

# Interview mit: Kühn

Der Gewinner des GfM Marketingpreises 2001 ist Professor Richard Kühn, Leiter des Instituts für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Bern, in Würdigung seiner Verdienste um die umfassende Förderung des Marketings in Forschung, Lehre und Praxis. Im Interview mit "persönlich" nimmt er Stellung zu aktuellen Themen: Noch selten zuvor verloren in der Schweiz in so kurzer Zeit einst als Top-Brands gesetzte Unternehmen derart an Image und Wert. Wo Manager versagen, soll die Wissenschaft helfen. Doch Kühn betont, dass die Wissenschaft auch im Marketingbereich keine fertigen Antworten liefert, sondern nur die methodischen Regeln vorgeben kann. Interview: Oliver Prange

*“Den Wert einer Marke kann man nicht an der Börse messen.”*

*“Wissenschaft gibt nur die Denkregeln vor, die zu den praktischen Lösungen führen.”*

*“Manager, die keine Intuition haben, sind nicht entscheidungsfähig.”*

*“Für die Lancierung eines neuen Produkts liefert die Marktforschung relativ unsichere Informationen.”*

*“Der Preis kann immer nur via Werbung kommuniziert werden.”*

*“Die Globalisierung brachte eine Homogenisierung der Bedürfnisse.”*

*“Der alten Post fehlten die Technologie- und auch die Inhaltskompetenz.”*

*“Vom äusseren Auftritt her habe ich noch selten derart viel Konsequenz gesehen wie bei Swisscom.”*

*“Ideen, die kein Mensch versteht, sind die Arbeit von schlechten Kreativen.”*

*“Der GfM-Preis zeigt mir, dass meine Arbeit nicht unnötig und nicht wirkungslos ist.”*

**Im Verlauf dieses Jahres sind die Aktienkurse von früheren Top-Werten wie ABB oder Zürich enorm eingebrochen. Die Swissair liegt gar ganz am Boden. Heisst das, dass der Wert einer Marke halt doch nicht von derartiger Bedeutung ist, wie bisher angenommen wurde?**

“Markenimages werden heute als strategische Ressourcen angesehen und beeinflussen als solche zweifellos zumindest langfristig die Aktienkurse. Daneben gibt es jedoch eine ganze Reihe weiterer, insbesondere auch kurzfristiger Einflussfaktoren. Man denke etwa an Gewinneinbrüche. Diese haben für die Entwicklung der Aktienkurse in der letzten Zeit eine grössere Bedeutung als der langfristig relevante Markenwert”.

**Das erstaunt. Bestimmt also trotz BrandAsset Valuator der Börsenkurs allein den Firmenwert?**

“Mindestens wollen uns das die Shareholder-Value-Philosophen beibringen. Aber auch sie wissen, dass die Börse kurzfristigen Schwankungen ausgesetzt ist, die nichts mit dem tatsächlichen Wert einer Unternehmung zu tun haben.”

**Das sagen die Shareholder-Value-Päpste auch. Und tun trotzdem das Gegenteil.**

“Das vierteljährliche Offenlegen der finanziellen Situation eines Unternehmens hat dazu geführt, dass kurzfristige Entscheide heute eine grössere Rolle spielen als langfristige. Finanzspezialisten neigen dazu, eine Unternehmung abstrakt durch die Brille des Rechnungswesens zu betrachten. Dabei übersehen sie das komplexe Geflecht der Faktoren, die langfristig das menschliche Verhalten, das Verhalten der Kunden und der Mitarbeiter beeinflussen.”

**Die Börse, insbesondere die amerikanische, zwingt doch zum Quartalsdenken und zu entsprechenden Transaktionen der Finanzfachleute. Branding scheint also an Bedeutung zu verlieren.**

“Finanzstrategen gewinnen tatsächlich immer mehr an Bedeutung, und der Druck der Analysten wird grösser. Das ist alles andere als eine positive Entwicklung. Denn wegen kurzfristiger Probleme müssen oft erfolgreiche, auf Langfristigkeit ausgerichtete Projekte abgeblasen werden.”

### **Müssten Sie da als Marketing-Professor nicht aufschreiben?**

“Das mache ich! Das können Sie auch in meinen Publikationen zum Thema Marketing nachlesen. Schnelllebigkeit ist ein gesellschaftlicher Trend, der auch die Politik erfasst und dazu geführt hat, dass kurzfristiges Denken zunehmend zum Mass aller Dinge wird.”

### **Was ist eigentlich los, dass in der Schweiz verschiedene etablierte Firmenmarken derart an Reputation verloren haben, wie zum Beispiel die Zürich?**

“Die Zürich hat nicht an Glaubwürdigkeit verloren. Der Ruf der Marke Zürich ist weiterhin gut. Ihr sind ja nicht die Kunden davongelaufen. Der Absturz an der Börse erfolgte wegen des Gewinneinbruchs. Und der Gewinn kann manchmal gerade deswegen einbrechen, weil etwas Positives für die Marke getan wird. Doch am Aktienmarkt werden Gewinneinbrüche halt gnadenlos bestraft. Meiner Meinung nach kann man den Wert einer Marke nicht an der Börse messen. Im Marketing messen wir den Markenwert an zwei Modellen, am finanzwirtschaftlichen und am verhaltenswissenschaftlichen, etwa dem BrandAsset Valuator, der den Wert einer Marke an den Einstellungen der Kunden misst.”

### **Für die Profilierung einer Marke entsteht bei Fusionen ein besonderes Problem im Zusammenhang mit der Frage, ob eine altbewährte Marke aufrechterhalten werden soll, weil jedermann sie kennt, oder ob man sie verschwinden lässt zugunsten eines einheitlichen Markenauftritts. Bei der Credit Suisse etwa verschwand die integrierte Schweizerische Volksbank. Die ebenfalls übernommene Marke Winterthur blieb hingegen bestehen.**

“In solchen Fällen geht es primär um Markenkompetenz, im konkreten Beispiel also um die Frage, ob die Markenkompetenz der Credit Suisse auch die Kompetenz der Volksbank beinhaltet. Das war sicher der Fall. Anders bei der Winterthur, wo es um Versicherungen geht. Die zweite Frage ist, ob bedeutende Marktanteile verloren gehen, wenn eine Marke in eine andere integriert wird. Cardinal zum Beispiel liess sämtliche Untermarken, etwa Beaugard, verschwinden. Doch die emotionale Bindung an die Untermarken war so gross, dass Cardinal die entsprechende Kundschaft verlor.”

### **Wofür braucht es denn die Marketing-Wissenschaft, wenn solche Entscheide ohnehin immer individuell sind?**

“Wissenschaft bewegt sich nicht auf der Ebene der konkreten Massnahmen. Die Wissenschaft sagt, welche Grundüberlegungen gemacht werden müssen, um Entscheide fällen zu können. Die Wissenschaft sagt zum Beispiel: Beurteile die Markenkompetenz, also

die Fähigkeiten, die man dir unter dieser Marke zutraut. Oder: Beurteile die emotionale Bindung der Kunden an eine Marke. Und so weiter. Die zur Beurteilung verwendeten Marktdaten aber sind immer situationsspezifisch und – da sie die Zukunft  $q$  betreffen – unsicher. Also müssen die Daten interpretiert werden, und die Interpretationen führen zu situativen und damit individuellen Lösungen. Die endgültigen Lösungen sind immer individuell. Die Wissenschaft gibt, sozusagen auf einer übergeordneten Ebene, einfach die Denkregeln vor, die zu den praktischen Lösungen führen.”

### **Müsste die Wissenschaft nicht mehr können, als einfach nur Entscheid-Wegweiser zu sein? Müsste sie nicht die Unsicherheit aus den Entscheiden eliminieren?**

“Ich muss betonen: Wir sprechen hier von einem Bereich der Sozialwissenschaften, in dem menschliches Verhalten eine Rolle spielt. Wenn die Wissenschaft das könnte, was Sie von ihr verlangen, würde sie das Verhalten der Menschen determinieren, und dann wäre die Welt am Ende. Es gibt eine berühmte Geschichte, die beweist, dass die Welt nur funktioniert, weil es Unsicherheit gibt. Die Geschichte handelt vom Meisterdetektiv Sherlock Holmes und seinem Erzfeind, dem Professor Moriarti, und wurde von einem Mathematiker erfunden. Sie geht so: Sherlock Holmes verfolgt Moriarti. Er steht an der Victoria Station in London, Moriarti an der Queens Park Station. Moriarti will einen Zug Richtung Frankreich nehmen. Sherlock Holmes weiss, was der andere tun will, und sagt sich, dann nehme ich einen Helikopter, bin vor ihm dort und kann ihn in Empfang nehmen. Im gleichen Moment weiss Moriarti, dass Sherlock Holmes weiss, was er tun will. Also überlegt sich Moriarti einen anderen Plan. Doch Sherlock Holmes weiss wieder, was Moriarti plant, und Moriarti weiss, dass Sherlock Holmes weiss. Und so weiter und so fort. Auf diese Art aber werden die Leute handlungsunfähig. Sie sind paralysiert. Mit anderen Worten gesagt: Die Vorstellung, die Wissenschaft müsse prognostizieren können, wie sich die Menschen verhalten werden, widerspricht der Natur des Menschen.”

### **Ein Hoch also auf die Unsicherheit?**

“Ja! Nur dank Unsicherheit verdienen Sie Ihr Geld – wie ich auch. Dank ihr braucht es Manager, die in der Lage sind, mit Unsicherheit und Risiko umzugehen. Denn Sicherheit kann ihnen die Wissenschaft nicht geben.”

### **Welches Kriterium hat für einen wichtigen Entscheid grössere Bedeutung: Intuition oder Wissen?**

“Ich möchte da nicht werten. Intuition hat man oder hat man nicht. Notwendiges Wissen hingegen kann man sich aneignen. Hier kann die Wissenschaft helfen, indem sie sagt, welches Wissen man braucht und wie man dieses umsetzen muss, um zu einem Entscheid zu gelangen. Ebenso wichtig ist aber, abwägen, prognostizieren, Nuancen herausspüren und mit den Graubereich umgehen zu können. Dazu braucht es Erfahrung und Intuition. Manager, die keine Intuition haben, sind nicht entscheidungsfähig.”

### **Welche Rolle spielt dabei die Marktforschung?**

“Marktforschung kann immer nur fünf bis zehn Prozent der Informationen beschaffen, die notwendig sind für die Entscheidungsfindung.”

### **Das ist sehr wenig. Bringt sie überhaupt etwas bei der Einführung eines neuen Produkts?**

“Für die Lancierung eines neuen Produkts liefert die Marktforschung relativ unsichere Informationen, zu deren Interpretation sehr viel Erfahrung und Intuition benötigt werden. Allerdings kann Marktforschung mehr oder weniger intelligent gemacht werden. Wenn die Leute gefragt werden, ob sie dieses oder jenes Produkt kaufen würden, sind die Informationen, die man bekommt, sehr unsicher und nur schwer zu interpretieren. Wenn die Leute aber nach ihren Bedürfnissen gefragt werden, nach ihren Problemen, nach den Anforderungen, die sie an ein Produkt stellen, kommt man zu Informationen, die zwar ebenfalls interpretiert werden müssen, die jedoch bei der Einführung eines neuen Produkts sehr hilfreich sein können.”

### **Spielt es eine Rolle, unter welchen Umständen eine Marke versagt?**

“Natürlich. Es ist ein Unterschied, ob eine Marke wegen schlechten Marketings oder zum Beispiel wegen produktionstechnischer Probleme versagt. Man denke nur an den berühmten Elchtest und wie dieser der A-Klasse geschadet hat. Oder an Perrier, als das Wasser plötzlich verschmutzt war. In Bezug auf die Frage, ob eine Markenführung gut oder schlecht ist, gibt es sehr viele Nuancen zu berücksichtigen. Als Aussenstehender kann man grundsätzlich nie genau beurteilen, weshalb eine Marke versagt hat. Weil man nicht den ganzen Datenkranz kennt, der dahinter steckt und vielleicht dazu geführt hat, Risiken einzugehen.”

### **Welche Bedeutung hat bei der Markenführung die Globalisierung?**

“Noch vor 20 Jahren war es typisch für Schweizer Firmen, die ausländischen Töchter an einer sehr langen Leine zu führen. Der Erfolg damals gab ihnen Recht. Denn im internationalen Marketing stand man vor der Frage, inwieweit man sich der lokalen Kultur anpassen oder standardisieren sollte. Mit der Globalisierung der Medien, als es vor allem für grosse Marken wichtig wurde, das Overlapping positiv zu nutzen, schrumpfte dieser Spielraum. Fast alle global tätigen Schweizer Firmen haben sich inzwischen dieser Kulturänderung angepasst.”

### **Heisst das, dass die Markenführung auch von den Medien abhängt?**

“Die Entwicklung der Medien ist ein Aspekt der Globalisierung, und die Globalisierung brachte mit den weltweit ausgetauschten Informationen und der grösseren Mobilität das, was ich als

Homogenisierung der Bedürfnisse bezeichnen würde: Ein Manager in der Schweiz sieht heute ähnlich aus wie einer in Japan, hat ähnliche Bedürfnisse, eine ähnliche Ausbildung und so weiter. Kinder wachsen bei uns ebenso wie in Indonesien mit Fernsehserien auf, die hier wie dort ähnliche Bedürfnisse erzeugen. Die Homogenisierung der Bedürfnisse gibt es mindestens in der Welt, in der man es sich leisten kann, die Bedürfnisse dank genügend freiem Einkommen zu befriedigen.”

**Dafür sind ja die Amerikaner ein gutes Beispiel: Mit ihren Supermarken haben sie die Welt amerikanisiert.**

“Ob das so gut war, ist eine andere Frage. (Lacht.) Es war sicher gut für die Amerikaner. Wahrscheinlich machten sie das fast unbewusst. Den Amerikanern sagt man ja nach, sie würden die ganze Welt wie Amerika betrachten und glauben, Rezepte, die sie im eigenen Land erfolgreich anwenden, hätten automatisch auch anderswo Erfolg. Bei einzelnen Marken, etwa Kodak oder Coca-Cola, war dies tatsächlich der Fall. Bei den Autos hingegen nicht. Ich habe ein Modell entwickelt, das Dominanz-Standard-Modell, wonach je nach Markt und somit nach Käuferbedürfnissen andere Instrumente wichtig sind, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und Erfolg zu haben. Das Image von Zigaretten wird letztlich von der Intensität und Aussage der Werbung geprägt. Bei Autos hingegen spielt neben der Werbung auch das Produkt selbst eine dominierende Rolle, ebenso der Service. Die Amerikaner haben Autos lange Zeit aufgrund der Bedürfnisse im eigenen Markt produziert, achteten also weniger auf Strassenverhältnisse oder auf den Benzinverbrauch. Damit haben sie ein dominierendes Instrument zu wenig den ausseramerikanischen Märkten angepasst.”

**Welche Macht hat eigentlich die Werbung? In Amerika gibt es Stimmen, die Werbung als Marketinginstrument für völlig überschätzt halten. Sie wirke nur, wenn der Konsument in einer konkreten Kaufsituation erwischt werde.**

“Ich glaube, Medien denken, wenn es um Marketing geht, manchmal nur an Konsumgüter, aber nicht an Konsumdienstleistungen und schon gar nicht an Investitionsgüter und Investitionsdienstleistungen. In Industriegütermärkten mit wenigen Abnehmern war die Werbung schon immer marginal. In Massenmärkten hingegen hat die Werbung dagegen bisher eine grosse Rolle gespielt und spielt sie auch weiterhin. Mit anderen Massnahmen wären dort die Konsumenten zu vernünftigen Kosten gar nicht zu erreichen. Die Werbung hat dabei eine Doppelrolle: Sie hilft einerseits beim Image-Aufbau und andererseits bei der verkaufsorientierten Kommunikation. Bei Unternehmen wie Denner oder Media Markt dient die Werbung in erster Linie der verkaufsorientierten Kommunikation, sie soll unmittelbar Kaufanstösse vermitteln.”

**Eine solche Kommunikation findet aber nur über den Preis statt.**

“Der Preis kann nur via Werbung kommuniziert werden. Wenn man es nicht kommuniziert, weiss niemand, dass jemand billiger ist. Doch das grösste Werbebudget erreicht nichts, wenn weder das Produkt noch der Rest stimmen.”

### **Warum spielt Werbung in der Investitionsgüterbranche nur eine marginale Rolle?**

“Hier geht es nicht um einen Massenmarkt. Die vergleichsweise geringe Zahl von Kunden kann mit persönlicher Beratung, mit direkter Ansprache zu vernünftigen Kosten kontaktiert werden, wenn es um den Verkauf oder die Bekanntmachung von Produkten geht. Zudem gibt es einfache Instrumente, zum Beispiel eine Messe. Die Kunden suchen ja nach Informationen und kommen demzufolge an die entsprechende Messe. Man muss sie also nicht über die Massenmedien ansprechen, und somit schrumpft das Werbebudget massiv. Zentral ist für die Kunden der Investitionsgüterbranche das Firmen-Image, das durch den persönlichen Kontakt zu den Firmen-Repräsentanten und zu den Firmenleistungen geprägt wird. Wird aber das Firmen-Image allzu stark durch Werbung aufgepoliert und in der Werbung eine Aussage gemacht, die nicht dem persönlichen Erleben der Kunden entspricht, wird es schnell unglaubwürdig.”

### **Einen spannenden Prozess machen zurzeit die Unternehmen durch, die früher staatliche Monopolbetriebe waren und jetzt liberalisiert wurden, wie die Post, die Telekommunikation oder die Stromproduzenten. Nach welchen Kriterien bauen sie ihre Marken auf?**

“Vom äusseren Auftritt her habe ich selten zuvor derart viel Konsequenz gesehen wie bei der Swisscom. Hier hatte man offensichtlich den Willen und auch die Konsequenz, die Visual Identity systematisch aufzubauen.”

### **Doch wie soll man sich als Kunde mit all den Untermarken der Swisscom, wie Festnetz oder Mobile, noch auskennen?**

“Sie sprechen das zentrale Problem an. Dem Kunden muss verständlich gemacht werden, warum für die verschiedenen Angebote verschiedene Marken existieren. Die Marken müssen zur Transparenz des Angebots verhelfen. Klar ist: Mit dem Aufbau von Untermarken werden wiederum eigene Marken geschaffen. Es ist normal, dass den Leuten am Anfang die Dinge eher diffus scheinen und dass sie eine Information hundert Mal sehen müssen, um verstehen zu können, was dahinter steht. Solch ein Prozess kann nicht von heute auf morgen geschehen. Die Swisscom wird dominiert von den relativ banalen Telefondiensten für das breite Publikum. In einem solchen Fall besteht immer die Gefahr, dass die professionellen Produkte darunter leiden. Es gilt, Glaubwürdigkeit zu erreichen auch in Bezug auf die professionelle Kompetenz bei Produkten, die nicht allgemeine Konsumgüter sind, etwa die Business Solutions.”

### **Die Post hat mit Yellowworld ein Produkt lanciert, das im Internet Bluewin von Swisscom konkurrenzieren sollte. Trotz**

### **geplanter Investitionen von 350 Millionen Franken wird dieses Portal aber kaum wahrgenommen.**

“Yellowworld entstand in einer Zeit, in der viele Leute für die New Economy unglaubliche Umsatz- und Gewinnmöglichkeiten prognostizierten. Meine Studenten haben mich damals etwas belächelt, wenn ich gegenüber solchen Prognosen skeptisch war und sagte, dass nur einige wenige Prozent aller Güter wirklich über E-Commerce vertrieben werden könnten. Dass die Post mit Yellowworld auf den fahrenden Zug aufgesprungen ist, erkläre ich mit der damals vorherrschenden Gesamteuphorie. Man wollte nicht abseits stehen. Doch es ist völlig klar, dass ein solches Portal nicht zu den klassischen Kernaktivitäten der Post gehört. Der alten Post fehlten die Technologie- und auch die Inhaltskompetenz. Vieles musste von null aufgebaut werden.”

### **Also handelt es sich hier um einen riesigen Fehlentscheid?**

“Vielleicht war es ein Fehlentscheid. Die Post verkraftet ihn aber relativ gut. Ich finde es allerdings nicht richtig, Fehlentscheide einfach nur zu kritisieren. Die Schweizer Industrie hat den Ruf, konservativ zu sein, wenig Mut zum Risiko zu haben. Wenn jemand Risiken auf sich nimmt, liegen auch Fehlentscheide drin. Das ist immer noch besser, als gar nichts zu tun. Aus Fehlentscheiden können wertvolle Erfahrungen gewonnen werden. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen, dass es häufig fast notwendigerweise gewisse Fehlentscheide braucht, bis die richtigen Entscheidungen getroffen werden können. Kritisch wird es erst, wenn an einem Fehlentscheid stur festgehalten wird, wenn man ihn nicht sehen und nicht vernünftig korrigieren will.”

### **Im Strommarkt beginnt man jetzt, die einzelnen Produzenten als Marken aufzubauen. Ist das notwendig?**

“Notwendig schon, aber ob es gelingt, ist eine andere Frage. Die Alternative ist aus Marketingsicht sehr kritisch. Strom ist das absolut homogenste Gut, das man sich vorstellen kann. Wenn man es ohne Zusatzdienstleistungen verkauft, kann der Wettbewerb nur über den Preis geschehen. Volkswirtschaftlich und betriebswirtschaftlich führt dies zu einigen wenigen marktbeherrschenden Gesellschaften und zu einer blockierten Situation, wie etwa in der Zementindustrie: Jede Unternehmung weiss, wenn die eine den Preis senkt, muss die andere nachziehen. Dabei verlieren beide. Sie haben lediglich ihre Marge gedrückt und sonst gar nichts.”

### **Produkte klassischer Konsumgüterkonzerne wie Procter & Gamble oder Unilever werden alle auf ähnliche Art beworben. Ist diese Art von Werbung tatsächlich erfolgreich?**

“Wenn es anders wäre, würde sie nicht gemacht. Es gibt Bedürfnisse, hinter denen eine positive Motivation steht, wie Genuss, soziales Prestige, intellektueller Spass. Dann gibt es Bedürfnisse, hinter denen ein Problem steht, wie Zahnschmerzen oder schmutzige Wäsche. Nur ganz wenige Leute flippen wegen sauberer Wäsche aus. Waschen ist bittere Pflicht, macht keinen Spass. Für Bedürfnisse, hinter denen eine



Problemmotivation steht, sind lustige, interessante oder emotionale Ansprachen wenig wirkungsvoll. Es gilt hingegen, den Leuten immer wieder einzuhämmern: Mein Produkt löst dein Problem! Ich bin überzeugt davon, dass eine effiziente Werbung in diesem Bereich auf andere Art nicht machbar ist.”

**Ich habe den Eindruck, dass die Marketingleute in solchen Konzernen Durchläufer sind. Sie machen zwei Jahre lang ihren Job und gehen weiter, ohne sich speziell für die Marke zu interessieren.**

“Leute, für die Kreativität und Spass wichtig sind, gehen sicher nicht unbedingt in eine Waschmittelfirma. Allerdings darf man Marketing nicht mit Werbung verwechseln. Die Kreativität in solchen Firmen spielt sich auf einer anderen Ebene ab, etwa bei der Produkte-Innovation. Ein PM als Marketingmann ist dann natürlich sehr gefragt. Im Gegensatz zu anderen Firmen kann er hier mit den Entwicklern professionell zusammenarbeiten, weil da kein Produkt entwickelt wird ohne Beteiligung des Marketings. Meines Erachtens sind Marketingleute gut beraten, wenn sie einmal in einer solchen Firma arbeiten. Denn sie lernen dabei, das ganze Spektrum der Marketinginstrumente professionell zu gebrauchen.”

**Manchmal scheint es mir, dass in den Werbeagenturen um der Kreativität willen Ideen kreiert werden, die kein Mensch versteht.**

“Das ist die Arbeit von schlechten Kreativen. Ein schlechter Kreativer charakterisiert sich dadurch, dass er sich um die Vorgaben des Marketings foutiert, sie schon gar nicht versteht und sich auch nicht ins Zielpublikum hineinversetzt. Er hat es bloss verstanden, seine Idee dem Auftraggeber zu erklären und zu verkaufen.”

**Was interessiert Sie persönlich am Marketing?**

“Dass es sich um einen sehr komplexen Problembereich handelt. Das Zusammenspiel der Marketingmassnahmen, den Marketing-Mix, in den Griff zu bekommen, ist nicht leicht. Es interessiert mich, Informationen zu sammeln und zu verarbeiten und die eigene Intuition zu gebrauchen, um zu den richtigen Interpretationen zu kommen. Dieses Zusammenspiel ist intellektuell ein spannender Prozess.”

**Hat es Sie jemals gereizt, selbst einmal eine Marke aufzubauen und zu führen?**

“Das hat mich eigentlich immer gereizt. Bevor ich an die Universität kam, war ich zehn Jahre lang in der Beratung tätig. Meistens habe ich Aktien jener Firmen gekauft, die ich beraten habe. Auch jetzt gehe ich gerne an die Front. Ich habe verschiedene Verwaltungsratsmandate und trage in diesem Sinn Mitverantwortung, aktuell für Markenprobleme bei der Securitas.”

**Hätte es Ihnen Spass gemacht, selber einmal eine Marke operativ zu führen?**

“Wahrscheinlich. Mein Lebensweg verlief aber anders: Nach dem Studium der Volkswirtschaft ging ich nach Amerika und kam immer mehr in den Marketingbereich hinein. Ich kehrte aus den Staaten mit einem Doktorat im Marketing zurück, begann zu unterrichten, fand aber, das allein könne es nicht sein, und baute noch eine Beratungsfirma auf. Hier konnte ich das Intellektuelle, das ich gelernt hatte, in der Praxis direkt umsetzen.”

**Gab es Phasen in Ihrem Leben, in denen Sie sich beruflich in Frage stellten?**

“Nicht im grundsätzlichen Sinn. Ich liebe die Arbeit an der Universität, bin extrem gerne Lehrer und forsche gerne. Das habe ich nie in Frage gestellt. Hingegen habe ich mich irgendwann gefragt, ob das Marketing als Einzelfunktion nicht doch zu technisch sei. Also begann ich, mich mit Gesamtunternehmensführung zu beschäftigen. Manchmal habe ich mich auch gefragt, ob es nicht andere Dinge gibt, solche, die zurück zum Ursprung führen, wie Wirtschaftsphilosophie oder Ethik. Ich stelle mir auch immer wieder die Frage nach der Berechtigung der Unternehmen, nach dem politischen Rahmen, in dem sich das Wirtschaftsleben abspielt. Längere Zeit war ich in der Kartellkommission. Das Kartellwesen ist ein Thema, das mich besonders interessiert. Vielleicht werde ich es wieder in Angriff nehmen, wenn ich im Ruhestand bin.”

**Im Oktober wurde Ihre wissenschaftliche Arbeit mit dem Marketingpreis der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing ausgezeichnet. Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?**

“Der Preis bedeutet mir tatsächlich viel, weil er in meinem Fall nicht für eine Superleistung beim Führen einer Marke oder für grossen Unternehmenserfolg ausgerichtet wurde, sondern eine Anerkennung für meine intellektuelle Arbeit im Marketingbereich ist, für meine Tätigkeit als Lehrer und Forscher. Was mir zeigt, dass meine Arbeit nicht unnötig, nicht wirkungslos ist. Darin liegt für mich die besondere Bedeutung des GfM-Preises.”

Bearbeitung: Elisabeth Vetter