

«1:12 ist Sowjetunion. Dieses Modell ist gescheitert»

Uhrenfabrikant **Jean-Claude Biver** über den richtigen Lohn für Spitzenmanager, eine Uhr für 5 Millionen Franken, den Taschenskandal um Oprah Winfrey und die Tragödie um Carsten Schloter

VON BENNO TUCHSCHMID (TEXT)
UND MATTHIEU ROD (FOTO)

Für einen Mann mit geschätzten 150 Millionen Franken Vermögen ist der Uhrenunternehmer Jean-Claude Biver unkompliziert – erstaunlich unkompliziert. Mails beantwortet er innert Minuten, und am Tag des Interviewtermins wartet er in Shorts («Ich ziehe mich sicher nicht um für die Fotos!») vor seinem Mercedes SUV am Bahnhof Vevey, um den Journalisten zu seinem Landhaus in La Tour-de-Peilz VD hochzukutschieren. Biver ist ein atemloser Kommunikator: Auf der kurzen Autofahrt spricht er in furchteinflössender Lautstärke von seinem Landwirtschaftsbetrieb, auf dem seine Angestellten Wein anbauen, vom US-Rap-Superstar Jay-Z, der seine Uhren trägt, und der Schönheit der Waadtländer Riviera. Es gibt da allerdings im November eine Abstimmung, die seine Laune empfindlich dämpfen könnte.

Herr Biver, wie viele Ihrer Angestellten werden für die 1:12-Initiative stimmen?

Die Franzosen würden sie annehmen. Aber zum Glück dürfen sie nicht abstimmen. (*lacht schallend*)

Was halten Sie von der Juso-Initiative?

Ich verstehe nicht, wieso 1:12. Das ist für mich Willkür. Wieso nicht 1:8? Die Acht ist doch eine bessere Nummer und steht für die Unendlichkeit und das Glück.

Das meinen Sie nicht ernst.

Nein. Ich bin ein liberaler Mensch, immer mehr Regeln machen den Unternehmergeist kaputt. Aber am schlimmsten finde ich, dass man Regeln aufstellen will, die uns gegenüber dem Ausland schwächen. Das ist wie beim Bankgeheimnis. Ich bin für die Abschaffung, aber nur, wenn es das Ausland auch tut. Und nicht nur wir dummen Schweizer. Sonst passiert das, was jetzt in Frankreich passiert. Start-ups und junge Unternehmer verlassen das Land.

Die 1:12-Initiative ist Ausdruck dafür, dass es den Schweizern unwohl ist, weil die Löhne so extrem auseinanderdriften. Das macht Ihnen keine Sorgen?

FORTSETZUNG AUF SEITE 20

Monsieur Hublot

Jean-Claude Biver, geboren 1949 in Luxemburg, kam mit 10 Jahren in die Schweiz. Biver studierte Wirtschaft in Lausanne. In den 70er-Jahren stieg er in die Uhrenbranche ein. 1982 kaufte er mit einem Geschäftspartner die inaktive Uhrenmarke Blancpain für 22000 Franken und verkaufte sie zehn Jahre später für 60 Millionen Franken an Swatch. Nach zehn Jahren bei Swatch verliess er das Unternehmen und verhalf der Marke Hublot zum Durchbruch als internationalem Luxus-Brand. Hublot-Verwaltungsratspräsident Biver ist in zweiter Ehe verheiratet und hat fünf Kinder. Seit 2011 ist er Schweizer.



Jean-Claude Biver: «Wenn ich nochmals etwas Neues beginne, wird das Schicksal sagen: Du willst noch mehr? Warte nur, dir zeige ich es»

► FORTSETZUNG VON SEITE 19

Jean-Claude Biver

Ein wenig Unwohlsein gibt es immer im Volk, besonders wenn es ihm gut geht. Dann will man nämlich immer mehr. Es gibt andere Initiativen, um gegen diese Gefühle in der Bevölkerung vorzugehen. Zum Beispiel Lehrlingsförderung.

Es geht allen immer besser? Es gibt Studien, die zeigen, dass die Ungleichheit in der Schweiz zunimmt. 1 Prozent der Bevölkerung, zu dem auch Sie gehören, besitzt zusammen mehr als die Hälfte des gesamten Vermögens in der Schweiz. Dem Volk geht es heute doch besser als vor 50 Jahren. Aber wenn sich das gesamte Vermögen vergrössert, profitieren vielleicht die Superreichen verhältnismässig mehr. Das bedeutet nicht, dass andere verloren haben. Alle gewinnen – die einen mehr, die anderen weniger.

Sie halten die Ungleichheit nicht für gefährlich?

Nein, denn sie ist ja nicht so gross! Vergessen Sie nicht, dass die Reichen auch den Grossteil der Steuern bezahlen. Aber das Volk wird die Antwort geben. Das Volk hat das Sagen. Wir konnten auch darüber abstimmen, ob wir 6 Wochen Ferien für alle wollen. Die Welt hat gedacht, wir sagen Ja, wir sagten aber Nein. Ich bin überzeugt, das Volk lehnt die Initiative ab.

Die Abzockerinitiative wurde angenommen.

Aber diese Initiative war im Sinne der Eigentümer. Und über grosse Pensionskassen, in denen die Bevölkerung ihre Pensionsgelder angelegt hat, ist das Volk bei vielen Unternehmen Mit-eigentümer. Das Volk hat sich wie ein Eigentümer benommen und hat gesagt, ich will mitbestimmen, was die Führung dieser Unternehmen für einen Lohn bekommt. Das ist irgendwie berechtigt.

Wie ist denn das Verhältnis vom höchsten zum tiefsten Lohn in Ihrer Firma?

Der Uhrmacher mit dem tiefsten Lohn verdient vielleicht um die 5000 Franken im Monat, mal 12 wären 60000 Franken. (*überlegt*) Ich denke, die Lohnschere bei Hublot übersteigt das Verhältnis 1:12 nicht, ausser bei meinem Lohn natürlich! (*lacht*)

Wie viel verdienen Sie?

Viel interessanter ist die Antwort auf die Frage, wie viel Steuern ich im Kanton Waadt bezahle: Nämlich 71 Prozent, wenn man die Einkommenssteuer und die Vermögenssteuer addiert. Das ist mein Beitrag. Ich wünsche der Schweiz mehr Menschen mit Erfolg, die so viel Steuern bezahlen wie ich.

Aber sonst muss sich aus Ihrer Sicht nichts ändern?

Doch, die Welt muss lernen zu teilen, sonst überleben wir das 21. Jahrhundert nicht. Wir leben in einer Welt, in der jeder zu seinen Informationen kommt und sieht, wenn er ungerecht behandelt wird.

Reiche sollen freiwillig teilen? Freiwillig teilt niemand. Kein Kind teilt freiwillig, aber es lernt zu teilen durch die Erziehung. Teilen ist nicht in unserer DNA. Es ist unsere Ethik, Erziehung und Intelligenz, die uns sagen wird, wir können zum Beispiel Länder in Afrika nicht mehr hungern lassen und gleichzeitig ein Vermögen anhäufen. Es ist unsere Intelligenz, die uns sagen wird: Ich muss teilen.

Oder der Staat.



«Auch das Nazigold und das Bankgeheimnis haben den Ruf der Schweiz im Ausland fast nicht angekratzt»

Ich bin nicht für einen Staat nach sowjetischem Modell. Dieses Modell ist gescheitert. 1:12 ist Sowjetunion. In der Sowjetunion versuchte man, alles zu regulieren. Wir haben in Europa eine Tendenz zur Planwirtschaft. Ich glaube nicht, dass der Staat hier eine aktive Rolle übernehmen kann. Er kann das Teilen fördern, indem er Steuerermässigungen gibt, aber nicht durch Regulierung.

Herr Biver, was kostet die Uhr an Ihrem Handgelenk?

10 900 Franken.

Wie viel kostet die teuerste Uhr, die Sie verkaufen? 5 Millionen Franken.

Können Sie verstehen, dass es Leute gibt, die sich an den Kopf fassen und sagen: Wie kann man nur?

Ich verstehe das sehr genau. Wenn ich eine Jacht sehe, die 180 Meter lang ist oder mir die Saläre von einigen Fussballspielern anschau, dann finde ich das auch nicht unbedingt normal und selbstverständ-

lich. Zum Glück stellt man sich diese Fragen noch. Wenn das normal wäre, dann wären wir abgehoben. **Die Frage ist: Wie kann eine Uhr 5 Millionen Franken kosten?**

Das ist ja nicht die Marge der Firma, sonst wären wir steinreich. Der Preis kommt vom Material und von der Herstellung. In einer 5-Millionen-Uhr sind Diamanten drin, speziell gefasst, das kostet ein Vermögen, und nur drei bis vier Fasser auf der Welt sind in

der Lage, so etwas zu verarbeiten. So entsteht der Preis. Solche Extravaganzen haben sich immer verkauft. Früher kaufte der Zar Fabergé-Eier. Reiche geben dem kleinen Künstler Arbeit.

Meinen Sie sich selbst mit dem kleinen Künstler?

Nein, ich mache ja nichts an der Uhr. Ich spreche vom Künstler, der die Uhr herstellt.

Gibt es für Sie Grenzen des Luxus – Uhren die Sie niemals herstellen würden?

Nein, denn der Luxus der Schweizer Uhren basiert auf Tradition. Es ist eine Kunst. Und zwar Kunst auf einem Niveau, dass kein anderes Land ausser der Schweiz so was herstellen kann. Deshalb ist es auch Schweizer Kultur. Tradition, Kunst und Kultur. Das ist echter Luxus. Damit rechtfertigt sich jeder Preis. Es gibt keine Grenzen.

Die Kultur in Ehren: Die meisten Ihrer Kunden kaufen aus anderen Gründen.

Natürlich! Manche kaufen sich Luxusuhren als pures Statussymbol. Ich kann die Gründe des Kaufs nicht beurteilen – ich kann nur dafür sorgen, dass ich echten Luxus verkaufe, der auf Tradition, Kunst, Kultur und Qualität beruht!

Sie produzieren auch Käse und betonen Ihre Liebe zur Landwirtschaft. Macht Luxus also nicht glücklich?

Ich brauche die Einfachheit. (*schaut sich um*) Einfachheit ist vielleicht übertrieben – ich brauche die Natürlichkeit. Sie gehört genauso zu mir wie meine Leidenschaft – die Luxusuhren. Das bin ich.

Das Uhrmacherhandwerk wurde durch die Hugenotten in die Schweiz gebracht. Diese liessen die Uhren von Bauern im Jura fertigen. Eine solche Kooperation bedingt Offenheit. Ist die Schweiz noch ein offenes Land?

Die Schweiz ist heute offener als je zuvor. Vergleichen Sie die Zahl der ausländischen Studenten an der ETH 1950 mit heute. Die Zahl ist weit höher. Es ist ein Zeichen der Offenheit, wenn man ausländische Studenten in seine Universitäten lässt. Man lässt Ausländer in eine Institution, die eigentlich für die eigenen Leute gedacht ist. Oder schauen Sie sich mal an, wie viele Ausländer Schweizer Firmen führen. Früher mussten sie Schweizer sein und dafür mindestens eine Karriere in der Armee gemacht haben.

Wir reden in der Schweiz doch vor allem über eine Zuwanderungsbegrenzung.

Vielleicht besteht heute eine Tendenz, nur so lange offen zu sein, wie es noch freie Plätze im Restaurant hat. Das ist eine Regulierung der Offenheit.

Die Schlagzeilen der letzten Wochen sprechen eine andere Sprache.

Wir sind in einem Wirtschaftskrieg! Die Schweiz hat so viel Erfolg; deshalb wird die Schweiz so hart attackiert.

Sie sprechen vom Steuerstreit und den Banken. Ich meine die Schlagzeilen über das Badeverbot für Asylbewerber und den Skandal um Oprah Winfrey. Das muss Ihnen doch zu denken geben. Sie leben als Uhrenmacher vom guten Ruf der Schweiz.

Der Ruf der Schweiz ist heute noch absolut intakt. Sie reden von Oprah Winfrey und dem Asylzentrum. Schauen Sie mal, was die Amerikaner an der Grenze zu Mexiko machen! Sie ziehen eine Mauer hoch, und kein Mensch regt sich darüber auf! Bei uns wird es zu einer Story, weil man der Schweiz schaden will.

Oprah Winfreys Taschenkandall hängt direkt mit der Luxusbranche zusammen. Das kümmert Sie nicht?

Wer hat in dieser Story recht? Ich bin sicher, sowohl Oprah Winfrey wie auch die Verkäuferin. Der Rummel um den Fall entstand vor allem, weil Winfrey ein Superstar ist. Das hinterlässt ein ungutes Gefühl.

Trotzdem: Die Schweiz ist in einem Negativstrudel. Da bleibt doch etwas hängen.

Die Swissness ist immer noch fast unzerstörbar. Sie wurde auf 100 Jahre Exzellenz und Kompetenz aufgebaut! Egal, für welchen Skandal die Schweiz auf der Welt sorgte: Auch das Nazigold und das Bankgeheimnis haben den Ruf der Schweiz im Ausland fast nicht angekratzt. Unsere Uhrenbranche spürte nichts davon. Kritik höre ich nur in der Schweiz, und das ist auch gut so, jedenfalls besser als Kritik aus dem Ausland.

Sie kamen mit 10 Jahren aus Luxemburg in ein Schweizer Internat. War die Integration einfach?

Ja. Die Schweiz ist das Land der Integration. Ich habe vor vielen Jahren einmal gelesen, dass es die Schweiz nicht gibt. «La Suisse n'existe pas.» Das ist eine sehr kluge Aussage, denn ein Land, das nicht existiert, muss geschaffen werden. Nebst einem guten Bildungssystem, viel Kreativität und einem Top-Gesundheitssystem, braucht es dafür auch Zuwanderer. Wir machten die Grenzen auf und liessen intelligente Menschen rein. Das funktioniert nur, wenn man diese Menschen integriert, denn ein unintegrierter Ausländer bringt Probleme und Spannungen. Integration ist das beste Mittel gegen Frustration. Das politische System der Schweiz verhindert Frustration.

Man hat eher das Gefühl, eine zunehmende Zahl von Ausländern fühlt sich ausgeschlossen, und immer mehr Schweizer finden, es gebe zu viele Ausländer.

Klar, das Gleichgewicht bewegt sich. Natürlich gibt es Ausländer aus armen Ländern, für die ein Gefängnis in Zürich besser ist als eine Wohnung in ihrem Land. Es kommen auch Menschen hierher, die einfach ein Dach über dem Kopf brauchen. Aber die Idee der Integration bedingt auch, dass man etwas leistet und nicht bloss ein Dach sucht. Die Franzosen haben es ohne Integration versucht und haben Ghettos gebaut. Auch in Deutschland gibt es rein türkische Viertel. Aber das ist nicht unbedingt ein Zeichen der Integration. In der Schweiz hat man während der Euro 08 auf jedem Balkon eine andere Fahne gesehen. Das ist Integration. Das Gleichgewicht ist da, es wackelt vielleicht, aber es ist da.

Sie sprechen oft davon, dass Ihr Arbeitstag während Jahren zwischen drei und fünf Uhr morgens begann. Wie schafft man das?

Nur, wenn die Arbeit eine Leidenschaft ist. Die Arbeit kann in diesem Ausmass nur erfüllt werden, wenn man sie nicht mehr als Arbeit empfindet. Dann leidet man nicht. Von einem normalen Menschen können sie so etwas nicht verlangen, dürfen es nicht verlangen.

Sie haben einmal die Prioritäten Ihres Lebens genannt:

1. Gesundheit, 2. Frau und Familie, 3. Beruf. War es nicht meistens umgekehrt?

Natürlich gab es Perioden, wo es mir gesundheitlich nicht gut ging; in anderen Phasen fehlte die Lie-

be in meinem Leben. Ich habe nicht immer alle drei Dinge gehabt, aber ich wusste immer, was ich brauche. Nur wenn man weiss, was man braucht, kann man es finden.

Sie haben Ihre Karriere in den Siebzigerjahren begonnen. Mit Telex, Fax und Festnetztelefonen. Heute leben wir in der Smartphone-Ära. Wie hat sich das auf die Belastung ausgewirkt?

Die Effizienz hat sich für mich verzehnfacht. Alles geht schneller. Wenn es schneller geht, kann ich mehr Sachen tun. Ich fliege nach Shanghai und arbeite zehn Stunden dank dem Internet im Flugzeug. Früher konnte man nichts anderes tun als dasitzen, schlafen, lesen oder im schlimmsten Fall zu viel essen und trinken. Heute können Sie während des Flugs mit der ganzen Welt kommunizieren. Das ist phänomenal. Das Schlimmste wäre, wenn man das nicht während der Arbeit nützt. Wenn man im Flugzeug sitzen und bloss Rotwein trinken und Filme schauen würde, dann bist du kein fleissiger Manager oder Unternehmer. Man muss die Mittel nützen, die einem die Welt gibt.

Da können Sie ja nie zur Ruhe kommen.

Das will ich auch nicht! Schauen Sie mal (*zieht sein Smartphone hervor*). Seit wir unser Gespräch angefangen haben, erhielt ich 40 Mails. Jedes Mail, das über info@hublot.com reinkommt, jede Uhr, die weltweit verkauft wird, kommt

in meine Mailbox. Ich brauche das. Nur so weiss ich, was im Unternehmen läuft.

Und wo läuft das Geschäft derzeit am besten?

Sehr gut läuft es in Japan und momentan sogar auch sehr gut in Italien und Frankreich. Ich sage «im Moment», weil wir da viele Touristen haben: Porto Cervo, St-Tropez, Cannes, Interlaken und Zermatt sorgten bei uns im Juli für einen Rekordmonat: Wir haben mehr verkauft als je zuvor in einem Monat.

Die ständige Erreichbarkeit kann Menschen auch kaputt machen.

Ja, das zeigt vielleicht die Tragödie um Carsten Schlotter. Aber die Situation eines CEO ist eine andere. Als ich in dieser Rolle war, gab es weniger Konkurrenz. Heute stehen Sie im internationalen Wettbewerb. Die Manager werden zudem immer jünger. Und: Der CEO steht zwischen dem Aktionär und dem Verwaltungsrat. Ich habe als Verwaltungsratspräsident bloss Druck von mir selber. Als ich bei Swatch unter Hayek angestellt war, da wurde dieses Unternehmen sehr menschlich, fast wie ein Privatunternehmen geführt, und man spürte den Druck nicht so sehr. Ich kenne diesen unaushaltbaren Druck nicht.

Aber auch Sie hatten gesundheitliche Probleme. Wie geht es Ihnen heute?

Ich habe immer wieder Probleme mit den Lungen. Aber ich fahre jeden zweiten Tag Velo. Und in die-

sem Winter war ich viel auf den Tourenski. Mir geht es gut.

Hat Ihre Leidenschaft fürs Velofahren auch etwas mit Ihrem Bruder zu tun, dem Radsportmanager Marc Biver?

Wir lieben beide das Velo. Der Unterschied ist: Ich geniesse ab und zu gerne und trinke am Abend auch mal eine Flasche Rotwein, wenn ich Lust darauf habe. Da unterscheiden wir uns, und darum hat er 30 Kilo weniger auf den Rippen.

Es gibt Gerüchte, dass Sie sich nochmals einem neuen Unternehmen zuwenden.

Ich denke nicht. Wenn ich sehe, woher ich komme und was ich geschafft habe, muss ich jeden Tag auf die Knie sinken und Danke sagen. Wenn ich nochmals etwas Neues beginne, wird das Schicksal sagen: Du willst noch mehr? Warte nur, dir zeige ich es. Man muss wissen, wann Schluss ist, und darf nicht vergessen, dass man oft durch seine letzte Tat beurteilt wird.

Kein neues Unternehmen, unter keinen Umständen?

Es gibt eine Ausnahme. Wenn eines meiner Kinder zu mir kommt und sagt: Ich möchte mit dir eine Firma aufbauen. Wir wollen deine finanzielle Hilfe und deine Erfahrung. Dann würde ich antworten: Liebe Kinder, verlasst euch auf mich. Aber: Ihr leistet die Arbeit und seid während 10 Jahren 50 Wochen pro Jahr, 6 Tage die Woche zwischen 3 und 5 Uhr morgens im Büro. Wenn ihr das unterschreibt, dann geht es los.

«Integration ist das beste Mittel gegen Frustration»

ANZEIGE

**NATÜRLICHE ENERGIE.
VON ELTERN GENUTZT
SEIT ÜBER 30 JAHREN.**

FARMER
joghurt
Crunchy Choco

MIGROS
Ein M besser.