



TOUCHED BY HUBLOT

An dem Tag, an dem Luxus nicht mehr limitiert ist, stelle ich mir die Frage: Ist das noch Luxus? Wir wollen limitiert bleiben. Das heisst nicht, dass ich nicht dieses Jahr 35000 Uhren herstellen werde, anstelle von 32000.



JEAN-CLAUDE BIVER

Jean-Claude Biver hat drei Leidenschaften: Uhren, Wein und Käse. Und er hat das Glück, dass eine seiner Leidenschaften zugleich sein Beruf ist. Der Chef von Hublot ist mit Auszeichnungen überhäuft: für seine Uhren, für seine Unternehmensführung, für seine Persönlichkeit, für sein soziales Engagement – und für sein Marketing.

www.hublot.ch

«ICH GLAUBE AN GESCHICHTEN»

Jean-Claude Biver ist ein sehr freundlicher Mann, ein zugewandter Mensch. Ethisches Handeln und der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern sind die Maxime des gebürtigen Luxemburgers. Mit seiner Kreativität und Innovationskraft prägte und prägt er die Schweizer Uhrenindustrie – zuerst bei Blancpain oder Omega, seit 2004 bei Hublot, erst als CEO, seit 2012 als Verwaltungsratsvorsitzender.

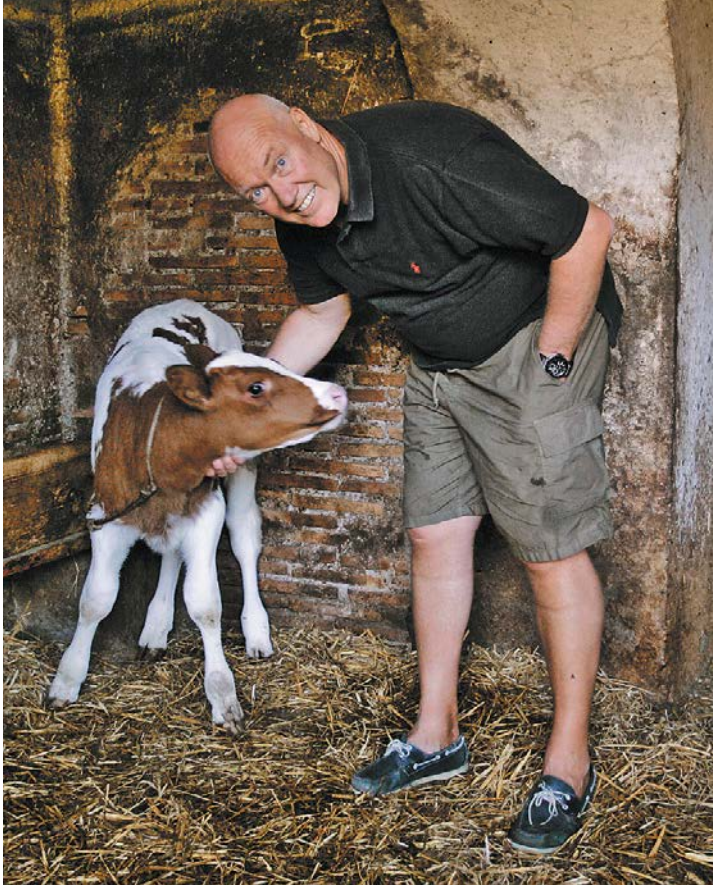
Der bekennende Familienmensch entwickelte Hublot binnen weniger Jahre zu einer Luxusmarke: Die Uhren von Hublot zählen heute zu den teuersten und exklusivsten der Welt. Mit dem im Juni 2006 gestarteten Hublot-TV etablierte der Marketingprofi den ersten Fernsehkanal einer Luxusmarke im Internet. Und mit der Werbung auf den Anzeigetafeln bei globalen und europäischen Fussballmeisterschaften schuf er ein neues Werbemedium. Von 2004 bis zum Verkauf von Hublot an den französischen Luxusmarkenkonzern Moët Hennessy Louis Vuitton (LVMH) im Jahr 2008 steigerte Biver den Umsatz von 25 Millionen auf über 200 Millionen Schweizer Franken. Seitdem dürften die Umsätze weiter erklecklich gestiegen sein. Die Zahl der Verkaufsstellen und die der markenexklusiven Hublot-Boutiquen wächst – und soll weiter wachsen. Der durchschnittliche Ladenpreis einer Hublot-Uhr liegt bei 25000 Franken. 2012 präsentierte Hublot an der Baselworld die teuerste Uhr der Welt: Das Stück kostet 4,5 Millionen Franken.

Herr Biver, Sie sagen, dass Sie nicht einfach Uhren verkaufen, sondern Liebe, Träume ...

Jean-Claude Biver: ... und auch Kunst, Tradition, Kultur, Kompetenz und Qualität, denn all das macht Luxus aus. Wenn wir Uhren verkaufen, dann verkaufen wir einen Teil davon – wir verkaufen nicht nur die Ganggenauigkeit der Zeitangabe.

Zumal Sie mal erwähnt haben, dass mechanische Uhren gar nicht ganggenau sind.

Biver: Das können sie auch gar nicht sein! Man muss bedenken, wie diese Uhren hergestellt sind, wie unglaublich präzise und mit welcher phänomenaler Ganggenauigkeit. Absolut betrachtet haben sie aber null Ganggenauigkeit. Jeder Tag hat 24 Stunden, jede Stunde hat 60 Minuten, und jede Minute 60 Sekunden, das sind 86400 Sekunden am Tag. Wenn die Uhr →



Wenn es Glück hat, und davon dürfen wir ausgehen, wird dieses Kälbchen mal auf einer Almweide mit vielen Blumen grasen. Und das ist die Basis für eine verkaufsfördernde Story.

↳ eine Abweichung von acht Sekunden pro Tag hat, dann ist das ein Zehntausendstel, aber acht Sekunden am Tag multipliziert mit sieben Tagen, ergibt rund eine Minute – und dann sagen die Leute: Meine Uhr hat eine Abweichung von einer Minute in der Woche! Das ist nur ein Zehntausendstel, aber im Verhältnis zu einer Quarzuhr ist die Uhr unpräzise. Das ist, was ich sagen will: Wir verkaufen keine Ganggenauigkeit, sonst würden wir einen Computer verkaufen.

Sie haben mal gesagt, der Kauf einer Uhr, die teurer ist als 50 Franken, sei irrational.

Biver: Voilà! Wenn Sie eine Uhr kaufen, um die Zeit abzulesen, kaufen Sie besser eine Uhr für 50 Franken als eine Uhr für 5000 oder 50000 Franken. Denn die Uhr für 50000 kann nicht mehr als die für 50.

Was ist es dann, was Ihre Zielgruppe dazu bewegt, eine Hublot zu kaufen?

Biver: Für 50 Franken kaufen Sie pure Technologie, die die Zeit angibt. Wir versuchen, mehr als die Zeit anzugeben, wir versuchen, unseren Kunden eine Freude zu geben, eine Emotion, einen Traum und auch ein Mittel, um zu kommunizieren. Je nachdem, welche Uhr ich trage, kommuniziere ich, wer ich bin. So wie auch Kleider oder Handtaschen zu den Kommunikationsinstrumenten der Menschen gehören. Wir kommunizieren mit unseren Kleidern, unseren Haaren, unserem Charisma – und mit unserer Uhr. Das ist der Grund, warum unsere Industrie so erfolgreich ist: Sie hat es erreicht, dass die Menschen ihre Uhr als ein Kommunikationsinstrument begreifen.

Was ist mit den jungen Leuten, von denen immer weniger Uhren tragen, weil sie ihr Handy dabei haben?

Biver: Im Moment arbeitet die Mode für uns. Die Mode arbeitet für alle Hersteller von Kommunikationsinstrumenten. Wenn die Vogue über Schuhe berichtet oder über neue Farben oder neues Material, dann hilft dieser Modejournalismus den Marken. Wenn die Vogue etwas fotografiert, dann macht sie Werbung für das, was sie fotografiert. Weil die Mode uns hilft, sind junge Leute auch noch davon überzeugt, dass sie eine Uhr brauchen, um zu kommunizieren und nicht nur, um die Zeit abzulesen. Wenn die Jugend glaubt, dass die Uhr kein echtes Kommunikationsinstrument mehr ist und dass man mit der Uhr die Zeit abliest, dann sind wir verloren. Denn die Zeit ablesen können wir besser mit einem Mobiltelefon.

Hublot hat – Stand Sommer 2013 – rund 390 000 Facebook-Fans. Das sind nicht zwingend Leute, die jemals das Geld haben werden, sich eine Hublot zu kaufen, oder?

Biver: Sie haben recht. Das gilt auch, wenn wir in den Fußballstadien präsent sind.

Sie haben im vergangenen Jahr 32000 Uhren gefertigt – und werben bei Fußballmeisterschaften. Jeder Marketingtheoretiker würde sagen: Sie produzieren einen irren Streuverlust!

Biver: Ja, wir haben einen irren Streuverlust, und den wollen wir. Wie viele Fans vom FC Bayern können sich eine Hublot kaufen? Sehr wenige. Ferrari hat ja auch einen irren Streuverlust. Was Ferrari Geld in der Formel 1 ausgibt, um da mitzurennen ... und wie viele von den 800 Millionen, die den Grand Prix von Belgien angeschaut haben, können sich einen Ferrari leisten? Ferrari gibt also Millionen aus, um Leute anzusprechen, die sich das Auto nicht kaufen können.

Wir machen dasselbe. Das heißt: Was wir verlieren, ist für uns nicht verloren, denn es steigert unseren Bekanntheitsgrad. Wenn jemand die Uhr kennt und sie sich nicht leisten kann, dann schadet das der Marke nicht. Im Gegenteil. Es schadet ja auch Ferrari nicht, dass zwar jeder Ferrari kennt, dass aber nicht jeder sich einen kaufen kann – denn es reizt diejenigen, die sich einen Ferrari leisten können, dass jeder die Marke erkennt. Wir verfolgen diese Strategie aber nicht nur, um unsere Marke bekannt zu machen, sondern auch, weil wir glauben, dass ein Teil der Jugend, die sich die Weltmeisterschaft oder generell Fußball anschaut, unsere Kundschaft von morgen ist. Es gibt Kinder, Studenten, junge Manager, die sich die Uhr heute nicht kaufen können, aber in 10, 20 Jahren vielleicht. Auf jeden Fall ein Teil von ihnen. Hoffentlich. Dieser Teil der Jugend ist morgen unsere Kundschaft, also müssen wir ihn ansprechen.

Damit schlagen Sie zwei Fliegen mit einer Klappe, denn Sie folgen der Philosophie, dass eine Marke für die Jüngeren attraktiv sein muss, damit die Älteren sie kaufen.

Biver: Das ist logisch. Die älteren Leute glauben ja nicht, sie wären wirklich alt, sondern höchstens ein bisschen älter. Sie wollen mit der Jugend in Kontakt bleiben und knüpfen deshalb auch an die Mode der Jugend an.

«Wenn die Jugend glaubt, dass die Uhr kein echtes Kommunikationsinstrument mehr ist und dass man mit der Uhr die Zeit abliest, dann sind wir verloren.»

Wenn also zum Beispiel der Sohn sein Rechtsanwaltsstudium mit 26 Jahren beendet hat, und der Vater fragt: «Was möchtest du?»

Und der Sohn sagt: «Ich möchte eine Hublot.»

Dann fragt der Vater: «Was ist das?»

«Das ist eine Uhr, Papa.» Und dann geht der Vater in ein Geschäft und kauft für diesen jungen Mann, der nun Rechtsanwalt wird, eine Uhr. Und dieser Kauf hinterlässt eine Spur und irgendwann, ein paar Jahre später, zu seinem 60. Geburtstag, sagt er zu seiner Frau: «Weisst du, ich will auch so eine Uhr.» Was ich sagen will: Wenn Sie die Jugend ansprechen, sprechen Sie die Kunden von morgen an, aber indirekt auch den Kunden von heute, denn der ist ja von der Jugend beeinflusst.

Stimmt es, dass Ihr Markenbotschafter Usain Bolt schon eine Hublot getragen hat, bevor Sie ihn als Testimonial engagiert haben?

Biver: Ja, wie auch Maradona. Die meisten unserer Botschafter haben die Uhren gehabt, bevor wir sie kontaktiert haben. Wir finden es besser, jemanden zu kontaktieren, wenn er schon auf eine natürliche Weise ein Botschafter ist. Wenn er nur, weil ich ihn dafür bezahle, Botschafter wird, dann kann das okay sein, aber es wirkt nie so stark, wie wenn er schon vorher von der Marke überzeugt war.

Heute Morgen erst habe ich mit Kollegen über einen chinesischen Badmintonspieler gesprochen. Ich kenne mich mit Badminton nicht aus, aber in China ist dieser Spieler sehr bekannt, sehr beliebt, er sieht sehr gut aus und er liebt Hublot. Mein Sohn hat gesehen, dass er Hublot-Uhren trägt – wir werden ihn kontaktieren, und es wird für uns sehr viel einfacher sein, ihn für uns als Botschafter zu gewinnen.

Müssen Sie, um die Menschen zu berühren, um sie zu Fans, zu Kunden zu machen, in Asien anders agieren als beispielsweise in Saudi-Arabien?

Biver: Ein bisschen anders schon, aber nicht viel. Je höher man im Luxus steigt, desto globaler sind der Geschmack und die Produkte. Es gibt keinen anderen Geschmack für einen Porsche in China als in Arabien oder in Russland. Die Menschen wollen denselben Porsche.

Aber wollen sie auch dasselbe Marketing?

Biver: Ja, denn die Leute, die wir ansprechen, haben ein ähnliches Verständnis von der Welt. Aber ich habe Ihnen von dem Badmintonspieler in China erzählt, daran sehen Sie, dass wir schon ein bisschen anders vorgehen. Ein Badmintonspieler würde uns in Deutschland nichts bringen. Was hat dieser Badmintonspieler mit einem deutschen Fußballspieler gemeinsam? Er ist bekannt, er ist respektiert, er sieht gut aus, er hat

viele Fans und ist erfolgreich. Also haben wir die gleichen Charakteristika, die Idee bleibt dieselbe.

Wächst Ihre Zielgruppe oder wird sie kleiner?

Biver: Sie wächst. Global gesehen würden wir verlieren, wenn in allen Ländern eine Finanzkrise wäre, das war der Fall 2008/09. Seitdem gibt es immer noch Krisen, aber nicht mehr in der ganzen Welt, sondern eher in verschiedenen Ländern und hauptsächlich in Europa. Wir leiden nicht, weil wir global sind.

Verkaufen sich in Europa die teuren oder die günstigen Stücke derzeit besser?

Biver: In der Krise verkaufen sich die teuersten Uhren immer besser als die mittelpreisigen.

Sie pflegen das Mittel der Verknappung, um Ihre Uhren begehrlich zu machen. Wird das auch langfristig funktionieren?

Biver: Es muss funktionieren! Wenn Luxus Tradition, Kunst, Kultur, Qualität und Kompetenz ist, dann kann er ja nur limitiert sein. Denn das sind Elemente, die rar sind. An dem Tag, an dem Luxus nicht mehr limitiert ist, stelle ich mir die Frage: Ist das noch Luxus? Wir wollen limitiert bleiben. Das heisst nicht, dass ich nicht dieses Jahr 35000 Uhren herstellen werde, anstelle von 32000. Das ist wie mit der Luft: Ich kann auf 6000 Meter rauf, aber eines Tages komme ich an die Grenze, wo die Luft dünn wird. Auch wir werden eines Tages diese Grenze erreichen. Ist die bei 60000? Bei 70000? Das weiss ich nicht, aber ich werde es auch nicht erleben. Es könnte sein, dass die Firma Hublot in 150 Jahren 150000 Uhren herstellt, aber damit ist sie dann immer noch limitiert. →



Nicht jeder, der Ferrari kennt, kann ihn sich leisten. Das ist bei Hublot genauso – und schadet den Marken kein bisschen.

↳ **Sie bieten zum Beispiel Repetitionsuhren an. Wie viele davon verkaufen Sie?**

Biver: 50 Kunden pro Jahr kaufen diese Uhren.

Was kosten sie?

Biver: Sie kostet 380000 Euro, glaube ich. Das ist ein Meisterstück der traditionellen Uhrmacherkunst, etwas ganz Besonderes. Wir stellen nicht deswegen nur 50 Stück pro Jahr her, weil wir nur 50 verkaufen, sondern weil wir nur 50 herstellen können. Wenn wir 100 herstellen würden, könnten wir auch 100 verkaufen.

Sind Sie schon einmal auf einer Uhr sitzen geblieben?

Biver: Nein. Aus einem Grund: Wenn wir eine limitierte Uhr herstellen, dann klären wir als Erstes die Frage: Wie viele Uhren könnten wir in einem oder in zwei Jahren verkaufen? Sagen wir: 1000 Stück. Okay. Wenn wir das festgestellt haben und alle damit einverstanden sind, dass wir von dieser Uhr 1000 Stück verkaufen könnten, dann stellen wir 250 her. Das, was wir anbieten, muss limitiert sein – nicht die Nachfrage! Wenn Sie so überlegen und das Angebot immer auf maximal die Hälfte, besser noch ein Viertel der geschätzten Nachfrage reduzieren, dann haben Sie nie eine Uhr über. Das ist die Idee. Zu strenge Limitierung kann aber auch negativ sein, denn dann beschwerten sich die Händler. Wir haben 400 Verkaufspunkte in der Welt und wenn wir eine Kollektion auf 250 Uhren beschränken, sind die 150 Juweliere, die keine bekommen, frustriert. Limitierungen müssen sehr geschickt behandelt werden.

Ein wichtiger Aspekt Ihres Marketings und Ihrer Produktentwicklung ist die Innovationsfähigkeit. Wie bleiben Sie innovativ?



Biver: Innovation ist eine Haltung, eine Art, zu leben. Um kreativ zu sein, braucht man Neugier. Nur wenn man mehr wissen will, geht man vorwärts. Durch Lernen bleibe ich jung. Lernen ist etwas, das mich reich macht. Kreativität und Innovation sind der Versuch, nicht alt zu werden, indem man ständig neugierig bleibt und versucht, neue Themen zu verstehen.

Sie machen schon so lange Jahre Marketing: Ist das Marketing durch die Fragmentierung, die Vielzahl der Kanäle – das Internet, Facebook, Twitter, Blogs – schwieriger geworden?

Biver: Ja. Erstens mal haben wir mehr Konkurrenz. Die Menschen, die in Führungspositionen kommen, werden immer kompetenter, die Welt wird immer grösser. Wenn ich so spreche, dann habe ich den Eindruck, ich spreche wie ein Alter, aber ich muss trotzdem zugeben: Alles ist schwieriger geworden. Wenn ich die Universitätsprüfungen meiner Kinder sehe, bin ich froh, dass ich das nicht machen muss. Aber: Weil alles schwieriger ist, reizt es ja auch! Wenn es jedes Jahr einfacher würde, würden wir faul werden und anfangen zu schlafen. Schwierigkeit ist etwas, das antreibt.

Gibt es ein Marketinginstrument, mit dem Sie Ihre Zielgruppe besonders gut erreichen?

Biver: Am Ende ist es immer dasselbe: Was man behauptet, muss authentisch sein. Geschichten können auf verschiedene Weisen erzählt werden – aber sie müssen stimmen. Heute, in der eher elektronischen Welt, mögen die Leute Geschichten, denn sie bekommen oft nur kalte Informationen. Deshalb hat ein Geschichtenerzähler heute einen Vorsprung. Das hat sich für mich im Marketing positiv entwickelt, weil ich jemand bin, der gerne Geschichten erzählt. Ich glaube an Geschichten. Zum Beispiel erzähle ich gerne über meinen Käse, dass er aus Blumenmilch gemacht ist. Blumenmilch ist die Milch, die kommt, wenn die Kuh Blumen frisst statt Gras. Wie lange haben wir Blumen in unseren Wiesen? Zwei, drei Monate, wenn man in die Höhe geht. Während dieser Zeit haben wir 30, 40, 50 Prozent Blumen im Gras. Und wenn die Kühe sie fressen, bekommt die Milch einen Blumengeschmack und diese Blumenmilch ist sehr geeignet für Käse. Wenn ich das erzähle, dann habe ich den Käse schon verkauft; es ist eine Art, eine Geschichte zu erzählen, die auf einer Wahrheit beruht. Würde ich einfach sagen «das ist Alpenkäse», wüsste niemand, was das bedeutet, also muss ich die Geschichte erzählen, und die Menschen wollen den Käse essen.

Geschichten erzählt man am besten persönlich: Welche Rolle spielen die Events in Ihrem Marketing?

Biver: Sie spielen eine sehr grosse Rolle, denn auch Events erzählen Geschichten. Events ziehen die Presse an, und durch Events kommen wir mit Publikum in Kontakt. Sie sind ein sehr wichtiger Teil unserer Strategie und die Basis unseres Marketings. Events sind sehr, sehr, wichtig.

Am Ende des Tages zählt der Kontakt?

Biver: Genau! Es ist der persönliche Kontakt, denn dort entstehen am einfachsten Emotionen. ●●●