

**Experiment** – Ein Aufbruch ins Ungewisse / Entdecken statt Pauken / Von Sachzwängen und Geniestreichen / Improvisation und Rhythmus / Alle Sinne auf Empfang

# Entrepreneur

by EY

Magazin für unternehmerische Exzellenz

**„Wir setzen nicht auf Versuch und Irrtum, sondern wollen die Zusammenhänge verstehen.“**

Uwe Ahrendt, CEO und geschäftsführender Gesellschafter, NOMOS-Uhrenmanufaktur, Glashütte



Building a better working world

## Die Entdeckung der Langsamkeit

Der Bau mechanischer Uhren hat eine lange Tradition. Das Zusammenwirken von Federn und Rädchen zum Messen der Zeit ist seit Jahrhunderten erforscht – und wirkt im Zeitalter von Apple Watch und Digitalanzeige liebenswert altmodisch. Lohnen sich da Experimente überhaupt noch? **Uwe Ahrendt** zeigt mit der sächsischen Uhrenmanufaktur NOMOS Glashütte, wie man als Newcomer eine Traditionsbranche aufmischt und dass auch im ehrwürdigsten Handwerk noch Neuerungen möglich sind.

Fotos Sammy Hart







Die Liebe zu den kleinen Dingen – obwohl NOMOS in der Fertigung inzwischen überall dort Hightech einsetzt, wo Maschinen präziser arbeiten, entsteht jede der Uhren aus dem sächsischen Glashütte immer noch in vielen Stunden Handarbeit.

**P**lötzlich ist er da. Ganz selbstverständlich und ohne großes Aufheben setzt sich Uwe Ahrendt mit an den Tisch in der Kantine seines Unternehmens. Keine für die Besucher inszenierte Leutseligkeit, nichts von der leichten Anspannung, bemühten Geschäftigkeit, keine verebbenden Gespräche wie sonst oft, wenn sich Chefs mal unter ihre Mitarbeiter mischen, um Nähe und Zugänglichkeit

zu demonstrieren. Und das liegt nicht nur daran, dass Ahrendt, 45, CEO und geschäftsführender Gesellschafter der Uhrenmanufaktur NOMOS, hier im Örtchen Glashütte in Sachsen aufgewachsen ist, dass die älteren seiner Mitarbeiter sich noch gut daran erinnern können, wie Ahrendt mit dem selbst getunten Moped durch die engen Talstraßen knatterte oder als staatlich geprüfter Schallplattenunterhalter, vulgo DJ, zu DDR-Zeiten die Dorfdiscos beschallte – und sich dabei nie an die offiziell vorgeschriebene 60/40-Regelung hielt: 60 Prozent Ost-Liedgut, 40 Prozent internationale Hits.

Ahrendt verbreitet eine Atmosphäre freundlicher Gelassenheit um sich. Vielleicht liegt es daran, dass einer, der so viel mit der Zerlegung der Zeit in Sekunden, Minuten und Stunden zu tun hat, sich die Zeit einfach nimmt. Jedenfalls färbt sein Vorbild ab. Wenn es so etwas wie entspannte Konzentration gibt – bei NOMOS in Glashütte ist sie zu erleben; etwa in der Chronometrie hoch am Hang über Glashütte. Hier entstehen

aus den winzigen Rädchen, Schraubchen und Federchen, die an den CNC-Maschinen im alten Bahnhof unten im Tal mit höchster Präzision geschnitten, gefräst, gedreht und verzahnt worden sind, in tagelanger Handarbeit die Werke der NOMOS-Uhren. Neben einer ruhigen Hand brauchen die Mitarbeiter dafür scharfe Augen. Viele Arbeiten sind nur unter der Lupe möglich. Fast alle Arbeitsplätze liegen an den großen, hellen Fenstern mit weiter Aussicht über Berg und Tal. Und wenn die Uhrmacher alle paar Minuten gedankenverloren die Blicke in die Ferne schweifen lassen, dann ist das ausdrücklich erwünscht. Denn nur so können sich die Augen erholen, bleiben fit für acht Stunden Feinstarbeit.

Uhrmacher, das hört sich nach einem altmodischen, aussterbenden Beruf an. An den Werkbänken von NOMOS aber sind die meisten Mitarbeiter deutlich jünger als 40 Jahre. Überhaupt wirkt das ganze Unternehmen jung, urban und kein bisschen hinterwäldlerisch – von der lichtdurchfluteten, gradlinigen Architektur, die die historischen Gebäude ergänzt, über die vielen Kunstwerke an den Wänden bis zum klaren, modernen Design seiner Produkte, oft ergänzt um ironisch-intellektuelle i-Tüpfelchen. Sogar das Kantinenessen würde Herz und Magen jedes Metropolenvegetariers erfreuen. Also eher Start-up als Traditionsunternehmen. Und eigentlich ist es das ja auch. NOMOS Glashütte ist ein Wendechild, gerade 25 Jahre alt. Der Name aber ist Verpflichtung.

Das altgriechische Wort „Nomos“ hat zwei Bedeutungen: im räumlichen Sinn als „Bezirk“ für die erste, alle folgenden

Maßstäbe begründende Messung, für die Ur-Teilung und Ur-Verteilung – und im rechtlichen Sinn als „Gesetz“. Und auf die Messung der Zeit trifft wohl beides zu. Es waren jedenfalls ein stolzer Name und ein hoher Anspruch, den der Schweizer Guido Müller gewählt hatte, als er 1906 die NOMOS-Uhr-Gesellschaft Guido Müller & Co. gründete. Der Bau mechanischer Uhren in Glashütte hatte da bereits einige Tradition. 1845 mit Unterstützung des sächsischen Königs ins Leben gerufen, um nach dem Niedergang des Bergbaus den armen Bewohnern der abgelegenen Erzgebirgstäler ein bescheidenes Auskommen zu sichern, erfreuten sich Uhren aus Glashütte bald höchsten Renommees, wurden früh zu Statussymbolen. Das weckte Begehrlichkeiten. Müller importierte Schweizer Uhren nach Sachsen und vertrieb sie anschließend mit dem prestigeträchtigen – und profitablen – Zusatz „Glashütte“. Der Platzhirsch der Uhrmachergilde in Glashütte, A. Lange & Söhne, ließ diese Geschäftspraxis alsbald gerichtlich unterbinden. 1910 musste Müller den Betrieb einstellen. Denn nur wer mindestens 50 Prozent der Wertschöpfung am Kaliber, dem Uhrwerk, vor Ort leistet, darf seine Zeitmesser als Glashütter Uhren anbieten.

„Die Frage ist immer: Wie bekommen wir das zu unseren Preisen in Serie hin?“

Uwe Ahrendt

Zwei Weltkriege und die DDR überstand die Glashütter Uhrenindustrie, wenn auch lädiert. Aber die Auflösung der Staatsbetriebe nach der Wende schien das endgültige Aus zu bedeuten. Glücklicherweise fanden sich private Investoren, teils Nachfahren der früheren Besitzerfamilien, die die einstigen Vorzeigunternehmen aus den Ruinen auferstehen ließen. Einer von denen, die 1990 nach Glashütte kamen, war Roland Schwertner, heute 62. Der Düsseldorfer hatte zwei Dörfer weiter eine Tante und war fasziniert von der Glashütter Uhrengeschichte. Schwertner, bis dahin auf so unterschiedlichen Gebieten wie EDV und Modefotografie tätig, ist das, was man einen bunten Hund nennt: umtriebig, begeisterungsfähig, experimentierfreudig. Kurzerhand erwarb er die Markenrechte an NOMOS und begann in einer gemieteten Dreizimmerwohnung mit einer eigenen Produktion.

Swertner ist kein Techniker, aber er hat Geschmack und gute Beziehungen zu fähigen Designern. Vier Modelle, in ihrer modernen Klarheit an den Bauhaus-Stil angelehnt, die bis heute den Grundstock der NOMOS-Produktpalette bilden, lässt der Neu-Unternehmer entwerfen. In die selbst gestalteten Stahlgehäuse baut Schwertner mechanische Uhrwerke aus der Schweiz ein. Sein Ziel: eine gute mechanische Uhr mit anspruchsvollem Design zu einem moderaten Preis. 1992 verkauft der Gründer bereits ein paar Hundert Uhren, die besonders bei Kreativen gut ankommen. Doch ebenso wie einst Müller wird Schwertner bald mit dem Gesetz von Glashütte konfrontiert: 1994 steht NOMOS fast vor dem Aus, weil Schwertner die geforderten 50 Prozent Eigenleistung am Uhrwerk zunächst nicht belegen kann. Doch er ist bereits auf dem Weg, die Kaliber zu veredeln und darin sukzessive immer mehr Elemente weiterzuentwickeln, durch Eigenkonstruktionen zu ersetzen und zu ergänzen. Was mit der Entwicklung eines eigenen Sekundenstopp-Mechanismus beginnt, führt 2005 zur





### Uwe Ahrendt

Uwe Ahrendt, Jahrgang 1969, stammt aus einer alteingesessenen Glashütter Uhrmacherfamilie, absolvierte eine Werkzeugmacherlehre und studierte anschließend Feinwerktechnik in Dresden. Seit 2000 führt Ahrendt die Geschäfte der Uhrenmanufaktur NOMOS Glashütte, die ersten zehn Jahre gemeinsam mit Gründer Roland Schwertner. Seit 2010, als sich Mehrheitsgesellschafter Schwertner aus der aktiven Geschäftsführung zurückzog, ist Ahrendt als CEO gemeinsam mit Designchefin und Mitgesellschafterin Judith Borowski für alle aktuellen Entscheidungen zuständig. NOMOS Glashütte ist neben A. Lange & Söhne und Glashütte Original der dritte große deutsche Hersteller feiner mechanischer Uhren. Das Unternehmen beschäftigt rund 200 Mitarbeiter. Es hält inzwischen mehrere Patente und wurde mit über 120 Preisen und Auszeichnungen dekoriert. Während die beiden lokalen Rivalen mittlerweile zu Schweizer Konzernen gehören, ist NOMOS weiterhin im Besitz der Entrepreneure. „Wir versuchen“, gibt Ahrendt die Richtung vor, „als kleines mittelständisches Unternehmen langsam und gesund zu wachsen.“ Zurzeit verdoppelt NOMOS nach eigenen Aussagen alle drei Jahre die Erlöse. „Bestes Handwerk und beste Gestaltung zu besten Preisen“, beschreibt der CEO die Strategie. Uwe Ahrendt ist „Entrepreneur Of The Year“ 2014 in der Kategorie Konsumgüter/Handel.

Zwischen Tradition und Moderne – einlichter Glaskubus ergänzt den ehemaligen Bahnhof von Glashütte, heute Firmensitz von NOMOS.



wie die in den vergangenen Jahren erreichten und für die Zukunft angepeilt wären aber im hart umkämpften Hochpreissegment allein nicht möglich, ist sich der NOMOS-Chef sicher. Insgesamt wuchsen Umsatz und Absatz im vergangenen Jahr um jeweils 30 Prozent.

kompletten Umstellung auf Eigenfertigung aller Uhrwerke und nach und nach zu einer Fertigungstiefe von heute 95 Prozent.

Mut und Erfolg des frechen Newcomers sprechen sich in dem kleinen Ort, in dem jeder jeden kennt, natürlich schnell herum. Und machen neugierig – auch Uwe Ahrendt, damals Mitte 20. Der junge Ingenieur versteht sowohl von Uhren als auch von Feinmechanik eine Menge – und er mag das Risiko. Ahrendt arbeitet bei der etablierten Konkurrenz. „Natürlich hätte ich dort bleiben können“, sagt er heute, doch ihn reizte der Versuch, etwas Neues, Eigenes zu beginnen.

Das größte Problem der frühen Jahre: „Wir hatten viele gute Ideen, aber kein Geld“, so Ahrendt. NOMOS schreibt zwar immer schwarze Zahlen, aber es mangelt an Liquidität für große Investitionen. 1997 beteiligt sich der Versandhändler Manufactum, der sich auf moderne Klassiker und hochwertiges Handwerk spezialisiert hat, an NOMOS. Das eröffnet den Entrepreneuren endlich größere Spielräume. Und sie erhalten die Unterstützung der Bürgschaftsbank Sachsen, die über ihre Tochter MBG bis heute stiller Gesellschafter ist. „Deren Rat schätzen wir sehr, weil sie objektiv ist“, sagt Ahrendt. Sicher bremsen die Banker die Experimentierfreude der NOMOS-Chefs gelegentlich, aber sie unterstützen sie beim wichtigsten Projekt der vergangenen Jahre.

2007 wagen sich Schwertner, Ahrendt und Designchefin Judith Borowski, gemeinsam geschäftsführende Gesellschafter von NOMOS, an ein Husarenstück. Sie wollen das sogenannte

Assortiment selbst herstellen. Dieses Reguliernsystem aus Unruh, Spirale, Ankerrad, Anker und anderen kleinen Teilen, das gewährleistet, dass eine Uhr genau geht, bezieht fast die gesamte Branche aus der Schweiz von den Swatch-Töchtern ETA und Nivarox. Es ist ein Monopol. Ein solch perfektes Uhrenherz in Serie selbst herzustellen, scheint für kleinere Hersteller unmöglich. Höchstens die Fertigung von Hand zu Spitzenpreisen gilt als machbar – zehn oder hundert Stück. Das Problem dabei: Uhrmacher, die eine derartige Reglage bauen können, nähern sich dem perfekten Zusammenspiel der kleinen Dinge durch Versuch und Irrtum. „Doch wir wollten die Zusammenhänge verstehen.“ Als Ingenieur weiß Ahrendt, dass man solche Abläufe am Computer simulieren und berechnen kann – und dass sie damit wiederholbar werden: Vorbedingung für jede Serienfertigung. Mit der Technischen Universität Dresden finden die NOMOS-Entrepreneure den geeigneten wissenschaftlichen Partner für ihr Vorhaben.

Sieben Jahre dauert die Entwicklung des eigenen Assortiments und sie kostet bis zur Serienreife insgesamt elf Millionen Euro. Auf der Basel World 2014 ist das sogenannte Swing-System von NOMOS eine kleine Sensation – und erweist sich im Nachhinein als ungemein hellichtig. Denn 2010 – da war das NOMOS-Projekt bereits voll im Gang – hatte die Swatch-Gruppe verkündet, dass sie die Lieferkontingente für alle ihre Kunden auf dem damaligen Stand einfrieren werde. „Das hätte für uns bedeutet, dass wir nicht weiter hätten wachsen können“, beschreibt Ahrendt die Folgen.

Nach und nach wird die gesamte Modellpalette, insgesamt zwölf Modellfamilien mit rund 70 Varianten, mit dem hauseigenen Swing-System ausgestattet. Dabei schließt die viele Handarbeit den Einsatz modernster Technik nicht aus. Dort, wo Hightech präziser ist, wo es um Tausendstelmillimeter geht, verwendet NOMOS Maschinen. „Die Frage ist immer: Wie bekommen wir das zu unseren Preisen in Serie hin?“, beschreibt Uwe Ahrendt den Ansatz. Die Synthese aus Präzision und Preis entscheide dann über die Verteilung von Hightech und Handarbeit. Während die Impulse für technische Innovationen bei NOMOS meist aus Sachsen kommen, entstehen die Designideen bei der Tochter Berlinerblau zwei Stunden entfernt an der Spree. Am Anfang war es Zufall, weil Berlin der Lebensmittelpunkt von Designchefin Borowski ist. Heute ist die NOMOS-Führung darüber mehr als glücklich. Ahrendt liebt sein enges heimatliches Tal, aber er weiß auch, dass für kreative Ideen der Blick über die Kirchturmspitze hinaus notwendig ist: „Das sind zwei sehr unterschiedliche Welten, die sich gegenseitig befruchten.“

Die Idee für ein weiteres Experiment etwa stammt aus Glashütte: „Jeder Uhrmacher“, weiß Ahrendt, „träumt davon, einmal all sein Können in einer Uhr zu vereinen.“ Also fertigt NOMOS seit 2013 eine kleine Kollektion goldener Haute-Horlogerie-Uhren. Jedes dieser Einzelstücke kostet über 10000 Euro, während sich die Preise für die Hauptkollektion zwischen 1000 und 4000 Euro bewegen. Den Ausflug bewertet Ahrendt als geglückt, bester Ausweis für die hervorragenden Fähigkeiten seiner Mannschaft. Wachstumsraten

Wo wird NOMOS Glashütte in, sagen wir, fünf Jahren stehen? Ahrendt will die Führungsposition, die sein Unternehmen als mittlerweile größter deutscher Hersteller von mechanischen Uhren hat, weiter ausbauen. Jedes Jahr eine kleine oder größere Sensation, wie etwa das ultraflache Automatikuhrwerk zum moderaten Preis, das NOMOS gerade auf der diesjährigen Basel World vorgestellt hat, wäre dabei nicht schlecht. Noch macht der Anteil der Sachsen aber in Relation zum Weltmarkt nur ein kleines Stückchen aus. Marktführer Rolex etwa produziert jährlich eine Million mechanischer Uhren, während die versammelte Produktion aller Glashütter Hersteller derzeit nicht einmal auf 100000 Stück kommt. Dennoch sieht Ahrendt auch international gute Chancen für die Uhren made in Germany, vor allem in den USA. In Asien tauchen bereits die ersten NOMOS-Plagiate auf. Ein Ärgernis, aber auch Zeichen für wachsendes Prestige.

Hat er keine Angst davor, dass künftige Generationen, die daran gewöhnt sind, die Zeit vom Handy oder von der Apple Watch abzulesen, sich gar nicht mehr für eine mechanische Uhr interessieren könnten? Nein, diese Angst hat Uwe Ahrendt nicht. Sein 17-jähriger Sohn, auch so ein Handy-Kind, hat ihn erst neulich gefragt, ob er vielleicht ab und zu Vaters Tangente, die als Sonderedition für „Ärzte ohne Grenzen“ aufgelegt worden ist, tragen dürfe. Denn mechanische Uhren, davon ist Ahrendt überzeugt, sind nicht einfach Gebrauchsartikel. Sie sind Wertgegenstände, die ein bisschen aus der Zeit gefallen sind. ■