

# JEAN-CLAUDE BIVER

**Luxus ist Spielzeug für Erwachsene:** Die frühere Leidenschaft für Dampfmaschinen hat sich bei ihm auf Uhrwerke übertragen. Jean-Claude Biver ist selbst eine Dampfmaschine. Wenn er spricht, hallt es von den Wänden wider. Mit seiner Energie hat er die stillgelegte Blancpain wiederaufgebaut und versucht das Husarenstück jetzt mit Hublot, indem er traditionelle Materialien wie Gold und Platin kombiniert mit Kevlar und Magnesium.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

## **Wie sind Sie eigentlich auf die Uhrenindustrie gekommen?**

“Durch Jogging, auch wenn ich heute nicht mehr so aussehe. Ich bin viel Marathon gelaufen im Vallée de Joux. Zusammen mit einem Freund. Eines Tages, bei einem Fondue, habe ich auf seine Uhr geschaut, genau wie ich jetzt auf Ihre Uhr schaue. Die Uhr hatte kein Zifferblatt. Es war eine skelettierte Uhr, durchsichtig. Man konnte die kleinen Schrauben und die Rubine sehen. Es war super. Der Freund heisst Jacques Piguet, und er war Hersteller der edelsten Werke der Welt. Zum 60. Geburtstag seines Vaters lud er mich ein, damit ich dort den CEO von Audemars Piguet kennen lernen könne. Das war an einem Samstag, am Montag hatte ich schon einen Termin, und um drei Uhr fünfzehn war ich bei Audemars Piguet angestellt. Dann hat man mir ein Jahr lang nur den halben Lohn gezahlt, weil ich in dieser Zeit lernen sollte. So habe ich allmählich die Atmosphäre, die Philosophie, die Mentalität, die Probleme der Uhrmacher zu verstehen begonnen. Die Leidenschaft für die Uhrmacherkunst entwickelt sich in mir über die Augen.”

## **Was macht denn diese Faszination aus?**

“Als ich ein kleiner Bub war, hatte ich eine Dampfmaschine, die man mit Meta-Tabletten aufheizen konnte. Wenn das Wasser 100 Grad heiss war, kam Dampf, und das Rad begann sich zu drehen. Diese Kindheitserinnerung habe ich in der Uhr wiedergefunden. Eigentlich kaufen auch wir Erwachsenen immer wieder nur Kinderspielzeuge.”

## **Von Sigmund Freud stammt die Überlegung, dass Geld darum nicht glücklich macht, weil es nie ein Kindertraum war.**

“Super. Aber man kann mit Geld Kinderträume kaufen.

Bei Audemars Piguet habe ich fünf Jahre gearbeitet und viel gelernt. Audemars Piguet ist eine edle Firma. Ich wollte weg, wenn man mir keinen besseren Job offerierte. Den aber wollte man mir erst in 14 bis 17 Jahren anbieten. Also ging ich zu Omega in Biel. Auch da habe ich viel gelernt, den ganzen industriellen Teil der Branche. Nach zwei Jahren wusste ich, dass das nicht die Richtige für mich war. Die Leidenschaft für die Dampfmaschine konnte ich in einer Quarzuhr nicht wiederfinden. Ich wollte zurück zur Nostalgie von Audemars Piguet. Dann habe ich zusammen mit Jacques Piguet Blancpain gekauft.”

## **Wie ging denn das? Sehr reich konnten Sie doch damals noch nicht sein.**

“Blancpain gab es damals nicht mehr. Die Firma war während dreissig Jahren still gestanden. Nur Leute über sechzig Jahre kannten Blancpain noch. Die Firma hatte keine Fabriken, keine Maschinen, keine Uhrmacher, keine Produkte, keine Kataloge, kein Vertriebsnetz, keine Verträge – nur noch den Namen. Den habe ich mit Herrn Piguet zusammen für zirka 18000 Franken gekauft. Der Name Blancpain geht auf 1735 zurück. Es war uns klar, dass wir diesen Namen nur zur Wiedergeburt bringen konnten, indem wir ihn als den Patriarchen der Uhrmacherkunst positionierten.”

## **War die Patriarchen-Behauptung dieser Situation nicht ein wenig gewagt?**

“Was man so sagt, muss man auch einlösen können. Wir wollten an die alte Meistertradition anknüpfen. Meister konnte nur werden, wer als Meisterstück eines von sechs Modellen mit eigener Hand fertigt. Das waren die Regeln der 1601 in Genf gegründeten Uhrmacher-

korporation. Wenn wir als Blancpain nun alle sechs möglichen Meisterstücke herstellen würden, dann hätten wir den Beweis, dass wir als Referenz für die Uhrmacherkunst gelten dürfen. So haben wir es gemacht.”

**Wer hat es gemacht? Wo hatten sie die Leute her?**

“Von der Konkurrenz bekamen wir so viele Leute, wie wir haben wollten. Die haben sich über unser Engagement gefreut, denn sie brauchten viele Leute im Tal nicht mehr, weil sie mit der Quarzuhrenproduktion beschäftigt waren.”

**Hatten Sie denn damals keine Angst, gegen den Trend zu gehen?**

“Nein, wir wollten ‘rückwärts innovativ’ sein. Von diesem Trend war ich überzeugt. Ich war nicht sicher, dass wir mit Blancpain erfolgreich sein würden, der rückwärts innovative Trend war für mich eine Tatsache. Wir wollten auch nie unter den Druck der Mode kommen. Also durften wir nur eine ganz klassische, runde Form machen. Solange alle Kinder runde Uhren zeichnen, solange die Kirchtürme eine runde Uhr tragen, solange die Welt und der Mond rund sind, ist dies auch die richtige Form für eine Uhr. Wir wollten nie von der runden Form abweichen. Wir wollten nie Quarzuhren herstellen. Wir wollten nur von Hand produzieren. Wir wollten nie mehr als 10 000 Uhren vom gleichen Modell herstellen. Dies waren quasi unsere zehn Gebote.”

**Wie haben Sie das glaubwürdig nach aussen kommuniziert?**

“Wir haben das natürlich über die Presse kommuniziert. Das war im Jahre 1982 ziemlich mutig. Damals wurden in der Schweiz 37 000 Leute entlassen, im Vallée de Joux wurden die Häuser verkauft, dem Kanton Waadt ging es schlecht. Da fragten sich die Leute schon, ob wir wirklich glaubten, was wir da redeten, und ob wir noch ganz bei Trost seien.”

**Wie hat sich das dann kommerziell ausgewirkt? Gab es eine lange Durststrecke?**

“Nein, wir sind stetig vorwärts geschritten: Franken für Franken, für Franken. Wir haben immer versucht, zehn Rappen weniger auszugeben, als wir eingenommen haben. Credit Suisse in Lausanne gab uns am Anfang 50 000 Franken, später 100 000, dann 300 000, eine Million, zwei und schliesslich drei Millionen. Dann war Schluss. Dann floss aber auch bei uns das Geld herein, bis zu 3,6 Millionen cash.”

**Warum haben Sie eine so blühende Firma wie Blancpain dann an die SMH verkauft?**

“Weil ich ein Durcheinander in meinem privaten Leben hatte. Während des Aufbaus der Firma ist mir meine Frau abhanden gekommen und nie mehr zurückgekehrt. Ich habe Frau und Kinder verloren und wollte

Blancpain von mir trennen, damit die Firma nicht wegen meiner Probleme Schaden erleiden könnte. Der Verkauf hat dann der Firma gut getan, mir aber nicht. Oder vielleicht doch? Ich kam zur Swatch-Gruppe, lernte Herrn Hayek kennen, war sogar in der Konzernleitung. Ich kam in andere Spuren, und am Ende war es für mich vielleicht sogar positiv. Aber am Anfang habe ich sehr gelitten.”

**Aber Blancpain wäre heute ein Vermögen wert. Hätte man es weiterziehen können?**

“Aber natürlich, ich habe es ja weiter geleitet.”

**Sie sind ein sehr emotionaler Mensch, voller Kraft, voller Vitalität. Woher beziehen sie diese?**

“Das habe ich sicher auch meinen Eltern, meinen Grosseltern, meinen Urgrosseltern zu verdanken. Das ist zum Teil wohl genetisch bedingt. Zudem bin ich immer fasziniert von allem, was schwierig ist. Es macht mir mehr Freude, eine schwierige Sache nicht zu erreichen, als eine einfache Sache zu schaffen. Ich verliere lieber im Halbfinal eines grossen Turniers, als in einem kleinen zu gewinnen. In jedem Misserfolg liegt grosse Energie. Ich bin fasziniert davon, die Energie aus einem Misserfolg umzudrehen und in einen Erfolg umzuwandeln, wie das etwa im Judo sport zu beobachten ist.”

**Welches sind die wichtigsten Elemente der Markenführung im Uhrengeschäft?**

“Das kommt auf das Geschäft an. Wenn man im Kleingeschäft ist, wie Breguet, Blancpain, Patek Philippe, Hublot, dann muss man das Produkt, die Handwerkskunst beherrschen. Man muss sehr kreativ sein. Wenn ein Rad rund sein soll, muss jede Speiche gleich lang sein und vom gleichen Zentrum weg gehen. Nur dann kann das Rad rund laufen. Wenn man nur in einem Feld kreativ ist, dann reicht das nicht aus. Kreativ muss man in allen Gebieten sein – im Management und im Leben.”

**Was bedeutet das für die Marke und fürs Marketing?**

“Eine Marke muss eine Botschaft haben oder wieder bekommen. Blancpain hatte keine mehr. Die Botschaft muss Sinn machen. Die Botschaft muss für den Konsumenten attraktiv sein. Die Botschaft muss in einer Marke auffindbar sein. Die Botschaft von Hublot ist: die Fusion. Fusion bedeutet das Zusammenführen von Tradition und Vision im Heute. Was kann Fusion bei Uhren bedeuten? Man kombiniert Materialien wie Gold und Platin mit Kevlar oder Magnesium. Fusion findet zwischen Modernität und Tradition statt. Die junge Generation will nämlich beides haben. Bei der Portugieser-Uhr von IWC, die Sie tragen, liegt die Tradition im Uhrwerk, und das Design ist unglaublich modern. Sie haben diese Uhr nicht nur gekauft, weil sie so schön tickt, sondern auch, weil Ihnen das moderne

Design gefällt. Sie sind ein Fusions-Mensch. Für Hublot heisst die Botschaft Fusion. Das ist das erste, was man braucht. Um die Botschaft rüberzubringen, braucht es Kreativität. Auch der Papst braucht Kreativität, um die Religion zu den Menschen zu bringen. Wenn die Botschaft gefunden ist, muss sie in allen Bereichen der Firma zum Ausdruck kommen. Aber sie muss vor allem durch das Produkt selbst vermittelt werden. Das Produkt ist der wichtigste Missionar der Botschaft.”

**Sie sprechen von Kreativität in der Kommunikation. Können Sie mir für die Firma Hublot Beispiele nennen?**

“Crans-Montana ist eine der fünf besten Skiregionen, der Ort wird mit Luxus in Verbindung gebracht. Eines der Uhrengeschäfte im Ort ging Pleite. Ich habe davon erfahren und Mitte Dezember die Besitzerin des Hauses gefragt, ob sie das Haus vier Monate vermieten würde. Dann gab es da ein Hublot-Geschäft. Während vier Monaten kommen alle diese reichen Italiener und Russen nach Crans-Montana und sehen ein Hublot-Geschäft. Aber dieses Geschäft habe ich nicht eingerichtet, um Uhren zu verkaufen, sondern um für eine gewisse Zeit die Atmosphäre, die Kultur von Hublot zu kommunizieren. Kürzlich hat mich ein Juwelier aus Paris angerufen und mir mitgeteilt, er hätte wegen des Ladens in Crans drei Hublots verkauft. Ein Kunde hat sich in Crans-Montana erkundigt und dann in Paris gleich drei Uhren gekauft.”

**Wie wichtig sind Flagship Stores? Ist das nicht eine gefährliche Entwicklung, weil man die traditionellen Uhrengeschäfte konkurrenziert?**

“Natürlich ist es gefährlich. Aber der Name sagt ja schon, dass es eine Ausnahme ist. Kein gewöhnlicher Laden, ein Aushängeschild. Man braucht einen Punkt in der Welt, wo man den Geruch, die Mission, die Gesetze, die Philosophie, das Konzept, die gesamte Palette der Produkte präsentieren und zum Ausdruck bringen kann. Wenn ein solcher Flagship Store eingerichtet wird, begrüßen die Juweliere das für gewöhnlich. Denn der ist für sie keine Konkurrenz. Auch der Vatikan hat eine Kirche, eine Kathedrale, die macht ihm doch keine Konkurrenz.”

**Haben Uhren eigentlich etwas mit Religion zu tun, dass Sie auf diese Parallele kommen?**

“Uhren haben mit Religion etwas gemeinsam: die Botschaft. Um eine Luxusuhr zu kaufen, braucht man einen Grund. Die Uhr kauft man, weil sie etwas repräsentiert, eine Botschaft eben.”

**Gilt das nur für Uhren?**

“Nein, das gilt für alle Luxusmarken. Die brauchen alle eine Botschaft. Wenn die Botschaft schlecht ist, sieht man sie gar nicht. Dann ist es gar keine Botschaft. Einfach Produkte zu machen, genügt nicht mehr.”

**Ich sehe hier Bilder von Cameron Diaz und Michael Douglas. Wie wichtig sind solche Hollywood-Stars für die Kommunikation?**

“Sehr wichtig, wenn sie die Uhr wirklich kaufen und tragen. Wenn sie sie gratis bekommen und womöglich noch dafür bezahlt werden, dann verlieren sie stark an Bedeutung. Denn die Welt wird mit solchen Tricks überschwemmt, und die Glaubwürdigkeit ist weg.”

**Wie bei Cindy Crawford für Omega?**

“Nein, das war unheimlich wichtig. Die Kampagne mit Cindy Crawford begann, als das noch nicht der allgemeine Trend war. Omega hat Cindy Crawford nicht mit einer ‘toten’ Fotografie präsentiert, sondern aktiv eingesetzt, als lebendige Person. Sie nahm an Pressekonferenzen teil oder an einer Ausstellung in China.”

**Und dafür wird sie gut bezahlt.**

“Ja, weil sie so aktiv ist. Sie arbeitet wie ein Marketingchef. So war das bei Omega am Anfang. Das war damals neu und revolutionär. Heute haben viele Marken das nachgemacht. Und ich meine, dass das Publikum nicht mehr daran glaubt.”

**Und warum machen Sie es dann auch mit Hublot so?**

“Wir machen es eben nicht so. Das habe ich von den Stars sogar schriftlich. Das sind nicht unsere Werbeträger. Die haben ihre Uhren wirklich von sich aus gekauft. Wir haben keine Werbeträger.”

**Wie kommunizieren Sie denn? Ausschliesslich über die Presse, oder machen Sie auch Werbung?**

“Bei uns ist die Kommunikation aufgeteilt. Der erste Kommunikationsweg ist das Produkt. An zweiter Stelle kommt der Laden, der Point of Sale; man sieht das Produkt an der Bahnhofstrasse, will mehr wissen, geht ins Geschäft – und dann kommt es auf das Verkaufspersonal an. Drittens sind es die Artikel in der Presse; wenn Sie jetzt in ‘persönlich’schreiben, der Biver sei total verrückt, aber seine Uhr sei alles andere als verrückt, dann nützt mir das. An vierter Stelle kommt der Käufer. Was der seinen Freunden erzählt, ist gute Kommunikation. Und am Ende kommt leider, leider, leider die Werbung.”

**Und warum leider?**

“Das ist das Einfachste, wenn man es sich leisten kann. Dazu braucht man nur Geld. Mit viel Geld kann man auch Scheissprodukte machen. Trotz viel Geld kann man bei den Verkäufern auflaufen. Auch mit viel Geld kann man Zeitungsartikel nicht einfach kaufen. Werbung kann man immer kaufen, das ist am einfachsten.”

**Ist dies das Image, das Sie suchen: der Verrückte der Uhrenbranche?**

“Nicht verrückt, aber ziemlich originell schon.”

**Wie sind Sie zu Hublot gekommen?**

“Ich konnte nur zu Hublot, oder ich hätte Blancpain wiederholen müssen. Ich brauchte eine Firma, die das Heute mit Visionen vereint. Ich habe entdeckt, dass es diese Firma schon seit 1980 gibt. Damals war Hublot verrückt genug, eine goldene Uhr mit einem Kautschukarmband zu verbinden, und diese Uhr für 10000 Franken zu verkaufen. Dabei ist das Gold von gestern, der Kautschuk von morgen. Hublot bedeutete schon lange vor mir Fusion. Und genau das hatte ich gesucht.”