehmen 1899 ins Schweizer Handelsregister ein, wo er bis 1905 mehrere Uhrenmarken anmeldete.³⁸ Sein Aufenthalt in der Stadt der Uhrmacher ist bis 1908 belegt, als sein Firmenname nach seinem Wegzug aus La Chaux-de-Fonds gelöscht wurde.³⁹ Er fungierte als Vermittler zwischen den in der Stadt ansässigen Uhrmachern und ausländischen, insbesondere englischen Händlern, wie die 1904 in *La Fédération horlogère suisse* erschienene Anzeige belegt (siehe Abb. 1.1). In seinem 1945 veröffentlichten *Vade Mecum* bezeichnet Hans Wilsdorf Korten als einen der wichtigsten Schweizer Uhrenexporteure, der zu diesem Zeitpunkt über einen Umsatz von über einer Million Franken und ein ausge dehntes internationales Netzwerk verfüge.⁴⁰ Dieser Betrag ist zweifellos übertrieben, wenn man bedenkt, dass sich der Umsatz von Longines im Jahr 1900 auf 2,7 Millionen Franken belief, wobei die Manufaktur über 600 Arbeiter beschäftigte und eine der größten Uhrenfabriken der Schweiz war.⁴¹ Korten war nur ein kleiner Händler unter Dutzenden, die es damals in La Chaux-de-Fonds gab, und er gehörte nicht zur Uhrmacherelite der Stadt. Aber für den jungen Wilsdorf war es weniger entscheidend, für einen einflussreichen Exporteur tätig gewesen zu sein, als vielmehr, sich praktische Kenntnisse über das Geschäft des Uhrenhändlers aneignen und

³⁶ *Vade Mecum*, S. 7–8. Meines Wissens gibt es keine anderen Quellen, die diese Informationen bestätigen. Die gesamte Literatur über Rolex geht auf dieses Ursprungsnarrativ zurück.

³⁷ *Vade Mecum*.

³⁸ *Feuille officielle suisse du commerce (FOSC)*, 1899–1905.

³⁹ Indicateur Davoine, verschiedene Jahre und *FOSC*, 1908, S. 408.

⁴⁰ *Vade Mecum*, Band 1, S. 8. In einer Rede im Jahr 1958 soll Wilsdorf die Zahl von 80 000 Franken Umsatz genannt haben. Zitiert nach BRUNNER Gisbert L., *The watch book Rolex*, 2. Auflage, Augsburg, teNeues, 2022, S. 16.

⁴¹ DONZÉ Pierre-Yves, *Du comptoir familial à la marque globale*, Anhang.