

Synergien versus Autonomie: Das Management von Luxusmarken bei Richemont

**Synergies versus Autonomy:
Management of Luxury Brands at Richemont**

Case study

Reference no D313-303-1 (<http://www.thecasecentre.org>)

Keywords:

Strategisches Rational, Business Model, Corporate Strategy, Value-Added Parenting, Corporate-Level Functional Strategy, Synergies, Corporate Headquarter, Luxury Goods

This case was written by Günter Müller-Stewens (University of St. Gallen), Matthias Schuler (Richemont, CEO RLGE Europe), and Thomas Lindemann (Richemont, Director Group HR). It is intended to be used as the basis for class discussion rather than to illustrate either effective or ineffective handling of a management situation. No part of this publication may be copied, stored, transmitted, reproduced or distributed in any form or medium whatsoever without the permission of the copyright owner. All informations are taken either from official company sources (mainly the Richemont website and annual reports), or from other external sources. These other sources are not verified by Richemont and cannot be used as share price relevant informations.

St. Gallen, Version 2.1, August 2013

Diese Fallstudie dient der Darstellung der langjährigen Entwicklung der diversifizierten und global aufgestellten Unternehmensgruppe Richemont im zyklischen Geschäft der Luxusgüter. Dabei soll insbesondere auf Fragen des strategischen Konzepts/Rational (Corporate Geschäftsmodell), mit welchem diese Unternehmensgruppe entwickelt wird, sowie auf Fragen der Realisierung von Synergien zwischen den Tochtergesellschaften – angesichts eines hohen Autonomiebedarfs der einzelnen Marken - eingegangen werden. Dazu soll zum einen die Corporate-Sichtweise eingenommen werden: Nach welcher Logik hat sich der Gesamtkonzern über die letzten Jahrzehnte entwickelt und in welche Richtung weist die zukünftige Entwicklung? Zum anderen wird die Perspektive der Tochtergesellschaft IWC eingenommen, die seit ihrer Akquisition im Jahr 2000 zum Konzern gehört: Welche Veränderungen, Herausforderungen und Chancen sind mit einer solchen Aufgabe der Unabhängigkeit verbunden?¹

Die Compagnie Financière Richemont SA durfte im Jahr 2013 ihr 25-jähriges Jubiläum feiern. Sie ist ein Schweizer Unternehmen mit Sitz in Genf seit 2002, und wurde 1988 durch den Südafrikaner Johann Rupert gegründet wurde. Wie Abbildung 1 an Hand des Aktienkurses zeigt, hat der Genfer Luxusgüterkonzern über diesen Zeitraum eine erstaunliche Entwicklung erfahren: Von CHF 2,20² am 12.10.1988 auf CHF 74,50 am 31.3.2013. Die Börsenkapitalisierung wuchs von anfänglichen CHF 2,9 Mrd. auf ca. CHF 40 Mrd.

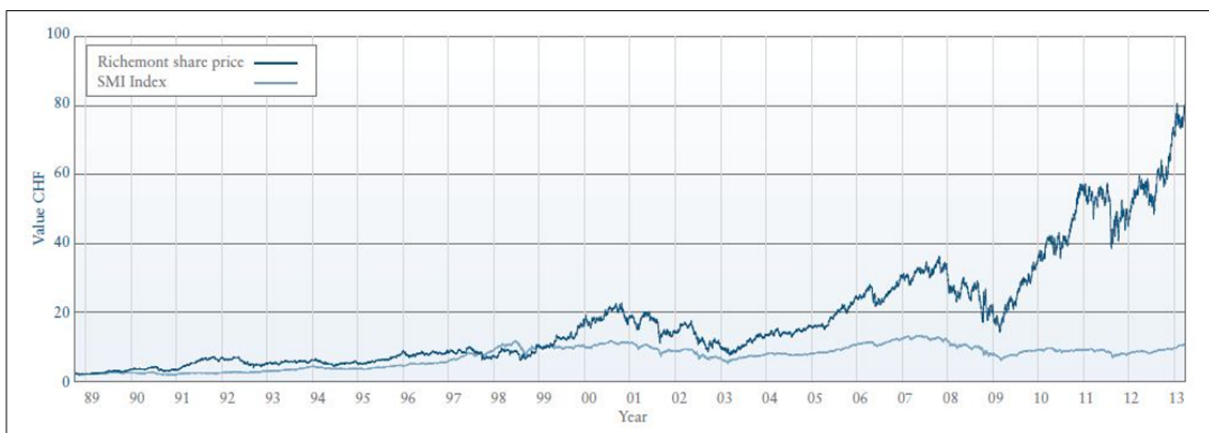


Abb. 1: Der Aktienkurs von Richemont 1988-2013 (Quelle: Richemont Annual Report and Accounts 2013)

Ende 2012 wurde überraschend bekannt, dass Johann Rupert (63), Mehrheitsaktionär und Executive Chairman (Verwaltungsratspräsident) beim Genfer Luxusgüterkonzern Richemont, sein Mandat als CEO ab April 2013 an das Gespann Richard Lepeu (61), der bereits seit dem 1.4.2010 das Amt des stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden (Deputy Chief Executive Officer) innehat, 1995-2001 CEO von Cartier und dann CFO Richemont war, und nun für die Leitung der Zentralfunktionen zuständig ist, sowie Bernard Fornas (66), der bis Ende 2012 10 Jahre die Cartier-Leitung inne hatte, abtreten wird.

Einerseits wissen beide aus ihrer Zeit bei Cartier genau, wie wichtig es ist, in der Führung der 19 „Maisons“ deren Autonomie möglichst weitgehend zu bewahren, um deren äusserst wertvollen und traditionsreichen Marken nicht zu verwässern. Andererseits spüren sie aber auch den Druck aus einer sich konsolidierenden Branche, vorhandene Synergiepotenziale umfassender zu nutzen. Hier konkurrieren sie mit anderen Unternehmensgruppen wie dem französischen Branchenführer LVMH, wo man bereits ca. 60 Marken unter einem Dach führt, Kering (bis 2013 PPR Pinault-Printemps-Redoute), das sich auch mehr und mehr zu einer reinen Luxusgütergruppe entwickelt, oder auch der primär auf Uhren fokussierten Schweizer Swatch-Gruppe. Wie stark und wo lässt sich also eine auf die Eigenständigkeit der Töchter ausgerichtete Unternehmensgruppe zentralisieren, ohne dass es auf die lange Sicht mehr schadet als nutzt?

1. Die Compagnie Financière Richemont

Richemont ist ein Luxusgüterkonzern, der primär in den Ländern Schweiz, Frankreich und Deutschland produziert, aber weltweit seine Produkte vertreibt. Mit seinem ausgedehnten Markenportfolio und der breiten geographischen Ausrichtung ist Richemont heute der Weltmarktführer in den Bereichen "Branded Jewellery" und "Haute Horlogerie".

Im Geschäftsjahr 2012/13³ erwirtschaftete Richemont einen Umsatz von € 10,15 Mrd. bei einem Wachstum gegenüber dem Vorjahr von 14% (bzw. 9% bei konstanten Wechselkursen) und einem CAGR 02-13 von 9%. Etwa die Hälfte des Umsatzes wird dabei inzwischen durch Reisende getätigt. Den Operating Profit konnte man um 18% auf € 2,426 Mrd. steigern und die Operating Profit-Marge auf 23,9% (Vj. 23,1%). Das Unternehmen beschäftigt direkt 27.666 Mitarbeiter (Vj. 24.595), zwei Drittel davon in Europa, die meisten davon in der Schweiz.

LVMH, das grösste Unternehmen der Luxusgüterbranche, das etwa 60 Marken unter seinem Dach vereint, konnte im Jahr 2012 bei einem Wachstum von 18,6% einen Umsatz von € 28,1 Mrd. erzielen. Währungs- und akquisitionsbereinigt ergibt sich noch ein organisches Wachstum von 9%. Der operative Gewinn betrug € 5,92 Mrd., was eine operative Marge von 21% ergibt.

Die Compagnie Financière Rupert der Familie Rupert kontrolliert 9,1% des Kapitals und 50% der Stimmrechte (522 Mio. B-Aktien) und ist der einzige Schlüsselaktionär mit mehr als 3% Kapitalanteil. Daneben gibt es weitere 522 Mio. A-Aktien, die seit dem Jahr 2000 an der Schweizer Börse gehandelt werden. Etwa 38% des Kapitals ist dabei in Streubesitz. Basierend auf den Schlusspreis von CHF 74.50 pro B-Aktie am 31.12.13 betrug die Börsenkapitalisierung von Richemont CHF 38,889 Mrd. Berücksichtigt man zusätzlich die B-Aktien, so ergibt sich ein Unternehmenswert von CHF 42,778 Mrd. Damit ist das Unternehmen ein Schwergewicht im SMI Swiss Market Index (ca. 4%). Es wurde im Dezember 2012 deshalb auch in den Club der 50 grössten kotierten Gesellschaften in Europa, den Euro Stoxx 50, aufgenommen. Der Eigenkapitalanteil betrug Ende des Geschäftsjahrs 2012/13 komfortable 71% und - unter der Devise „Cash is king!“ - konnte der Netto Cash Flow auf € 1,944 Mrd. gesteigert werden, trotz hoher CAPEX-Investitionen von € 612 Mio. in eigene Geschäfte und Produktionsstätten.

1.1 Von Rothmans zu Richemont: Eine kurze Geschichte des Unternehmens

Erste Investitionen in Luxusgüter: Anton Rupert gründete 1941 in Südafrika ein Reinigungsunternehmen, das aber Ende der 40er-Jahre zum Tabakunternehmen neu ausgerichtet wurde. In den 70er Jahren war man eines der fünf grössten Tabakunternehmen der Welt. Nach und nach verteilte man das verdiente Geld vom Tabak in andere Geschäfte um, wie etwa Telekommunikation, Weine und Spirituosen, Gold- und Diamantenminen, die unter dem Dach der breit diversifizierten Holding *Remgro* (Rembrandt⁴ Group Limited of South Africa) zusammengefasst wurden. So übernahm man z. B. auch die Kontrolle über das unter Zigarrenrauchern wohlbekannte Markenunternehmen Alfred Dunhill. Auf der Suche nach Geschäften mit langfristigem Bestand kam es auch zu den ersten Investitionen der Familie Rupert im Luxusgütersegment, wie etwa die Beteiligungen an Cartier (1964), Montblanc (1977) und Chloé (1985). Dabei waren die relevanten Märkte primär in den USA und dann auch in Europa zu suchen. In den 80er Jahren kam dann Japan noch als wichtiger Luxusmarkt hinzu.

Breakup 1988: Die internationalen Aktivitäten von Remgro, mit Sitz in Südafrika, wurden 1988, unter Leitung von Johann Rupert als CEO, zusammen mit den Investments in die 1973 gegründete Rothmans International, unter dem Namen *Compagnie Financière Richemont* abgespaltet.

Der Unternehmer Johann Rupert

Der Südafrikaner Johann Rupert (60) ist Sohn des 2006 verstorbenen Anton Rupert, der einen der grössten Tabakkonzerne der Welt aus dem Nichts aufgebaut hat. Er studierte an der Universität Stellenbosch Wirtschaft und Recht. Nach einer Karriere im Bereich Investment Banking gründete er mit seinem Vater 1988 Richemont und wurde dessen erster CEO. Von Oktober 2003 bis September 2004 war er vorübergehend nochmals CEO, bevor ihm Nobert Platt von Oktober 2004 bis März 2010 folgte. Johann Rupert herrscht heute über ein breit diversifiziertes Firmenkonsortium, das von Banken, über Krankenhäuser (z. B. Hirslanden), Nahrungsmittel, Motoren bis hin zu den Luxusgütern von Richemont reicht. Er führt diese Firmen über die drei Beteiligungsgesellschaften Richemont, Remgro und Reinet, die er mit Stimmrechtsaktien kontrolliert. Bei Richemont hält er über die Compagnie Financière Rupert 9,1% der Anteile und 50,1% der Stimmrechte.

Das neue Unternehmen mit Sitz in Zug (Schweiz) war sowohl in der Schweiz als auch in Südafrika gelistet.

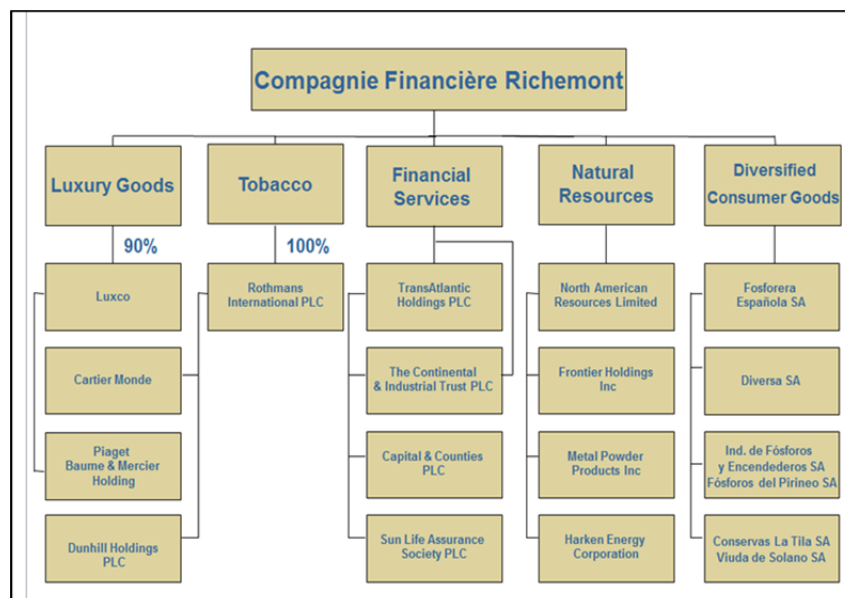


Abb. 2: Struktur der neu gegründeten Gruppe im Jahr 1989

Um die volle Kontrolle über Rothmans International zu erlangen, erwarb man die 30%, die von Philip Morris gehalten wurden. 1996 führte man dann Richemont's Tabakgeschäfte mit denen, die man in Südafrika in der Rembrant Group Limited hielt zusammen. An ihnen hält Richemont nun 67%. 1997 akquirierte man auch noch 15% am TV-Sender Canal+. 1998 endete auch das Joint Venture mit North American Resources und Richemont übernahm die verbleibenden 49% von Hanover Direct, einem US-Postdienstleister.

1993 wurden die Luxusgütergeschäfte – auch durch Abspaltung der zusätzlichen Luxusgüterbeteiligungen von Rothmans International - in der neu gegründeten *Vendôme Luxury Group* zusammengefasst, die in London und Luxemburg gelistet war. Anfänglich hielt man an Vendôme nur 70% der Anteile. Zu Vendôme zählten in dieser Zeit 13 Marken wie Cartier, Chloé, Karl Lagerfeld, Sulka, Montblanc, Baume & Mercier, Piaget, Alfred Dunhill und Hackett (verkauft in 2005). Vendôme wuchs aufgrund des enormen Wachstums in den asiatischen Märkten auf einen Umsatz von CHF 1,7 Mrd. So wurde 1994 der Gewehrproduzent *Purdey* zugekauft und 1996 *Vacheron Constantin*, das selbst wiederum durch den Zukauf von Haut de Gamme, einem Hersteller von Uhrwerken, 1998 zur Uhrenmanufaktur wurde. 1997

kamen noch der Uhrenhersteller Officine Panerai sowie der Lederproduktmarke *Lancel* hinzu.

Doch mit dem Kollaps des damaligen asiatischen Wirtschaftswunders im Jahr 1997 brach auch der Aktienkurs von Vendôme um mehr als 40% ein. Rupert nutzte dies, um im März 1998 für £ 1 036 Mio. (ca. CHF 1,5 Mrd. oder USD 1,6 Mrd.)⁵ durch einen Buyout der Minderheitsaktionäre die volle Kontrolle über Vendôme zu erlangen.

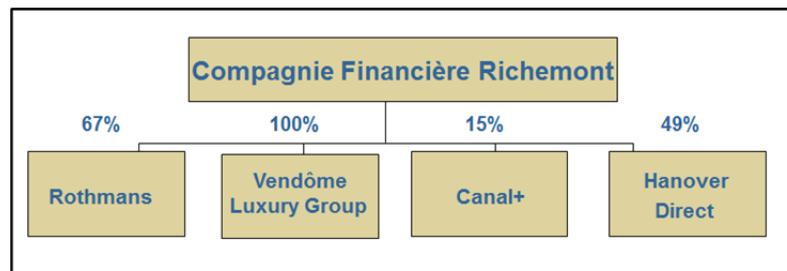


Abb. 3: Struktur der Gruppe in 1998

Fundamentaler Wandel in Richtung Luxusgüter in 1999: Im Juni 1999 wurde Rothmans International wiederum mit der *British American Tobacco (BAT)* zur BAT zum zweitgrössten Tabakunternehmen der Welt zusammengeführt. Damit kam indirekt eine weitere Fokussierung auf die Luxusgüter zustande. Richemont bestand nun am Ende des Geschäftsjahres 1999/2000 aus 16 Luxusgüterunternehmen, nachdem Vendôme einschliesslich der darin befindlichen Marken mit einem Umsatz von CHF 3,4 Mrd. voll in der Richemont-Gruppe aufgegangen waren, sowie zwei assoziierten Unternehmen: BAT (mit 23,3% ist man immer noch der grösste Einzelaktionär) sowie Hanover Direct (49%; Einzelhandel und E-Commerce). Im Zuge dieser Fokussierung hatte man in 1999 auch die 15%-Beteiligung am Medienunternehmen Canal+ an Vivendi SA verkauft. Akquisitorisch kam in diesem Jahr noch eine 60%-Beteiligung an *Van Cleef & Arpels* hinzu, die in 2001 und 2003 nach und nach auf 100% aufgestockt wurde. Im Jahr 2000 konnten zur Stärkung des Luxusuhrengeschäfts auch noch die drei Uhrenmarken *Jaeger-LeCoultre*, *IWC* und *A. Lange & Söhne* erworben werden. Von der Form her neu war dann in 2007 das 50/50-Joint Venture mit Polo Ralph Lauren (Ralph Lauren Watch and Jewelry Company). Auch erwarb man in diesem Jahr eine Beteiligung am Pariser Modehaus Azzedine Alaïa.

Dieser Fokus auf Luxusgüter soll noch weiter vorangetrieben werden, sagte Nikolaus Senn, damaliger Chairman von Richemont, im Geschäftsbericht 1999/2000: „*Richemont is committed to maintaining and indeed developing its position as one of the world’s leading luxury goods companies.*“ Ähnlich äussert sich dort auch der CEO Johann Rupert: „*This has been a year of fundamental change for Richemont. Whilst the Group’s interest in the tobacco industry will continue to be an important contributor to Group profit for some time, the focus within Richemont has shifted as a consequence of the merger. The core operating area within the Group is now its luxury goods businesses, these having formerly been held through the Group’s wholly-owned subsidiary Vendôme Luxury Group SA. A key element of this change of focus was the decision, in November 1999, to integrate fully the management teams of Richemont and Vendôme Luxury Group SA. In consequence, senior members of the Vendôme executive team have been appointed to the board of Richemont SA, the Group’s Management Board.*“

Einerseits betonte man zu dieser Zeit immer wieder die hohe Autonomie der Marken: “The Group adopted a strict policy – still followed today – to ensure the luxury Maisons each main-

tain their separate, vertical autonomy and product integrity”⁶. Andererseits weist Rupert bereits auch darauf hin, dass die Vorteile der Gruppenzugehörigkeit vermehrt genutzt werden sollen: *“The strength of Richemont lies in the ability to develop its existing brands successfully with an emphasis on each brand’s unique strengths, whilst taking advantage of group-wide expertise in areas such as procurement and distribution. The process of integrating local operating companies and shared service functions that had already begun within Vendôme is being given further priority within the new management structure.”* Auch wird nun offenbar verstärkt darüber nachgedacht, welche Rolle das Internet im Geschäftsmodell von Richemont spielen soll, wenn Rupert sagt: *„The Group is also actively investigating how to use the Internet more effectively as an information medium for consumers and for business-to-business relationships. ... In this respect, the Group’s investment in Hanover Direct serves as a window on the use of the Internet as a retail tool in the American market, ...”* Die Beteiligung an Hanover Direct begann man aber bereits in 2002 wieder abzuschreiben.

Die anfängliche Beteiligung von Richemont an BAT wurde in 2005 durch einen Aktienverkauf an den Joint Venture-Partner Remgro Limited auf 18,2% abgebaut. Sie machte – wieder leicht erhöht - in 2007 jedoch noch fast die Hälfte der €33 Mrd. Marktkapitalisierung von Richemont aus. Der bei Rothmans verbleibende Anteil an BAT wurde in die Luxemburger Holding Richemont SA eingebracht, die zu zwei Dritteln Richemont und zu einem Drittel Remgro gehörte.

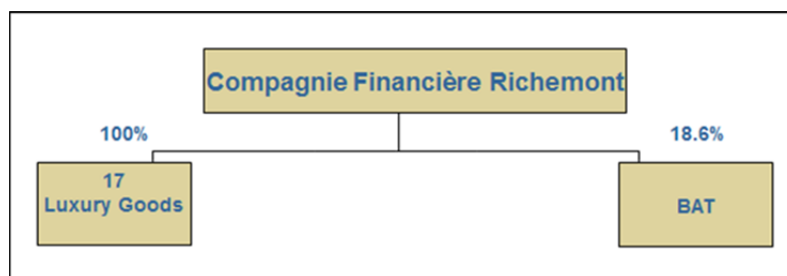


Abb. 4: Struktur der Gruppe in 2006

Voller Fokus auf Luxusgüter in 2008: In Luxemburg sind bestimmte Gesellschaften von der Besteuerung der Dividenden befreit. Bei der Richemont SA betrifft dies die Dividenden der BAT, die im Geschäftsjahr 2007/08 immerhin eine Cash-Dividende von €325 Mio. erbrachte. Doch dieser Vorteil sollte auf Ende 2010 aufgehoben werden. Deshalb kündigte Richemont Ende 2007 an, dass man das Unternehmen in zwei Gesellschaften aufspalten werde: Die Luxusgüter-Sparte, die als eigenständige Schweizer Gesellschaft Richemont an der Schweizer Börse SWX kotiert sein soll, sowie einer Luxemburger Beteiligungsfirma, der als Investmentfonds auch die Beteiligung an BAT zugeordnet werden soll plus eine Reihe weiterer Beteiligungen, die man halten möchte. Ende 2008 wurde dies auch vollzogen. Dazu erhielten die Aktionäre 90% der von Richemont gehaltenen 19,4% an BAT (Börsenwert ca. CHF 15 Mrd. im August 2008). Die restlichen 10% verblieben bei der in Luxemburg kotierten und neu gegründeten Beteiligungsgesellschaft Reinet Investments SCA.

Ziel dieser Abspaltung war auch, dass man hoffte, sich damit des Konglomeratsabschlags aufgrund der breiten Diversifikation in Luxusgüter und Zigaretten entledigen zu können, der zu einer Tieferbewertung im Verhältnis zu Wettbewerbern wie LVMH oder Swatch führte. Diese Hoffnung erfüllte sich denn auch am 21. Oktober 2008, als die Aktien von Richemont erstmals nach der *Abspaltung der Nicht-Luxus-Aktivitäten an Reinet* an der Schweizer Börse gehandelt wurden: Der Kurs sprang um 38% auf CHF 25.90.

2008 akquirierte Richemont auch 60% an der Genfer Uhrenmanufaktur Roger Dubuis SA. Daneben wurden zur Absicherung der Vorprodukte über die Jahre auch immer wieder Liefe-

ranten der Uhrenindustrie zugekauft, wie etwa Fabrique d'Horlogerie Minerav in 2006, Donzé-Baume SA in 2007 oder Varin-Etampage & Varinor SA (VVSA) in 2012. Zu erwähnen ist aber auch der 2010 erfolgte Einstieg in den Online-Handel von Luxusgüter mit der Mehrheitsbeteiligung an NET-A-PORTER.COM.

Der CEO tritt in 2009 zurück

Im November 2009, also mitten in der Wirtschaftskrise, kündigt Norbert Platt, CEO von Richemont seit Oktober 2004, an, dass er aus gesundheitlichen Gründen die CEO-Position auf Ende März 2010 aufgeben wird. Wieder zurück in das Amt des CEO kehrt der Executive Chairman Johann Rupert. Nach dieser Ankündigung sprang der Aktienkurs um 5,6% nach oben.

Um den Problemen des Doppelmandats etwas entgegen zu treten, wurde Lord Renwick of Clifton, ein Non-Executive Director, auf November 2009 zum Lead Independent Director ernannt. Um weiter den CEO in seiner operativen Führungsfunktion zu entlasten, wurde der Group Finance Director der Gruppe, Richard Lepeu, auf den 1.4.10 zum Deputy CEO ernannt. CFO Gary Saage rückte nach. Im September 2010 wurde er zum Board-Mitglied ernannt.

Damit war Richemont nun zwar fokussierter als zuvor, gleichzeitig war man aber auch wieder etwas zyklischer, da BAT nicht mehr die rezessiven Phasen des Luxusgütergeschäfts abzufedern vermochte. Auch blieb Richemont damit immer noch ein relativ kompliziertes und von den langfristigen Interessen der Familie Rupert weitgehend kontrolliertes Gebilde.

1.2 Richemont heute: Eine global und sektoral diversifizierte Luxusgütergruppe

Um die Zyklität der Luxusgüterbranche abzdämpfen, ist es Ziel der Corporate Strategy über ein möglichst ausgewogenes und diversifiziertes Portfolio an Marken, Produkten, Regionen und Vertriebskanälen (eigene Boutiquen, Franchise und Drittparteien) zu verfügen.

Richemont ist heute in knapp 30 Regionen mit etwa 130 Gesellschaften tätig. Man verfügt über eines der weltweit stärksten Portfolien in der Luxusgüterbranche. Zur Gruppe zählen derzeit 19 Unternehmen ("Maisons"), die nahezu alle auch zu 100% im Besitz von Richemont sind. Diese Unternehmen wurden – nur zu Berichtszwecken - in *vier Geschäftssegmente* zusammengefasst. Dies sind Zusammenfassungen von operativen Segmenten mit ähnlichen ökonomischen Charakteristika wie Art der Produkte, Vertriebsformen und langfristige Margen. Jedes operative Segment wird durch ein Top Management Team, mit einem CEO an seiner Spitze, geführt.

Folgende Geschäftssegmente werden dabei in der Berichterstattung unterschieden. Dabei werden die Maisons den Segmenten zugeordnet in denen sie ihren grössten Umsatz erzielen oder denen sie von ihrer Geschichte her betrachtet zuzuordnen sind:⁷

1. **Schmuck** (2012/13: 51% des Gruppenumsatzes; CAGR 02-13: 8%; EBIT-Marge: 34,9%): Cartier (gegründet 1847), Van Cleef & Arpels (1896)
2. **Uhren** (2012/13: 26,6% des Gruppenumsatzes; CAGR 02-13: 12%; EBIT-Marge: 16,3%): A. Lange & Söhne (1845), Baume & Mercier (1830), IWC (1868), Jaeger-LeCoultre (1833), Officine Panerai (1860), Piaget (1874), Roger Dubuis (1985), Vacheron Constantin (1755) sowie ein Joint Venture mit Ralph Lauren (2007);
3. **Montblanc Maison (Schreibutensilien)** (2012/13: 8% des Gruppenumsatzes; CAGR 02-13: 7%; EBIT-Marge: 15,7%): Montblanc (1906);
4. **Andere Geschäfte** (Lederwaren, Mode, Pfeifen, Accessoires, Online-Plattform etc.) (2012/13: 14% des Gruppenumsatzes; CAGR 02-13: 10%; EBIT-Marge: -2,7%): Alaia (1983), Chloé (1952), Dunhill (1893), James Purdey & Sons (1814), Lancel (1876), NET-A-PORTER.COM (2000), Shanghai Tang (1994).

Diese vier Geschäftsgebiete finden sich nicht in der Organisationsstruktur wieder, was die weitgehende Autonomie der einzelnen "Maisons" unterstreicht.⁸ Richemont operiert heute in einer *regionalen Struktur*. Regional war der Gruppenumsatz im Geschäftsjahr 2011/12 wie folgt verteilt:

1. **Europa** 36% (CAGR 02-13: 7%),
2. **Asien-Pazifik** 41% (CAGR 02-13: 17%)
3. **Japan** 9% (CAGR 02-13: 2%)
4. **Americas** 15% (CAGR 02-13: 7%)

Herausragend ist das Wachstum in den Schwellenländern. Während der Umsatzanteil von Asien-Pazifik in 2001/02 noch bei 18% lag, waren es in 2012/13 bereits 41%. Allein die Verkaufspunkte in China wuchsen von 24 in 2000 auf 266 in 2012.

Für diese Regionen gibt es bei Richemont auch eigene Zuständigkeiten. Z. B. ist der Richemont CEO Europe verantwortlich für die Distributionsplattformen sowie das rechtliche und operative Management dieser Einheiten (interne Shared Services der Gruppe) in dieser Region. Die operativen Aufgaben umfassen neben der rechtlichen Verantwortung Compliance, Logistik, Finanz/Controlling, Kundendienst, HR, IT für die gesamte Plattform der jeweiligen Marken und der Richemont-Funktionen. Die Länderchefs Richemont berichten diesbezüglich auch an diese Chefs der Regionen. Die Zuständigkeit für Vertrieb und Marketing liegt aber bei den Maisons. Richemont übernimmt hierbei koordinative Tätigkeiten bezüglich Multi-Marken-Distributionsthemen. Damit besteht eine matrixartige Verflechtung der Marken und Regionen/Länder in der Führungsstruktur.

Im *Vertrieb* liefen im Geschäftsjahr 2011/12 54% des Umsatzes über den Einzelhandel (€ 5440 Mrd. inkl. NET-A-PORTER.COM). 2001/02 waren es erst 41%. 46% der Umsätze kamen über den Grosshandel (€4710 Mrd.).

Richemont besitzt weltweit 1014 direkt geführte, eigene Boutiquen der einzelnen Marken. Im Grosshandel werden über 500 weitere eigene Boutiquen durch Franchise-Partner betrieben. Bei den Margen-starken Monobrand-Stores im Einzelhandel verzeichnete man ein Wachstum von 17% gegenüber dem Vorjahr; im Grosshandel waren es 12%. Wichtig ist zur Steuerung der Effizienz des kosten- und investitionsintensiven Vertriebs, dass auch unprofitable Verkaufspunkte wieder geschlossen werden, es sei denn, sie nehmen als Flagship Store primär eine Marketingfunktion war. Global unterhält man acht überregionale Distributionsplattformen (Europa, Russland, Japan, Asien-Pazifik - unterstützt durch 2 lokale Verteilzentren - , Mittlerer Osten, Süd Afrika, Lateinamerika & Karibik - unterstützt durch zwei lokale Distributionsplattformen - sowie Nordamerika).

Nimmt man die gesamten *operativen Ausgaben* (net operating expenses) im Geschäftsjahr 2012/13 so belaufen sich diese auf €4,093 Mrd. (40% des Umsatzes), dann entfallen davon 55% auf Verkauf & Vertrieb, 24% auf Kommunikation und 21% auf Verwaltung.

Um den Unternehmen der Gruppe eine möglichst *hohe unternehmerische Freiheit* zu geben, konzentriert sich die Corporate-Ebene auf wenige globale Zentralfunktionen, die den Gesamtrahmen für die Gruppe vorgeben. Auf der Homepage des Unternehmens ist zu lesen: "*The Group is managed with the objective of growing value for shareholders over the long-term, recognising that the most important assets of the Group - its Maisons - have almost all been in existence for over a century. Each of the Maisons has its own distinct identity that stems from its heritage and culture and it is critical that each Maison has the correct strategies and resources to be able to enhance that identity. The independence of the Maisons within the*

Group is fundamental to the Group's strategy for future growth."⁹ Diese hohe unternehmerische Autonomie der Maisons betrachtet man als wesentlich für den Erhalt der Innovationskraft und wahrgenommenen Eigenständigkeit der einzelnen Marken - zwei wesentliche Treiber der Wettbewerbsstärke von Unternehmen in dieser Branche. Dahinter steht die Annahme, dass sich Dezentralität förderlich auf die Kreativität auswirkt. In dieser hohen Autonomie sieht man auch einen Unterschied zu konkurrierenden Luxusgütergruppen wie LVMH.¹⁰

Im Kern läuft die Interaktion zwischen der Gruppenebene, den Distributionsplattformen und den Maisons so, dass die Richemont-Gruppe top down den Rahmen und die Eckdaten vorgibt. Der Rest kommt dann "von unten", aus den Maisons und den Distributionsplattformen. Synergien sucht man bislang nur schrittweise und vorsichtig, z. B. beim Einkauf von Gleichteilen bei Uhren oder bei der Koordination der Markenpositionierung und -auftritte. Hohe Effizienzgewinne werden durch die Steuerung und das Management der Distributionsplattformen für alle Marken erzielt.

Richemont will für Werte stehen wie Craftmanship (keine Massenproduktion), Kreativität (mit Ideen überraschen), Kundenorientierung, Lernkultur und Unternehmertum. Jede Entscheidung wird vor dem Hintergrund dieser Werte geprüft.

Vom *Selbstverständnis* her verkauft man den Kunden Lifestyle, Wohlgefühl bzw. - eine über die Marke generierte - Orientierung; man befindet sich gewissermassen im "Glaubensgeschäft", im Bereich des nur schwer beweis- und messbaren. Oder wie es Georges Kern, seit 2002 CEO von IWC, ausdrückte: *"Eine IWC kauft man nicht, um die Zeit abzulesen. Ebenso wenig, wie man einen Aston Martin fährt, um von A nach B zu kommen. Wer unsere Uhren trägt, gibt ein Statement ab, er erfährt Lebensqualität."*¹¹ Da hier Emotionen verkauft werden, sind die eigenen Boutiquen auch von so hoher Bedeutung, denn nur dort kann das angestrebte Käuferlebnis perfektioniert und schnell auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagiert werden.¹² Bei einer ausschliesslichen Zusammenarbeit mit Partnern im Grosshandel sieht man die Gefahr, dass diese die Marken langfristig nicht korrekt genug positionieren.

Da das Empfinden von Luxus auf Knappheit beruht, besteht hinsichtlich einer grösseren Marktdurchdringung die Gefahr, dass die Produkte im Markt immer weniger als Luxus betrachtet werden. Beim Wachstum gibt Richemont dem organischen Wachstum die Priorität. Dies beginnt beim "trading up" der einzelnen Marken. Und natürlich bieten die vorhandenen Marken auch noch Raum für weitere internationale Diversifikation. Angesichts der guten Ertragslage der letzten Jahre kann Richemont als "House of Brands" vereinzelt sein Wachstum aber auch durch die Akquisition zusätzlicher Marken suchen. Da Kunden gerne in ihrer Marke verweilen, kann z. B. auch durch eine Ausdehnung der einzelnen Marken in andere Lifestyle-Segmente gewachsen werden, wobei Richemont sich bislang nicht ausserhalb des sogenannten persönlichen Luxus engagiert, wie es z. B. LVMH oder Bulgari im Bereich der Hotellerie tun.

Richemont steigt beim Internet-Luxusmodehändler NET-A-PORTER.COM ein

Eine wichtige Frage, der sich das Management zu stellen hatte, war die, ob man Luxus auch online verkaufen kann, wo doch ansonsten immer so die Bedeutung der Qualität der direkten Verkaufspunkte betont wird. Man kam zu dem Schluss, dass dieser zusätzliche Vertriebskanal erfolgsversprechend ist. Deshalb erwarb Richemont zur Stärkung seiner Internet-Präsenz im April 2010 weitere 62,5% an der britischen Firma NET-A-PORTER.COM, nachdem man bereits 30,5% des Unternehmens und ein Vorkaufsrecht besass. Der Wert des im Jahr 2000 gegründeten Internet-Anbieters von Luxusmode wurde auf 350 Mill. Pfund (rund 395 Mill. Euro) veranschlagt. Netto wurden weitere 245 Mio. € in diese Transaktion investiert. Das Unternehmen machte nach eigenen Angaben im Geschäftsjahr 2010/11 einen operativen Verlust von 23 Mio. € bei einem Umsatz von ca. 281 Mio. €. Auch im Geschäftsjahr 2011/12 war man noch in den roten Zahlen. Der Cash Flow sei positiv. Chairman des Unternehmens ist nach wie vor die Gründerin und US-Amerikanerin Natalie Massanet (46). Sie hatte das Unternehmen im Jahr 2000 als Zwitter aus Online-Magazin und Webshop gestartet. Pro Monat zählt die

Homepage (www.net-a-porter.com) über 4 Mio. Besucher. Dort werden über 500 Designer-Kollektionen (Kleider, Schuhe, Taschen etc.) für Kunden aus über 170 Ländern angeboten. Shopping Apps gibt es für Mobile Devices (z. B. ein wöchentliches Magazin für das iPad, das inzwischen über 116 Tsd. Leser hat). Innerhalb der Homepage werden immer neue Boutiquen gestartet (z. B. die Bridal Boutique oder die Party Boutique). Der „Gift Finder“ gibt Hinweise auf Okkasione. Den Kunden bietet die Plattform eine Vielzahl von Interaktionsmöglichkeiten, wie z. B. das Ansehen von Trend-Videos, Twitter-Live-Schaltungen oder die Teilnahme an Blogs. Beim „Fashion Fix“ werden die sozialen Aktivitäten des Unternehmens zur Diskussion gestellt. Über Google TV besteht in den USA auch die Möglichkeit für T-Commerce. Weiter laden Special Events zum Besuch der Homepage ein. Der Rücksendeservice ist kostenlos. Natalie Massenet hat 2009 auch noch „The Outnet“ gestartet, eine Website für reduzierte Designerware, sowie in 2011 „Mr Porter“, eine Plattform für Männer.

1.3 Die Governance der Unternehmensgruppe

Die Führungsorganisation der *Compagnie Financière Richemont SA* besteht (1) aus dem *Board of the Directors* sowie (2) dem *Group Management Committee*.¹³ Zur Koordination der Gruppe sowie zur Steuerung und Unterstützung ihrer - durch einen CEO und einem Managementteam geleiteten - *Maisons* wurden (3) auf der Corporate-Ebene *Zentralfunktionen* (Finanzen, HR etc.) sowie *regionale Shared Services Plattformen* eingerichtet.

1. *Board of Directors*: Das derzeit 20-köpfige Board, das sich aus 14 Non-Executive-Direktoren und 7 Executive-Direktoren (Chairmen, Deputy Chairmen, 2 Co-Chief Executive Officers, Chief Financial Officer, Chief Legal Council, CEO of the Groups Fashion and Accessories Businesses) zusammensetzt, nimmt die Aufsichtsfunktion als Verwaltungsrat der Gruppe wahr. Das Board trifft sich als Ganzes mindestens fünfmal im Jahr für einen halben bis einen ganzen Tag. Neben der Diskussion der Gruppenstrategie trifft man sich in einer dieser Sitzungen über zwei Tage mit den Managementteams ausgewählter *Maisons*, um Strategie, Marketingpläne und neue Produkte einem Review zu unterziehen. An den Board-Meetings nehmen auch der Chief Legal Counsel, der Chief Financial Officer und der Director of Corporate Affairs aus dem Group Management Committee teil. Andere Mitglieder des Senior Managements oder externe Berater werden fallweise hinzugezogen. Executive Chairman des Boards ist seit 2002 Johann Rupert.

Das Board ist verantwortlich für (a) die strategische Ausrichtung der Gruppe, (b) die Berufung der Mitglieder des Senior Management, (c) die Einrichtung geeigneter Instrumente zur finanziellen Steuerung- und Kontrolle und des Risikomanagements sowie (d) für die Aufsicht über die gesamte Gruppe.

Zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben des Boards wurden vier *Board Committees* gebildet. Neben den klassischen Ausschüssen eines Boards (Audit Committee, Compensation Committee, Nomination Committee) gibt es seit 2013 ein dreiköpfiges Strategic Security Committee. Aufgabe dieses dreiköpfigen Gremiums aus Non-Executive-Direktoren ist es, das Board in allen Arten von Sicherheitsfragen zu beraten.

Neben den Board Committees gibt es noch eine Reihe von *Management Committees*, zu Themen wie Corporate Social Responsibility, Finanzen, Steuern etc. Von besonderer Bedeutung ist dabei das "*Chairman's Committee*". Ihm obliegt die Regelung von Angelegenheiten, die mit der Implementierung der strategischen Policies des Unternehmens zu tun haben.

2. *Group Management Committee (GMC)*: Das frühere Board of Directors der Richemont SA, Luxemburg (bis zum 20.10.08 im 100%-Besitz der Gruppe) bildet heute das 15-köpfige Management Board der Gruppe für die einzelnen Tochtergesellschaften. Zu ihm

gehören (a) 6 Executive Directors des Board of Directors (Chairman, 2 Co-Chief Executive Officers, Chief Financial Officer, General Counsel, CEO of the Groups Fashion and Accessories Businesses), (b) die Leiter einiger Funktionsbereiche (Group Operation Director, General Counsel, Group Human Resources Director, Group Public Relations Director, sowie (c) die CEO von Cartier, IWC, Jaeger-LeCoultre, Montblanc und Piaget. Der Nominierungsausschuss bestellt die Mitglieder des GMC. Das GMC traf sich in 2012/13 nicht als Ganzes, sondern seine Mitglieder nahmen an vielerlei Sitzungen der anderen Committees teil. Aufgabe des GMC ist die Implementierung der durch das Board beschlossenen strategischen Policies im Tagesgeschäft. Es verantwortet die Geschäfte und Investitionen der Gruppe und muss über deren Entwicklung adäquat dem Board Bericht erstatten.

3. Beginnend im Juni 2001 wurde unter Unterstützung externer Berater die Führungsorganisation derart modernisiert, dass man dem zunehmenden Koordinationsbedarf des immer diversifizierteren und globaleren Unternehmens durch die Einführung von Zentralfunktionen (*Central support services*) und regionalen Unterstützungsplattformen (*Shared services platforms*; früher: *Regional support platforms*) versuchte besser Rechnung zu tragen.
 - a. *Central support services (CSS)*: Dort trifft man insbesondere die Vertreter der verschiedenen Corporate Funktionen wie Finanzen, IT, HR oder Recht an. So braucht es z. B. eine Vielzahl spezialisierter Juristen, die Unterstützungsdienste für die Geschäfte in Fragen der Markenrechte anbieten. Idee war es, durch die Zentralisierung bestimmter funktionaler Aufgaben, einen gewissen Grad an Standardisierung, Effizienz und Harmonisierung der in der Gruppe verwendeten Prozesse und Systeme zu erlangen. In den CSS sind funktionale Spezialisten beschäftigt, die Dienstleistungen an die Maisons erbringen und meist in Fachabteilungen im Corporate Center in Genf angesiedelt sind, wo derzeit etwa 350 Mitarbeiter beschäftigt sind. In jedem Maison gibt es ein Gegenüber zu jeder Gruppenfunktion. Für die meisten der Services müssen die Maisons bezahlen, soweit die Kosten ihnen zuordenbar sind. Die CSS-Kosten, die nicht zuordenbar sind, werden unter den Corporate Costs erfasst. Seit 2004/05 wuchsen sie von €132 Mio. (3,6% des Umsatzes) auf €188 Mio. in 2012/13 (1,9% des Umsatzes) (2005-2013 CAGR: 4.6%).
 - b. *Shared services platforms (SSP)*: Um die lokalen Dienstleistungen an die Maisons hinsichtlich deren Qualität und Effizienz zu verbessern, wurden die regionalen SSP eingeführt. Heute gibt es vier solcher SSP rund um die Welt mit ca. 3.000 Mitarbeitern: Europe, including Middle East and Africa, Asia-Pacific, Americas und Japan. Each of these regional group companies embraces a number of countries. Der Länderverantwortliche berichtet dabei an den regionalen CEO der SSP, der wiederum berichtet an den CEO der Gruppe.

Abbildung 5 veranschaulicht die Führungsorganisation von Richemont in vereinfachter Form.

Compagnie Financière Richemont SA		
Management Committees		
Strategic Product & Communication Committee	Guide the Maisons by verifying that decisions on communication, products and distribution are appropriate and consistent with Maison's identity & strategy	<p style="text-align: center;">The Maisons</p> <p>Each Maison within the Group's portfolio is run as an independent entity. This safeguards each Maison's heritage and allows individual creativity to flourish, ensuring that each Maison remains distinctive and unique.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preserving DNA <ul style="list-style-type: none"> • Creation • Product Development • Manufacturing • Distribution and Sales • Communication / Marketing
Shared Services Platforms (Regional Support Platforms) (Europe, Asia Pacific, North America, Japan)	Regional distribution centers provide world-class support to Maison's local activities, including logistics, IT, human resources, finance, general Services, and after-sales services	
Central Support Services	In addition to Group's role of formulating policies & processes, specialist teams provide support, including market intelligence, manufacturing, logistics services, intellectual property, HR, real estate, IT, legal & finance	

Abb. 5: Die Führungsorganisation von Richemont (Quelle: Richemont Annual Report 2007)

Um seiner Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als Ganzes nachzukommen, hat das Unternehmen einen allgemeinen Bezugsrahmen entwickelt, der allen Beteiligten Orientierung geben soll: der "Code of Business Ethics". Ergänzend dazu gibt es noch die deutlich detaillierteren "Corporate Social Responsibility Guidelines", die das Verhalten der Mitarbeiter in der Interaktion mit den wichtigsten Anspruchsgruppen im Tagesgeschäft steuern sollen. Diese umfassen auch den "Supplier Code of Conduct" und den "Environmental Code of Conduct". Koordiniert und kontrolliert werden die CSR-Aktivitäten durch das "Corporate Social Responsibility Committee", dessen Vorsitz der Director of Corporate Affairs hat. Insbesondere über den "Supplier Code of Conduct" will man auch Einfluss auf die Lieferanten nehmen. Dazu arbeitet man auch mit anderen Unternehmen der Branche - z. B. im "Council for Responsible Jewellery Practices" - zusammen, um gemeinsame Standards zu entwickeln und durchzusetzen. Dies aber auch um das für die einzelnen Geschäfte unentbehrliche traditionelle Handwerk zu fördern und in neuen Absatzgebieten zu entwickeln (z. B. für Services in den neuen Märkten).

2. Der zyklische Markt für Luxusgüter

Eine grobe Schätzung für das weltweite Marktvolumen von Luxusgütern ergibt einen Betrag von ca. €1,3 Billionen. Das, was traditionell unter Luxusgütern verstanden wird, wird in der Kategorie „Persönlicher Luxus“ zusammengefasst, und macht mit €212 Mrd. etwa ein Fünftel des Gesamtmarktes aus. Dies ist auch der Bereich in dem Richemont engagiert ist. Hinzu kommen die Luxusprodukte, die über einen hohen und langlebigen Materialwert verfügen, wie Autos, Yachten, Einrichtungsgegenstände etc., sowie luxuriöse Nahrungs- und Genussmittel, die sich in etwa auf weitere €419 Mrd. aufsummieren.

Das Umsatzvolumen dieses weltweiten Marktes der persönlichen Luxusgüter wuchs seit 1995 von 77 Mrd. € auf 212 Mrd. € im Jahr 2012, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (CAGR 95-12) von 6,1% bzw. einer 2,75-fachung entspricht (CAGR 00-12: 4,3%; CGR 03-12: 5,8%; CAGR 05-12: 5,4%). Auch wenn man sagt, dass Luxus immer Konjunktur hat, so ist dieser Markt nicht frei von Zyklen und Risiken. In Boom Jahren wie 2010 wuchs er

13,4%, in Krisenjahren wie 2008/09 fiel er um 8,4% von 167 auf 153 Mrd. € Relativ frei von Konjunkturzyklen sind nur die sehr teuren Luxusgüter berühmter Marken („Star Brands“), wie etwa die Produkte der Marken Cartier, Dior, Hermès oder Van Cleef & Arpels. Die "erschwinglichen" Luxusgüter - wie z. B. die Schreibutensilien von Montblanc - reagieren dagegen durchaus auf rezessive Phasen der Wirtschaft. Die Krise in den Finanzmärkten hinterliess z. B. 2008/2009 starke Spuren im US-Detailhandelsgeschäft. Nicht unerheblich können auch Währungsschwankungen die Ergebnisse beeinflussen, da bei Richemont z. B. primär im Euro-/Schweizer-Franken-Raum produziert wird und das Hauptwachstum ausserhalb des Euro-Raums generiert wird. Auch die Entwicklung der Rohstoffpreise (Platin, Gold, Diamanten etc.) kann die Gewinnsituation der Luxusgüterhersteller signifikant beeinflussen. Zur Reduktion dieser zyklischen Effekte sind Massnahmen der Diversifikation des Marken-Portfolios, der Währungsabsicherung oder der globalen Diversifikation der Verkaufsgebiete bedeutsam.

Nachdem die durch das *Platzen des Internet-Bubbles Ende 1999* ausgelöste Wirtschaftskrise überstanden war, kam es im Markt für Luxusgüter zu einer einzigartigen Boomphase, die bis zum September 2008 andauerte. Aufgrund der in dieser Phase sehr gut gefüllten Kassen der Luxusgüterhersteller, kam es zu einer ganzen Reihe von Akquisitionen: So erwarb z. B. LVMH im April 2008 die Firma Hublot für 480 Mio. CHF; PPR sicherte sich die Mehrheit am deutschen Sportartikelhersteller Puma sowie 23% an der Sowind Group (mit den Marken Girard-Perregaux und Jean Richard). Auch Richemont akquirierte im August 2008 60% der erst 1995 von Carlos Dias und dem Uhrmacher Roger Dubuis gegründeten Genfer Uhrenfirma Roger Dubuis SA. Dubuis ist auf mechanische Uhren bei Preisen ab 15.000 CHF fokussiert. Teilweise wurden in der Branche auch Komponentenhersteller aufgekauft, um Lieferengpässe zu reduzieren. Diese Akquisitionen sprechen für eine leichte Konsolidierung in der Branche. Kleine Marken sind jedoch meist nur dann verkaufsbereit, wenn sie für notwendige langfristige Investitionsprogramme den Zugang zu den "tiefen Taschen" einer finanzkräftigen Muttergesellschaft benötigen.

Im Oktober 2008 wurde auch die Luxusgüterindustrie durch die *Finanz- und Wirtschaftskrise* erheblich getroffen, doch die Branche erholte sich wieder erstaunlich schnell und erzielte in manchen Segmenten bereits im Jahr 2011 neue Rekordumsätze. Aus der Sicht der Schweizer Exportwirtschaft stellte sich die Situation in 2011 angesichts der Frankenstärke allerdings nicht besonders rosig dar, auch wenn sich mit Einführung der Kursuntergrenze für den Euro gegenüber dem Franken im September wieder eine gewisse Planungssicherheit einstellte. In der Bekleidungsindustrie kam es z. B. zu einem nominalen Rückgang von 17,8% gegenüber dem Vorjahr. Teilweise mussten die exportierenden Firmen ihren Kunden erhebliche Preiskonzessionen zugestehen, um sie zu halten. Einzige Ausnahme war hier die Uhrenindustrie mit einer nominalen Zunahme von 22,2%.

Auch Richemont wurde durch die Finanz- und Wirtschaftskrise relativ hart getroffen. Allein von April bis September 2009 erlitt man einen Umsatzeinbruch von 15% und einen Rückgang vom Betriebsgewinn von beinahe 40%. Besonders betroffen war in diesem Zeitraum die Uhrensparte mit einem Rückgang von 17%. Um der Krise zu begegnen optimierte man das Netzwerk der externen Verkaufspunkte (Schliessen von Boutiquen etc.), reduzierte die Investitionen und fokussierte sie auf die starken Wachstumsmärkte (Etablierung einer eigenen Vertriebs- und Service-Organisation in China), limitierte Produktion und Bestände, erhöhte die Kostenkontrolle etc. Die zweite Fiskaljahreshälfte verzeichnete bereits eine Stabilisierung des Umsatzes, so dass das gesamte Jahr mit einem Minus von 5% abgeschlossen wurde. Dank Fokussierung der Investments lag der Cash Flow 2009/10 sogar über dem Vorjahr. Doch wie auch bei anderen global aufgestellten Luxusgüterunternehmen war die Krise aufgrund des starken Wachstums in den Schwellenländern recht schnell überwunden. So verzeichnete man

im Geschäftsjahr 2010/11 bereits ein Umsatzwachstum von 33% und entwickelte sich zum *Liebling an der Schweizer Börse* mit einem Wertzuwachs in 2012 von fast 50%.

2.1 Marktsegmente und –regionen bei den persönlichen Luxusgütern

Fünf bedeutsame *Segmente* lassen sich in diesem Markt der persönlichen Luxusgüter unterscheiden:¹⁴ Bekleidung (26%), Uhren & Schmuck (16% & 6%), Accessoires (27%), Parfüms & Kosmetik (20%) und Tischkultur (3%). Das stärkste durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR) im Zeitraum 2008 bis 2012 ist bei den Accessoires mit knapp 12% zu verzeichnen, gefolgt von Uhren & Schmuck mit 7%, Bekleidung mit 4%, Parfüms & Kosmetik mit 2,5% sowie die Tischkultur mit -1%.

Den grössten *Marktanteil* können mit 35% immer noch die Länder Europas für sich verbuchen. Gleich danach folgen die amerikanischen Länder mit 31% und Asien Pazifik bereits mit 20%. 1995 waren es noch 8%. Getragen wird das aktuelle Wachstum jedoch primär durch die Schwellenländer. Das weitaus stärkste durchschnittliche jährliche Wachstum (CAGR¹⁵) im Zeitraum 2008 bis 2012, also seit der Wirtschaftskrise, ist in der Region Asien Pazifik mit 18% zu verzeichnen, gefolgt von den Americas mit 5%, Europa mit 4% sowie Japan mit -1%. Aufgrund der enormen chinesischen Wachstumsdynamik haben alle anderen Käuferregionen relativ an Bedeutung verloren. Dies gilt insbesondere auch für die klassischen Käufer von Luxusmarken aus Japan. Dabei muss man sich allerdings bewusst sein, dass in 2012 weltweit etwa 40% des weltweiten Gesamtumsatzes durch „Luxustouristen“ getätigt wurden, was heisst, dass Luxuskonsum und Tourismus mehr und mehr miteinander verwoben sind.

Gestärkt wird der aktuelle Markt für Luxusgüter durch verschiedene Trends: (1) Die Bereitschaft sich aufgrund der stärker gewordenen Arbeitsbelastung zu belohnen. (2) Luxusgüter erleichtern als Statussymbole nach wie vor die Positionierung in der Gesellschaft, auch wenn dies in den einzelnen Ländern in sehr unterschiedlicher Form geschieht. (3) Das starke Ansteigen der High Net-Worth Individuals (HNWI). Dies sind Personen, die über ein Nettovermögen von mehr als 1 Mio. US\$ (exklusive selbst genutzter Immobilien) verfügen. Ende 2006 waren dies weltweit knapp 10 Mio. Menschen. Stark ansteigend sind diese Zahlen in Schwellenländern wie Singapur, Indien, China, Indonesien, den arabischen Emiraten oder Russland. Seit Herbst 2012 ist allerdings ein Abflachen des Wachstums im asiatischen Raum zu beobachten.

2.2 Die Uhrenbranche tickt etwas anders

Nach der Jahrtausendwende hatte die Uhrenindustrie eine einzigartige Wachstumsphase zu verzeichnen. So wuchs z. B. bei Richemont der Uhrenabsatz von 2001/02-2012/13 von €0,8 Mrd. auf €2,8 Mrd. €, was einem CAGR 02-13 von 12% entspricht. Die Ebit-Marge schnellte in diesem Zeitraum von 15,8% auf 26,6% hoch. Mit 27% am Gesamtumsatz ist der Uhrensektor nach dem Schmucksektor mit 51% der zweitwichtigste Bereich für Richemont.

Der Weltmarkt für Uhren hatte auf seinem Höhepunkt im Jahr 2008 in etwa eine Grösse von € 33 Mrd. € (Retailwert) erreicht. Pro Jahr wurden hier etwa 300.000 Uhren im gehobenen Segment (Uhren ab 18.000 CHF Retailpreis) hergestellt. IWC hatte daran einen Anteil von etwa 10.000 Uhren.

Doch mit der Finanz- und Wirtschaftskrise hatte auch die Uhrenindustrie massiv an Umsatz verloren. Der Export der Schweizer Uhrenindustrie brach im Jahr 2009 um 22% auf einen

Exportwert von CHF 13 Mrd. (Retailwert ca. CHF 39 Mrd.) ein. Auch der Umsatz in der Schweiz gab nach, da die Tourismusströme ausblieben, die einen Umsatzanteil von 30-50% ausmachen. Im gehobenen Segment waren in manchen Monaten Rückgänge bis zu 30% zu verzeichnen. Die Börsenkurse gaben teilweise um bis zu 50% nach. Es kam zu Kurzarbeit, Entlassungen, Schliessungen und Rücktritten. Z. B. verliess nach 16 Jahren in der Position des CEO bei Rolex Patrick Heiniger das Unternehmen. Ein knappes Dutzend der über 500 Swiss-made-Uhrenmarken haben die Krise nicht überstanden (z. B. Wyler, Leonard oder Montres Villemont), wurden verkauft, "auf Eis gelegt" (z. B. Léon Hatot in der Swatch-Gruppe) oder konzernintern zusammengelegt (z. B. Concord und Ebel in der MGI Luxury Group).

Im Februar 2010 war dann für die meisten Firmen das Tal erreicht und Mitte 2010 war man fast wieder auf dem Niveau von 2007/08. Die Schweizer Uhrenexporte bewegten sich z. B. von 2000-04 knapp über der Grenze von 10 Mrd. CHF, um dann kontinuierlich bis 2008 auf ein Niveau von etwa 17 Mrd. CHF anzusteigen. Der Einbruch in 2009 auf etwa 13 Mrd. CHF hatte man in 2010 mit ca. 16 Mrd. CHF mehr als ausgeglichen. Für viele war dann 2011 mit ca. 19 Mrd. CHF Exporten ein neues Rekordjahr, wobei China der mit grossem Abstand bedeutendste Wachstumstreiber im Luxusgütermarkt war.¹⁶

Im Jahr 2012 hatte dann der *Bereich Uhren & Schmuck mit einem weltweiten Umsatzvolumen* von fast 47 Mrd. € (davon Uhren ca. 32 Mrd. €) einen Anteil von 22% bei den persönlichen Luxusgütern. Richemont hat damit etwa 14% Anteil am globalen Geschäft mit Luxusuhren. Das CAGR 08-12 betrug beachtliche 8,7%. Ab Herbst 2012 zeigte sich dann allerdings eine erste Verlangsamung speziell im oberen Segment und in China ab.

Die Uhrenindustrie war im Jahr 2011 mit einem Anteil von etwa 10% an den Gesamtexporten nach der Pharma-/Chemie-Branche und der Maschinen-/Elektronikindustrie die dritt wichtigste Schweizer Exportbranche. In den Jahren 2002-2011 hat sie ihren Exportumsatz von ca. 10 Mrd. CHF auf knapp 20 Mrd. CHF fast verdoppelt. Wertmässig hat sie damit einen Weltmarktanteil von 53%; bei den Stückzahlen sind es dagegen nur 2%. Etwa 40% des Exports ging in den Raum Asien-Pazifik, 30% nach Europa und 20% in die USA.

Die mit Abstand grössten Hersteller mit einem Marktanteil von ca. 15% sind heute die Swatch Group (Nettoumsatz 2012: CHF 8,1 Mrd.), Rolex (Umsatz 2010: ca. 4,4 Mrd. CHF) und Richemont (Umsatz der Uhrenhäuser 2012/13:¹⁷ 2,8 Mrd.). Mit deutlichem Abstand folgen Patek Philippe, Audemars Piguet und Chopard, oder ausserhalb der Schweiz mit Marktanteilen um die 3-6% LVMH/Bulgari, Citizen, Fossil, Casio und Seiko. Der Wettbewerb im gehobenen Segment wird durch alte Traditionsmarken bestimmt. Es gab aber auch erfolgreiche Neueintritte, wie z. B. die erst 1992 geschaffene Marke "Franck Muller", die sich in nur einem Jahrzehnt zu einer Meisteruhrenmacher-Marke entwickelte, die für absolut klassische, zeitlos wirkende Uhren-Kunstwerke steht.

Die leichte Konsolidierung der Branche scheint dabei weiter zu gehen. Zum einen geht es dabei um die Sicherung von Zulieferern durch unabhängige Hersteller. Im Bereich der Uhrenhersteller ist die Bieler Montres Hermès, Jahresumsatz 140 Mio. € ein Beispiel hierfür. So erwarb die Firma 30% am Gehäusekonstrukteur Louis Erard und übernahm im April 2012 die Zifferblatt-Manufaktur Natéber aus La Chaux-de-Fonds. Oder die Uhrwerkherstellerin und -veredlerin La Joux-Perret wurde durch die japanische Citizen Watch im März 2012 übernommen. Auch ist man an der Uhrwerk-Manufaktur Vaucher in Fleurier beteiligt. Weitere Akquisitionen von Zulieferern dürften folgen. Zum anderen gingen aber auch bislang unabhängige Hersteller in eine neue Eigentümerschaft über. So erwarb z. B. das Handelshaus DKSH Maurice Lacroix.

Eine Herausforderung für die kleineren Hersteller ist die Erschliessung neuer Wachstumsmärkte durch eigene Distributionsplattformen und der wichtiger werdende Vertrieb über eigene Boutiquen. Die Distributionsplattformen ermöglichen einen schnelleren Marktzugang und eine grössere Nähe zum Kunden. Bezüglich eigener Boutiquen ist man wohl auf eine Nischenstrategie angewiesen, denn beim Kampf um die besten Standorte dürfte man nur schwerlich mit den grossen Luxusgütergruppen konkurrenzfähig sein. Der Vorteil eigener Vertriebswege ist neben den höheren Margen die Optimierung des Markenauftritts bis zum Endkunden sowie die grössere Marktnähe, um schnellstmöglich Veränderungen im Kundenverhalten erfahren zu können. Eigene Boutiquen binden aber auch in erheblichem Umfang finanzielle Mittel. Eine weitere grosse Herausforderung ist die Online-Präsenz der Marken.

2.3 IWC: Eine bewegte Geschichte

Das Uhrenunternehmen IWC ist heute einer der wesentlichen Stützen der Gruppe Richemont. Gegründet in 1868 kann es heute auf eine sehr bewegte Geschichte zurückblicken. Mehr als einmal stand das Unternehmen nahe vor seinem Ende.

Die IWC (International Watch Company) wurde durch Florentine Aristo Jones (aus Boston) in Schaffhausen gegründet. 1978 stand IWC kurz vor dem Konkurs. Die sehr billigen Quarzuhren aus Japan schienen die Oberhand zu bekommen. So versuchte man auch bei der IWC auf die Schnelle, aber erfolglos auf Quarz umzustellen. Kaum jemand wollte noch in das Unternehmen investieren. Erst als es auf privaten Wegen zu einem Kontakt zu den Eigentümern des deutschen Automobilzulieferer VDO kam, akquirierte dieser für nur CHF 4,5 Mio. das Unternehmen und investierte dann auch kräftig in dessen Zukunft. 1991 wurde Mannesmann Eigentümer von VDO.

Ende der 90er Jahre kommt es mit dem Börsen-Crash auch zu einem vorüber gehenden Rückgang des Massensus. Bei Richemont fokussiert man sich nun mehr auf das weniger zyklische Top Segment. Bei den Uhren kommt es zur Rückkehr der Mechanik. Sie stellen einen Gegentrend zur Schnellebigkeit der Zeit dar. Man will wieder sehen können, was passiert.

In Zuge dieser Veränderungen erwirbt Richemont in einem Bieterprozess für CHF 3,1 Mrd. die drei Uhrenmarken aus dem VDO-Portfolio: Jaeger-LeCoultre, Lange & Söhne und IWC. Mitbieter waren LVMH und die Swatch-Gruppe. Dieser Kauf wurde möglich durch die Übernahme von Mannesmann (Stahlröhren, Automobilzulieferer, Mobilfunk) durch Vodafone im Jahr 2000 und weil Vodafone sich auf das Mobilfunkgeschäft konzentrieren wollte. Alle drei Marken galten als Manufakturen und hatten hohe technische Kompetenzen im Werk- und Gehäusebereich. Damit erlaubte die Akquisition der Richemont-Gruppe ihr Know-How im uhrmacherischen Bereich auszubauen und sich gleichzeitig als Weltmarktführer im "Haute Horlogerie"-Bereich zu positionieren.

Georges Kern, der im Jahr 2000 zu Richemont stiess, war insbesondere mit der Integration der drei Uhrenmarken in den Konzern beauftragt. 2002 wurde er dann auch zum CEO von IWC. Während IWC bis 2003 eine eigene Rechtsstruktur darstellte, erfolgte danach die Integration in die lokalen Rechtseinheiten von Richemont.

Auf der Distributionsseite der drei Marken war bei IWC eine im Vergleich zu Richemont geringe internationale Diversifikation des Geschäftes festzustellen, mit einem jeweils starken Fokus auf die deutschsprachige bzw. europäische Region. Etwa 70% der Verkäufe liefen in den DACHLI-Raum, heute sind es bereits weniger als 20%. D. h. es war naheliegend, dass

man zuerst einmal die *Internationalisierung* der Marke vorantrieb. Dabei kam es auch zu einer Umpositionierung der Marke: Die Uhr sollte vom spezialisierten Messinstrument (grösstmögliche Zuverlässigkeit unter härtesten Bedingungen) auch zum Schmuckstück, zum Lifestyle-Attribut, werden. Ziel war eine Fusion von technischer Präzision und Schmuckmode. In einer nächsten Phase ging es dann darum, durch *Vertikalisierung* den Manufakturcharakter der Marke zu stärken: Während zuvor nur 5% der Wertschöpfung aus der eigenen Produktion stammten, sind es heute ca. 60%. Dabei ging es auch darum, die technische Entwicklungskompetenz nochmals deutlich anzuheben. In einer dritten Phase differenzierte man dann die *Modellpolitik* aus und verknüpfte sie mit attraktiven Themenwelten. So wurde z. B. die in 2011 gestartete „Portofino-Kollektion“ stark mit Welt des Films verknüpft. Oder in 2012 startete man mit der neuen Ingenieur-Kollektion eine Partnerschaft mit Mercedes AMG Petronas Formula One. So wurden in der neuen Uhr Materialien aus dem Automobilbau wie Karbon, Platin und Titan verwendet und es wurde eine internationale Race Night mit 800 Gästen und Medienvertretern veranstaltet – mit Nico Rosberg als Spezialgast.

Früher war IWC auch sehr auf Sammler fokussiert, heute hat man sich über die Modellpolitik neue Konsumenten erschlossen. Produziert werden derzeit pro Jahr in etwa 70.000 Uhren. Die Durchschnittspreise konnten dabei über Jahre erhöht werden. Eine vierte, zukünftige Phase könnte darin gesehen werden, die Marke IWC noch näher an Referenzmarken des Uhrensektors, wie z. B. Patek Philippe, heranzuführen. Ein Schritt in diese Richtung ist die Markteinführung der „Portuguese Sidérale Scafusia“, der exklusivsten Uhr im IWC-Sortiment.

Wie bereits erwähnt wurde die Uhrenindustrie und so auch IWC massiv durch die Wirtschaftskrise im Herbst 2008 beeinträchtigt und erst ab dem Frühjahr 2010 ging es wieder aufwärts. Mit der "Charles Darwin Foundation", die sich den Schutz der Galapagos Inseln zur Aufgabe gemacht hat, hat man neu eine Zusammenarbeit vereinbart. Inspiriert durch diese Partnerschaft wurde in 2009 eine neue Generation von "Aquatimer-Uhren" auf den Markt gebracht. Seine technische Innovationskraft demonstrierte das Unternehmen durch die "Da Vinci"-Kollektion mit einem Display, das in grossen Zahlen den Tag, den Monat und das Jahr anzeigt. Die Anzahl der exklusiven IWC Boutiquen konnte auf rund 30 ausgebaut werden. In Hongkong konnte in 2012 der First Global Flagshipstore eröffnet werden, eine grossflächige Ladenwelt mit Showrooms und edlen Lounges, jeweils den verschiedenen IWC-Themenwelten angepasst - Unterwasser, Luftfahrt, Outdoor, Hochsee. Insgesamt wurden in 2012 17 neue IWC Boutiquen eröffnet, wie etwa in New York, Beijing, Paris und Zürich. Am Standort Schaffhausen konnte die Komponentenproduktion in ein neues Gebäude verlagert werden, um die Basis für weiteres Wachstum zu legen.

Heute erwirtschaften bei der IWC über 550 Mitarbeiter rund eine halbe Mrd. CHF Umsatz. Etwa 20-30% dieses Umsatzes kommen von Neuheiten. Die Ebit-Marge des Uhrensektors von 26,6% bei Richemont dürfte IWC übertreffen. Etwa 25% der Mitarbeiter arbeiten ausserhalb vom Firmensitz in Schaffhausen. Regional dürften sich die Umsätze etwa zu 38% auf Europa & Mittlere Osten, 35% Asien, 15% Americas und 7% Japan verteilen. Bis 2003 wurde der Vertrieb ausserhalb Europas primär über Agenten abgewickelt. Diese wurden nach und nach durch eine Integration in die Richemont-Distributionsplattformen und durch eigene lokale Marketing- und Vertriebsteam in diesen Strukturen ersetzt.

Die Aufgabenstellungen A: Allgemeine Fragen

1. Wie beurteilen Sie die Entwicklung von Richemont seit 2001 im Vergleich zur gesamthaf-ten Entwicklung im Bereich persönlicher Luxus? In welchen Geschäften und Regionen verbuchte Richemont das stärkste Wachstum?
2. Wann und wie hat sich das strategische Konzept (Corporate Geschäftsmodell) von Ri-chemont über die Jahrzehnte seit seiner Gründung geändert? Was waren die Beweggründe dafür?
3. Was begünstigte diese Entwicklung zum integrierten Konzern seit der Jahrtausendwende? Worin bestehen die Risiken?

Die Aufgabenstellungen B: Perspektive Richemont

4. Angenommen, Sie wären in der Situation des Top Management Teams. Sie spüren einer-seits den Konsolidierungsdruck aus der Branche; andererseits wollen bzw. können sie auch nicht zu stark in die unternehmerische Autonomie der Maisons eingreifen. Welche Arten von Synergien innerhalb der Gruppe würden Sie angesichts der gegebenen Rah-menbedingungen zu realisieren versuchen? Ordnen Sie die von Ihnen vorgebrachten Sy-nergien in eine Matrix mit den beiden Dimensionen „Potenzial“ und „Machbarkeit“ ein.

Die Aufgabenstellungen C: Perspektive IWC

5. Auf Basis welcher Eigentümer-Logik befand sich IWC im Portfolio von VDO? Welcher Logik folgte man dagegen bei der Akquisition durch Richemont? Ist Richemont im Sinne des Konzepts des "besten Eigentümers" damit nun der bessere Eigentümer im Vergleich zu VDO?
6. Welchen Mehrwert kann Richemont für IWC nach deren Akquisition im Jahr 2000 stif-ten?
7. Welchen Problemen und Herausforderungen stand man bei der Realisierung dieser Syner-gien bei IWC wohl gegenüber?
8. Welche Synergien sollten sinnvollerweise aus Sicht der IWC mit Richemont heutzutage primär angestrebt werden?



ANHANG

Tabelle 1: Finanzielle Entwicklung von Richemont 2001/02-2012/13

Richemont Consolidated Income Statement	2012/13	2011/12	2010/11	2009/10	2008/09	2007/08	2006/07	2005/06	2004/05	2003/04	2002/03	2001/02	CAGR 02-13	CAGR 05-13	CAGR 06-13
Sales (Mio. €) (March 31)	10150	8868	6892	5176	5418	5290	4827	4308	3671	3375	3651	3860	9.2%	13.6%	13.0%
> Retail	5440	4656	3469	2385	2304	2414	2009	1762	1509	1392	1496	1590	11.8%	17.4%	17.5%
> Retail as % of sales	54%	53%	50%	46%	43%	46%	42%	41%	41%	41%	41%	41%			
> Wholesale	4710	4212	3423	2791	3114	3076	2918	2546	2162	1983	2155	2270	6.9%	10.2%	9.2%
Cost of sales	-3631	-3217	-2498	-1985	-2001	-1875	-1753	-1588	-1415	-1283	-1367	-1382	9.2%	12.5%	12.5%
> Cost of sales as % of sales	36%	36%	36%	38%	37%	35%	36%	37%	39%	38%	37%	36%			
Gross Profit	6519	5651	4394	3191	3417	3415	3074	2720	2256	2092	2284	2478	9.2%	14.2%	13.3%
Gross Margin	64.2%	63.7%	63.8%	61.6%	63.1%	64.6%	63.7%	63.1%	61.5%	62.0%	62.6%	64.2%			
Net operating expenses	-4093	-3603	-3039	-2361	-2449	-2297	-2158	-1979	-1771	-1796	-2025	-1996	6.7%	11.0%	10.9%
Net operating expenses as % of sales	40%	41%	44%	46%	45%	43%	45%	46%	48%	53%	55%	52%	-2.2%	-2.2%	-1.8%
Operating Profit	2426	2048	1355	830	968	1118	916	741	485	296	259	482	15.8%	22.3%	18.5%
Operating Profit Margin	23.9%	23.1%	19.7%	16.0%	17.9%	21.1%	19.0%	17.2%	13.2%	8.8%	7.1%	12.5%			
> Net finance costs/income	-47	-235	-181	-137	-101	47	31	5	-48	6	-56	-46	0.2%	-0.3%	-237.7%
> Share of post-tax profit of assoc. undertakings	-4	-9	101	4	3	1	0	0	0	0	0	0			
Profit before taxation	2375	1804	1275	697	870	1166	948	746	437	302	203	436	16.7%	23.6%	18.0%
Taxation	-370	-264	-196	-94	-133	-194	-158	-136	-97	-64	-50	-107	11.9%	18.2%	15.4%
Profit from continuing operations	2005	1540	1079	603	737	972	790	610	340	238	153	329	17.9%	24.8%	18.5%
Profit/loss from discontinued operations (1)	0	0	0	-3	339	592	539	486	472	422	489			-100.0%	-100.0%
Profit for the year	2005	1540	1079	600	1076	1564	1329	1096	812	660	642			12.0%	9.0%
Diluted earnings per share (€)	3.595	2.756	1.925	1.071	1.916	2.75	2.331	1.951	2.185	0.578	1.307			6.4%	9.1%
Cash generated from operations	1944	1798	1696	1464	819	968	970	774	481	561	556	286	19.0%	19.1%	14.1%
Corporate costs	207	93	161	186	140	158	144	169	145	170	178	200	0.3%	4.6%	2.9%
> Central support services (C-SS)	188	170	159	147	139	146	137	154	132					4.5%	2.9%
> C-SS as % of sales	1.9	1.9	2.3	2.8	2.6	2.8	2.8	3.6	3.6						
(1) Discontinued operations: The share of results from BAT to 20:10:08 and certain immaterial operations were included in continuing operations up to and including 31.03.07 under IFRS, but are presented above within discontinued operations for all periods for comparative purposes on (2) Reporting changed in 2004/05 from SWISS GAAP ARR to IFRS															
Sources: Richemont Annual Reports 2002-2013															

Tabelle 2: Entwicklung der Umsätze von Richemont 2001/02-2012/13

Business Segments		Geographic Regions									
End of business year: March 31		End of business year: March 31									
Sales		Sales									
(Mio. €)		(Mio. €)									
CAGR 06-13	13%	15%	6%	15%	13%						
CAGR 05-13	13%	15%	8%	16%	14%						
CAGR 02-13	8%	12%	7%	10%	9%						
2012/13	5'206	2'752	766	1426	10'150	14%					
2011/12	4'590	2'323	723	1232	8'868	29%					
2010/11	3'479	1'774	672	967	6'892	33%					
2009/10	2'688	1'353	551	584	5'176	-4%					
2008/09	2'762	1'437	587	632	5'418	2%					
2007/08	2'657	1'378	625	630	5'290	10%					
2006/07	2'435	1'203	585	604	4'827	12%					
2005/06	2'227	1'063	497	521	4'308	17%					
2004/05	1'938	870	424	439	3'671	9%					
2003/04	1'808	780	389	398	3'375	-8%					
2002/03	1'994	808	394	455	3'651	-5%					
2001/02	2'179	806	380	495	3'860						
2012/13	51%	27%	8%	14%	100%						
2011/12	52%	26%	8%	14%	100%						
2010/11	50%	26%	10%	14%	100%						
2009/10	52%	26%	11%	11%	100%						
2008/09	51%	27%	11%	12%	100%						
2007/08	50%	26%	12%	12%	100%						
2006/07	50%	25%	12%	13%	100%						
2005/06	52%	25%	12%	12%	100%						
2004/05	53%	24%	12%	12%	100%						
2003/04	54%	23%	12%	12%	100%						
2002/03	55%	22%	11%	12%	100%						
2001/02	56%	21%	10%	13%	100%						
Reporting changed in 2005 from SWISS GAAP ARR to IFRS											
Sources: Richemont Annual Reports 2002-2013											

Business Segments		Geographic Regions									
End of business year: March 31		End of business year: March 31									
Sales		Sales									
(Mio. €)		(Mio. €)									
CAGR 06-13	10%	24%	3%	8%	13%						
CAGR 05-13	11%	24%	4%	10%	14%						
CAGR 02-13	7%	17%	2%	7%	9%						
2012/13	3'611	4'162	904	1473	10'150	14%					
2011/12	3'098	3'684	833	1253	8'868	29%					
2010/11	2'588	2'569	737	998	6'892	33%					
2009/10	2'099	1'740	625	712	5'176	-4%					
2008/09	2'363	1'474	692	889	5'418	2%					
2007/08	2'284	1'295	699	1012	5'290	10%					
2006/07	2'042	1'070	731	984	4'827	12%					
2005/06	1'811	899	723	875	4'308	17%					
2004/05	1'580	755	639	697	3'671	9%					
2003/04	1'458	637	625	655	3'375	-8%					
2002/03	1'558	695	705	693	3'651	-5%					
2001/02	1'710	710	744	696	3'860						
2012/13	36%	41%	9%	15%	100%						
2011/12	35%	42%	9%	14%	100%						
2010/11	38%	37%	11%	14%	100%						
2009/10	41%	34%	12%	14%	100%						
2008/09	44%	27%	13%	16%	100%						
2007/08	43%	24%	13%	19%	100%						
2006/07	42%	22%	15%	20%	100%						
2005/06	42%	21%	17%	20%	100%						
2004/05	43%	21%	17%	19%	100%						
2003/04	43%	19%	19%	19%	100%						
2002/03	43%	19%	19%	19%	100%						
2001/02	44%	18%	19%	18%	100%						
Reporting changed in 2005 from SWISS GAAP ARR to IFRS											
Sources: Richemont Annual Reports 2002-2013											

Tabelle 3: Entwicklung des Profits der Richemont-Geschäftsbereiche 2001/02-2012/13

Richemont		Jewellery	Specialist	Montblanc	Other	Operating	Unallocated	Operating	YoY
End of business year: March 31		Maisons	Watchmakers	Maison		contribution	corp.costs	profit	
Operating Results (Mio. €)	CAGR 06-13	17%	18%	5%	13%	16%	3%	18%	
	CAGR 05-13	19%	22%	9%	0%	20%	5%	22%	
	CAGR 02-13	11%	17%	5%	-5%	13%	0%	16%	
	2012/13	1'818	733	120	-38	2'633	207	2'426	18%
	2011/12	1'510	539	119	-27	2'141	93	2'048	51%
	2010/11	1'062	379	109	-34	1'516	161	1'355	63%
	2009/10	742	231	79	-36	1'016	186	830	-14%
	2008/09	777	301	69	-39	1'108	140	968	-13%
	2007/08	765	374	126	11	1'276	158	1'118	22%
	2006/07	667	274	110	9	1'060	144	916	24%
	2005/06	616	227	83	-16	910	169	741	53%
	2004/05	460	148	59	-37	630	145	485	64%
	2003/04	367	95	55	-51	466	170	296	14%
	2002/03	421	80	68	-132	437	178	259	-46%
2001/02	551	127	71	-67	682	200	482		
Operating Margin (%)	2012/13	34.9%	26.6%	15.7%	-2.7%	25.9%		23.9%	3%
	2011/12	32.9%	23.2%	16.5%	-2.2%	24.1%		23.1%	17%
	2010/11	30.5%	21.4%	16.2%	-3.5%	22.0%		19.7%	23%
	2009/10	27.6%	17.1%	14.3%	-6.2%	19.6%		16.0%	-10%
	2008/09	28.1%	20.9%	11.8%	-6.2%	20.5%		17.9%	-15%
	2007/08	28.8%	27.1%	20.2%	1.7%	24.1%		21.1%	11%
	2006/07	27.4%	22.8%	18.8%	1.5%	22.0%		19.0%	10%
	2005/06	27.7%	21.4%	16.7%	-3.1%	21.1%		17.2%	30%
	2004/05	23.7%	17.0%	13.9%	-8.4%	17.2%		13.2%	51%
	2003/04	20.3%	12.2%	14.1%	-12.8%	13.8%		8.8%	24%
	2002/03	21.1%	9.9%	17.3%	-29.0%	12.0%		7.1%	-43%
2001/02	25.3%	15.8%	18.7%	-13.5%	17.7%		12.5%		
Reporting changed in 2005 from SWISS GAAP ARR to IFRS									
Sources: Richemont Annual Reports 2002-2013									

Tabelle 4: Regionale Umsätze bei persönlichen Luxusgütern 2006-2012

Personal Luxury		Europe	Asia-Pacific	Japan	Americas	Rest of the World	Sum	YoY
Sales (bio. €)	CAGR 06-12	3.9%	15.9%	-1.3%	2.8%	8.9%	4.9%	
	2012	74.20	42.40	19.08	65.72	10.60	212.00	10%
	2011	71.04	36.48	17.28	57.60	9.60	192.00	11%
	2010	64.01	29.41	19.03	51.90	8.65	173.00	13%
	2009	58.14	22.95	18.36	45.90	7.65	153.00	-8%
	2008	63.46	21.71	20.04	53.44	8.35	167.00	-2%
	2007	64.60	18.70	22.10	57.80	6.80	170.00	7%
	2006	58.83	17.49	20.67	55.65	6.36	159.00	
% of Sales	2012	35.0%	20.0%	9.0%	31.0%	5.0%	100%	
	2011	37.0%	19.0%	9.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2010	37.0%	17.0%	11.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2009	38.0%	15.0%	12.0%	30.0%	5.0%	100%	
	2008	38.0%	13.0%	12.0%	32.0%	5.0%	100%	
	2007	38.0%	11.0%	13.0%	34.0%	4.0%	100%	
	2006	37.0%	11.0%	13.0%	35.0%	4.0%	100%	

Quelle: In Anlehnung an Altgamma/Bain & Company

Tabelle 5: Sektorale Umsätze bei persönlichen Luxusgütern 2006-2012

Personal Luxury		Apparel	Watches & Jewellery	Accessoires	Parfuns & Cosmetics	Table-ware	Sum	YoY
Sales (bio. €)	CAGR 06-12	3.5%	5.6%	8.4%	2.3%	4.2%	4.9%	
	2012	56.23	47.58	58.39	43.25	6.55	212.00	10%
	2011	51.46	41.57	51.46	41.57	5.94	192.00	11%
	2010	47.68	35.32	44.15	38.85	6.99	173.00	13%
	2009	42.15	29.66	37.47	37.47	6.24	153.00	-8%
	2008	47.69	35.77	37.47	39.18	6.88	167.00	-2%
	2007	50.85	35.07	36.82	40.33	6.94	170.00	7%
	2006	45.84	34.38	36.01	37.65	5.12	159.00	
% of Sales	2012	26.5%	22.4%	27.5%	20.4%	3.1%	100.0%	
	2011	26.8%	21.6%	26.8%	21.6%	3.1%	100.0%	
	2010	27.6%	20.4%	25.5%	22.5%	4.0%	100.0%	
	2009	27.6%	19.4%	24.5%	24.5%	4.1%	100.0%	
	2008	28.6%	21.4%	22.4%	23.5%	4.1%	100.0%	
	2007	29.9%	20.6%	21.7%	23.7%	4.1%	100.0%	
	2006	28.8%	21.6%	22.7%	23.7%	3.2%	100.0%	

Quelle: In Anlehnung an Altgamma/Bain & Company

Tabelle 6: Umsätze bei persönlichen Luxusgütern 1995-2012

	Mrd. €	% p.a.	Ereignisse
CAGR 95-12	6.1%		
CAGR 00-12	4.3%		
CAGR 01-12	4.3%		
CAGR 03-12	5.8%		
CAGR 04-12	5.7%		
CAGR 05-12	3.9%		
2012	212	10.4%	
2011	192	11.0%	Erdbeben Fukuschima 11.3.11
2010	173	13.1%	
2009	153	-8.4%	
2008	167	-1.8%	Finanz- und Wirtschaftskrise
2007	170	6.9%	
2006	159	8.2%	
2005	147	8.1%	
2004	136	6.3%	
2003	128	-3.8%	
2002	133	0.0%	SARS-Pandemie 2002/2003
2001	133	3.9%	Terroranschläge Sept 11, 2001
2000	128	18.5%	Platzen des Dotcom-Bubbles
1999	108	12.5%	
1998	96	4.3%	
1997	92	8.2%	Asienkrise 1997/98
1996	85	10.4%	
1995	77		
Quelle: Bain & Company			

Endnoten

¹ Wer an mehr Hintergrundwissen zum Geschäft mit Luxusgütern interessiert ist, der sei verwiesen auf: Müller-Stewens, G. (2013): Das Geschäft mit Luxusgütern. Geschichte, Märkte, Management, Universität St. Gallen. Sie kann bezogen werden unter: guenter.mueller-stewens@unisg.ch.

² Wenn man die Aktien Splits und die 2008er-Reorganisation mit in Betracht zieht.

³ Das Geschäftsjahr von Richemont endet jeweils am 31.3.

⁴ Rembrandt war der Name der ersten Zigarette des Tabakunternehmens.

⁵ <http://www.richemont.com/press-centre/company-announcements.html?view=article&id=210>.

⁶ Richemont Annual Report and Accounts 2013, S. 5.

⁷ Dabei ist zu beachten, dass einzelne Marken Produkte in mehreren Geschäftssegmenten anbieten. Sie wurden aber dem Segment zugeordnet, wo sie den Grossteil ihrer Umsätze erzielen.

⁸ Im Zuge der strategischen Neuausrichtung im Jahr 2000 gab es zwar den Versuch Spartenchefs für die Geschäftsgebiete einzurichten. Diese Struktur wurde auch in den Ländergesellschaften repliziert. Sie hat sich jedoch als Ganzes nicht bewährt, da sich die einzelnen Marken nicht durch die Spartenchefs repräsentieren lassen wollten.

⁹ <http://www.richemont.com/strategy.html> (20.8.10).

¹⁰ Die CEO's bei LVMH haben dort tendenziell weniger Verantwortung. Dies macht sich auch im Vertrieb bemerkbar: LVMH mietet z. B. eine ganze Fläche im Einkaufszentrum an und verteilt diese dann. Eine Marke, die dann nicht den erwarteten Umsatz bringt, wird von der Fläche genommen. Bei Richemont gibt es dagegen bislang kein Bundling gegenüber den Händlern, da damit die Nachhaltigkeit gefährdet würde, falls sich eine Marke dort als nicht erfolgreich erweist.

¹¹ Think!, 3/2009, S. 15.

¹² Francois-Henri Pinault, CEO von PPR, spricht von einem neuen Verständnis von Luxus, einem gesellschaftlich getragenen "nachhaltigen Luxus". Gegensätzliches scheint man hier zusammenbringen zu wollen: Einerseits wird die Luxusbranche mit Verschwendung und Selbstsucht assoziiert; andererseits müsse sie auch darauf achten, die natürlichen Ressourcen zu bewahren, als auch die gesellschaftlichen Strukturen schützen, die die in der Branche benötigten hoch qualifizierten Handwerker hervorbringt. Die Kunden wollen, dass ihre Konsumententscheidungen im Einklang mit ihren eigenen Werten stehen.

¹³ Richemont hat sich verpflichtet, die im *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance* (publiziert durch "economiesuisse") sowie dem *Directive in Information Relating to Corporate Governance* (der SIX Swiss Exchange) definierten Standards einzuhalten. Ebenfalls folgt man den Regeln für gelistete Unternehmen der Schweizer Börse und der Börse in Johannesburg. Das Einhalten dieser Regeln wird regelmässig durch das Audit Committee überwacht. Die Prinzipien der Corporate Governance bei Richemont sind z. B. in den Unternehmenstatuten verankert, aber auch in den Corporate Governance Regulations des Unternehmens.

¹⁴ Vgl. Bain & Company (2011), *Luxury Goods Worldwide Market Study*, 10th Edition.

¹⁵ Compound Annual Growth Rate, abgekürzt *CAGR*

¹⁶ In den USA kehrte der private Konsum ab Herbst 2009 wieder zu einem zumindest schwachen Wachstum zurück. Dabei blieb der Massenmarkt zumindest bis Mitte 2010 auf diesem geringen Wachstumsniveau, während im Higher-End-Bereich das Wachstum deutlich anzog: Unternehmen wie Tiffany oder Neiman Marcus meldeten für das 2. Quartal 2010 einen Anstieg von 9% bzw. 7,6% gegenüber dem Vergleichsquartal im Vorjahr 2009.

¹⁷ D. h. ohne den Uhrenumsatz, den die Schmuckhäuser erzielen. Deshalb kann wohl davon ausgegangen werden, dass Richemont im Bereiche der Uhren ab 3.000 CHF Einzelhandelspreis (bzw. 1.500 CHF Grosshandelspreis) Marktführer ist.