

# JEAN-CLAUDE BIVER

**Meister der Materialien:** Jean-Claude Biver hat die Genfer Uhrenmarke Hublot (Bullauge) in knapp vier Jahren auf Vordermann gebracht und den Umsatz verzehnfacht. Ein Gespräch über die Wirtschaftskrise, Fusionen und Zukunftspläne.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Biver, die Wirtschaftskrise macht auch vor der Uhrenindustrie nicht Halt. Wie stark ist Hublot davon betroffen?**

Auch unser Haus spürt die Rezession, aber – Holz anfassen – die Auswirkungen kann man nicht als dramatisch bezeichnen. Im Vergleich zum Vorjahr, wo wir fast 40 Prozent über dem Jahr 2007 erreichen konnten, werden wir dieses Jahr dieses Wachstum nicht wiederholen können. Doch dies ist nicht so dramatisch, zumal wir ja im Jahr 2008 einen absoluten Rekord erreicht hatten. Uns ist es in den letzten Jahren sehr, sehr gut gegangen.

**Wie muss man sich dies in Stückzahlen vorstellen?**

Wir haben 2008 zwischen 26 000 und 27 000 Uhren verkauft. Auch wenn wir ein Minus von 10 oder 15 Prozent verbuchen müssen, handelt es sich nach wie vor um ein phänomenales Resultat. Man kann nun einmal nicht ständig Goldmedaillen holen. Der Schweizer Skirennfahrer Didier Cuche hat in Val d'Isère sowohl eine Gold- als auch eine Silbermedaille geholt. 2008 war für uns ein Goldjahr, 2009 wird ein Silberjahr, Sie sehen, das ist wirklich keine Katastrophe (lacht).

**Sie lieben Sportvergleiche ...**

Ja; auch wenn man es mir nicht mehr ansieht, ich war früher Marathonläufer. Daher weiss ich Bescheid, dass der mentale Aspekt im Leben eines Sportlers eine zentrale Rolle spielt.

**Gilt das auch für die Krisenbewältigung?**

Dort erst recht. Wenn man bei einem Berglauf dauernd auf den Gipfel starrt, wird man scheitern. Wenn man als Unternehmer nur noch den Untergang sieht, wird er auch eintreten.

**Das heisst ...**

Das bedeutet, dass wir – und auch die gesamte Branche – uns mit der Wirtschaftskrise auseinandersetzen müssen, weil wir nicht mehr dieselben Wachstumsraten verzeichnen können wie in den Vorjahren. Es gibt kein Land, das von dieser Krise nicht betroffen ist. Jetzt kann man nicht mehr davon ausgehen, mehr Uhren in Russland abzusetzen. Sämtliche Einkommensschichten werden die Rezession spüren, und das ist neu. Bisher konnte man sich in Krisenzeiten auf andere Länder konzentrieren. Wichtig ist aber, dass man in solchen Zeiten vorsichtig und überlegt agiert und die richtigen Entscheidungen nach der Krise trifft. Anstatt mittelfristig zu denken, konzentrieren sich viele Menschen nur auf die aktuelle Situation – und das kann zu Fehlentscheidungen führen.

**Sie sprechen die Zeit nach der Krise an. Wann kann mit einer Entspannung gerechnet werden?**

Ich kann mir vorstellen, dass sich die Situation in 18 Monaten verbessern wird. Um noch einmal das Thema Sport anzusprechen: Wenn bei einem Marathon bei Kilometer 14 mein Gegner schneller ist, besteht mein primäres Ziel nicht darin, ihn dabei zu überholen. Dies kostet wertvolle Reserven, die mich aus dem Rhythmus bringen und mir am Ende fehlen werden. Das gilt auch für die Uhrenbranche. Die Wirtschaftskrise ist zweifelsohne da, aber wir müssen ihr in die Augen schauen.

**Könnten Sie das erläutern?**

Wir bauen im Moment in Nyon eine grosse Manufaktur. Diese ist allerdings nicht nur für die Jahre 2009 und 2010 gedacht, sondern für die Zukunft. Warum sollte

ich meine Pläne aufgeben, weil sich eine Krise bemerkbar macht? Es handelt sich um Maschinen, welche 13 bis 21 Millionen Franken kosten. Ein Beispiel: Wenn ein Flugzeug mit Passagieren unterwegs ist, bringt es Geld rein. Bleibt es hingegen am Boden stehen, entsteht ein Defizit. Dasselbe gilt für Maschinen und das dazugehörige Personal. Wenn man sich täglich nur noch mit der schwierigen finanziellen Lage auseinandersetzt, findet man letztlich keinen Ausweg mehr und verliert auch den Mut.

**Weshalb stehen dann einige Uhrenmarken besser da als andere?**

Eigentlich geht es unserer Branche gut. Möglicherweise werden wir dieses Jahr "nur noch" für 15,5 bis 16 Milliarden Franken exportieren, während es 2008 17 Milliarden waren. Deswegen besteht kein Grund, Trübsal zu blasen. Dieses Resultat fällt noch immer besser aus als das zweite Rekordjahr der Geschichte. Manche Firmen weisen erfreulichere Zahlen auf als andere, gemeinsam bewegen wir uns aber immer noch auf einem hohen Niveau. Probleme könnten entstehen, wenn die Krise mehr als 12 bis 18 Monate dauern würde.

**Themenwechsel: Welches Marktsegment wollen Sie mit Hublot ansprechen?**

Hublot ist eine unkonventionelle Marke, weil die Kunden Vertrauen in sich selbst haben müssen. Gleichzeitig sollten sie eine gewisse Erfahrung im Bereich Uhren mitbringen. Hublot ist sicherlich nicht die erste Uhr, die sich beispielsweise ein junger Unternehmer zulegt. Der Schritt ist zu gross, und deshalb ist es sinnvoll, sich erst einmal auf andere Uhrenmarken einzulassen, die einem auch die Zeit geben, die eigenen Gefühle zu entdecken. Die Marke Hublot kommt in jenem Moment ins Spiel, in welchem der Kunde das Bedürfnis verspürt, aus der klassischen Welt auszusteigen. Nehmen wir den Musiker Carlos Santana: Irgendwann verspürte er das Bedürfnis, neue Töne zu entwickeln und die elektronischen Gitarren hinter sich zu lassen. Dasselbe gilt für Miles Davis. Die Marke Hublot bewegt sich zwar in der Tradition, schaut aber auch über den Tellerrand hinaus.

**Wie kommuniziert man dann die Botschaft, dass nicht jeder ein Hublot-Kunde sein kann?**

(Lacht) Das ist wirklich nicht so einfach. Wir wollen jeden Kunden für unsere Marke begeistern, aber erst dann, wenn er reif dafür ist. Die Marke Hublot muss man verstehen.

**Wie gehen Sie marketingtechnisch vor?**

Diese Frage habe ich mir nie gestellt. Meine Devise lautet immer, was mir gefällt, gefällt den andern auch. Ich denke nicht, dass man mit Marketing Kunden "erzie-

hen" kann, vielmehr muss sich der Käufer individuell entwickeln. Ich bin Uhrenspezialist und leidenschaftlicher Uhrensammler, wobei ich mir eines schönen Tages gesagt habe: Es gibt sicher noch mehr Leute wie ich, und an jene möchte ich mich richten. Schliesslich kam der Fusionsgedanke ins Spiel. Wenn Sie täglich französische Gerichte mit Öl und Butter zu sich nehmen, möchten Sie bald ein anderes Menü bestellen. So wurde auch Fusion Food ins Leben gerufen, wobei man Elemente der asiatischen mit der übrigen Küche vermischt. Ich wollte wiederum nach den traditionellen Platin- und Golduhren eine Uhr konzipieren, die sich wie die Bremsen meines Porsches anfühlt. Mir lag viel daran, die Uhren der heutigen Technologie anzupassen und edle, traditionelle Materialien mit einem modernen Material der Zukunft zu kombinieren. Unser Big-Bang-Modell hat die Botschaft der Fusion zum Kult erhoben. Wir fusionieren sämtliche Materialien wie Karbon, Keramik, Magnesium, Gold und Kautschuk.

**Bei Blancpain hatten Sie diesbezüglich weniger Spielraum.**

Ja, denn die Marke Blancpain steht für Tradition und ist die Referenz für die traditionelle Uhrmacherkunst. Hublot hingegen hält sich an das Motto: "Fusion" – zwischen Tradition und Vision. Einige interessieren sich dafür, andere wiederum stehen den Materialien Magnesium oder Karbon eher skeptisch gegenüber und bevorzugen eine traditionelle Golduhr, die sich preislich von den unsrigen kaum unterscheidet.

**Wie lange hat es gedauert, bis Sie diesen Gedanken in die Tat umsetzen konnten?**

Ungefähr zwölf Jahre. 1992 habe ich Blancpain der Firma Swatch verkauft. Ich blieb jedoch in der Konzernleitung vertreten und liebäugelte von Zeit zu Zeit mit einer neuen Idee. Ich muss hinzufügen, dass ich mit der Technik nicht sonderlich vertraut bin. Als ich aber eines Tages ein Fahrrad in Amerika bestellt hatte, das aus diversen Materialien bestand, schoss mir der Gedanke "Das ist die Zukunft" durch den Kopf. Die Geschichte von Hublot kannte ich bereits. Als ich die Firma kaufen wollte, erinnerte ich mich daran, dass Hublot den Fusionsgedanken schon 1980 umgesetzt hatte. Damals wurde Kautschuk mit Gold verbunden. Seinerzeit war dies eine echte Provokation, nur waren sich die ehemaligen Besitzer von Hublot dessen gar nicht bewusst.

**Woher nehmen Sie die Selbstsicherheit, dass die Sache funktioniert und so viele Leute gleich denken wie Sie?**

Ganz einfach: Weil ich so denke wie viele Leute (lacht). Ich bin 1949 geboren und habe die gleichen Erfahrungen gesammelt wie die anderen Menschen meiner Generation. Also muss es Gleichgesinnte geben. Das

Ziel von Hublot besteht darin, zwischen 25 000 und 35 000 Uhren pro Jahr herzustellen. Das sind ungefähr 1000 Uhren pro Land, also eine bescheidene Zahl, wenn man an grosse Länder wie China denkt.

#### **Wie verbreiten Sie Ihre Botschaft?**

Ich würde eher von einer indirekten Verbreitung sprechen. Wenn man eine Botschaft vermitteln möchte und dabei das Produkt nicht klar beschreibt, kommt es zu Verwirrungen. Ferrari steht beispielsweise für Sport, Auto und eine Prise Aggressivität. Die Botschaft ist eng an das Produkt gebunden. Es geht nicht einfach nur um Vokabeln, sondern um eine unsichtbare Sprache. In unserem Fall steht die Fusion – die Fusion von Materialien – im Vordergrund. Wie unsere Zahlen beweisen, versteht unsere Kundschaft diese Aussage.

#### **Sie haben mit Hublot-TV ein eigenes Internetfernsehen...**

Hublot-TV existiert bereits seit drei Jahren. Wer an Internet denkt, muss gleichzeitig an Fernsehen denken. Das ist der Clou. Für Hublot-TV benötigen wir einige Journalisten, die mit ihren kleinen Sony-Kameras weltweit unterwegs sind, Beiträge selbst schneiden und diese ins Internet stellen. Das ist ein Kinderspiel und keine grosse Investition, denn wir geben dafür ohne die Löhne 160 000 Franken pro Jahr aus. Das Internet sollte jedoch nicht die Kopie eines Katalogs sein und auch keine Kopie einer Zeitung. Wir müssen andere Elemente wie beispielsweise Film und Musik hervorheben. Wer das Internet und Fernsehen nicht miteinander in Einklang bringt, hat etwas nicht verstanden.

#### **Welche Inhalte kommunizieren Sie in Ihrem Fernsehen?**

Zu Beginn haben wir kulturelle Inhalte ins Zentrum gestellt, also beispielsweise eine Museumsausstellung in Winterthur oder Basel. Allerdings haben die Leute sich nicht sonderlich dafür interessiert, deshalb konzentrieren wir uns nun auf die Marke. Mittlerweile haben wir täglich 200 000 neue Besucher pro Tag. Die durchschnittliche Besucherzeit beträgt zwölf Minuten.

#### **Wie muss man sich die Hublot-Welt vorstellen?**

Es ist eine Welt der Fusion, aber auch eine Welt der traditionellen Uhrmacherkunst, in welcher ein Uhrmacher erklärt, wie eine Tourbillon funktioniert. Gleichzeitig gehören auch Skifahren mit Bode Miller oder Segeln mit Luna Rossa dazu.

#### **Trägt Bode Miller eine Hublot-Uhr?**

Ja, und er hat sie in einem Geschäft in Zug gekauft – ohne Rabatt. Auch Skikollege Lasse Kjus, der inzwischen seine eigene Bekleidungsfirma gegründet hat,

trägt eine Hublot-Uhr. Der Chef und Besitzer Didi Serena hat mich übrigens auch gefragt, ob er zu uns kommen könnte, um Fotos für seinen Katalog zu schiessen. Er meinte, seine Kleider hätten dieselbe Botschaft wie meine Uhren. Sowohl Kjus wie wir sind beide sehr aktiv, wenn es um die Suche nach neuen Materialien geht. Der Katalog ist inzwischen erschienen, und in der Mitte steht Bode Miller. Wir zeigen, dass man nicht immer alles gleich machen muss wie früher. Wer sich Fragen stellt, entdeckt neue Märkte. Beispielsweise hat es mich immer interessiert, warum Cashmere bis heute nicht wasserdicht ist.

#### **Marken wie Omega oder IWC greifen für ihre Testimonials mit Cindy Crawford und Boris Becker tief in die Tasche ...**

... und Hublot verzichtet darauf. Ich habe Cindy Crawford seinerzeit zu Omega gebracht und kenne beide Seiten dieses Geschäfts. Wenn man genügend Marketinggeld besitzt und ein Produkt im oberen Segment bekannt machen möchte, kann der Verkauf mit Hilfe von Persönlichkeiten angekurbelt werden. Kostet die günstigste Uhr aber 20 000 Franken und mehr, sprechen Sie auch Leute an, welche sagen: "Weshalb soll ich diese Uhr kaufen, nur weil jemand anders dafür wirbt?" Bei uns stehen die Technologie und die Glaubwürdigkeit im Vordergrund. Ich drehe es um und sage, die Persönlichkeiten kaufen Hublot. Wir sind beispielsweise Sponsor von Manchester United. Deren Star, Cristiano Ronaldo, meinte kürzlich, ich könne sein Gesicht ruhig für unsere Werbung benutzen. Aber das ist nicht mein Ziel. Wenn ich es täte, würde wohl kein Spieler eine Hublot-Uhr mehr kaufen wollen. Man würde sich fragen: "Warum soll ich ein Exemplar kaufen, wenn Ronaldo die Uhr gratis bekommen hat?"

#### **Also bekommt niemand eine Hublot-Uhr umsonst?**

Nein, auch der sympathische Ronaldo nicht. Ein Fussballer von Manchester United hat an einer Pressekonferenz gefragt: "Bekommen wir nun alle eine Manchester-Uhr?" Ich entgegnete nur: "Ich hoffe, dass ihr alle sehr schnell zum Juwelier eilt, denn die Serie ist sehr limitiert." Wir dürfen prinzipiell keine Uhr verschenken und setzen nicht auf Testimonials – mit wenigen Ausnahmen. Ich denke dabei an das Bild des Swiss-Piloten Yves Rossy alias "Fusionman": Dabei handelt es sich um den Traum vom Fliegen, um Emotionen und Technologien. Aber auch ein Boot wie Luna Rossa erweckt Träume.

#### **Was ist Ihr nächstes Projekt?**

Meine ganze Kraft konzentriere ich derzeit auf unsere neue Manufaktur. Dabei handelt es sich um ein 6000 Qua-

dratmeter grosses Gebäude, das derzeit noch leer steht. Unsere Firma hat vor vier Jahren mit 35 Leuten begonnen, welche einen Umsatz von 26 Millionen Franken erzielten. Die Vergrösserung unserer Fabrik benötigt sehr viel Kraft. Man kann dabei sogar von einem Lebensprojekt sprechen, welches ich wohl nicht mehr beenden kann, da ich dieses Jahr sechzig Jahre alt werde (lacht).