

Interview mit:

Peter Gerber

Er befindet sich auf einer Gratwanderung: der Schweizer Peter Gerber. In der Schweiz ist er nahezu unbekannt, doch als weltweiter Brandmanager mit Sitz in Detroit ist er für das weltweite Erscheinungsbild von General Motors verantwortlich. Die Krux: Er muss GM für die Investoren branden, doch die Kunden kaufen Opel, Saab oder Chevrolet. Der frühere Manager von Mummenschanz sieht sich als Ambassador, der die Beziehung zu den weltweiten Töchtern pflegt.
Interview: Oliver Prange

“Stimmen die Produkte nicht, ist die beste Kommunikation für die Katz.”

“Wir stellen nicht einfach Autos auf einen Teppich, sondern inszenieren theatralische Erlebniswelten.”

“Speziell ist, dass die Mutter General Motors in den meisten Märkten nicht selber auftritt, sondern ihre Kinder.”

“GM sorgt dafür, dass seine Kinder gut aufwachsen und sich im Markt erfolgreich behaupten.”

“Ein Auto ist ein sehr emotionales Produkt.”

Sie waren früher Manager der Pantomimetruppe Mummenschanz. Was haben Sie dort gelernt, das Sie auch bei General Motors anwenden können?

“Das Gespür zu entwickeln für kulturelle Differenzen und das Verständnis für die Wirkungskraft menschlicher Emotionen. Und die Erfahrung, dass man anhand einfacher, klarer und emotionaler Kommunikation mit allen Kulturen ins Gespräch kommen kann – selbst ohne Worte. Mummenschanz kommuniziert ja mit der Maske, der Bewegung. Die Show war so aufgebaut, dass sie auf kulturelle Verschiedenheiten reagieren konnte. In Japan zum Beispiel spielten wir anders als in den USA.”

Wo lagen denn die Feinheiten?

“In der Auswahl der Stücke, auch in der Art, wie sie gespielt wurden. In der Pointierung, der Bewegung. Im Tempo, im Rhythmus. Es ging um Nuancen.”

Heute sind Sie weltweiter Corporate Brand-Manager von General Motors. Auch hier geht es darum, auf Feinheiten zu reagieren.

“Das Spezielle ist, dass die Mutter General Motors in den meisten Märkten nicht selber auftritt, sondern ihre Kinder: Opel, Vauxhall, Saab. Chevrolet, Cadillac, Buick, Pontiac, Saturn, Hummer. Holden in Australien. GM sorgt dafür, dass die Kinder gut aufwachsen, die einzelnen Brands sich klar definieren und im Markt erfolgreich behaupten. Dafür stellen wir unser Know-how und unsere Ressourcen zur Verfügung, bleiben als GM aber eher im Hintergrund. Es gibt Ausnahmen, zum Beispiel in den USA, wo GM ein Service Brand ist, ‘GM Goodwrench’, oder ein Finance Brand, ‘GMAC’. Oder in Asien, wo GM einen hohen Stellenwert hat, die einzelnen Produkt-Marken hingegen weniger bekannt sind und auch ein relativ geringes Volumen haben. Hier nutzen wir GM als Plattform für die Kunden. Unter dem Namen ‘GM AutoWorld’ erarbeiteten wir ein Retail-Konzept für die asiatischen Märkte mit klarem Service-Markenversprechen – ‘the GM Difference’.”

Hier ja, dort nein: Der Einsatz der Marke GM scheint mir ein bisschen diffus.

“Man kann diffus nennen, was sich historisch entwickelt hat. Vor meiner Ernennung war niemand, der sich global um Corporate Brand gekümmert hat. Meine Aufgabe ist es nun, etwas Klarheit in die GM-Brand-Architektur zu bringen. Die Tatsache bleibt natürlich: Der Kunde kauft keinen GM, sondern einen Opel, Saab oder Chevrolet. Das ist der wesentliche Unterschied von GM zu anderen Automobil-Herstellern – zum Beispiel Toyota. Die meisten Kunden unterscheiden nicht, für sie gilt: A brand is a brand is a brand.... Ford Motor Company hat neu das Corporate Label eingeführt. Auch die Volkswagen Gruppe oder DaimlerChrysler. Ihnen ist klar geworden: Wir haben nicht nur Ford, die Produkt-Marke, sondern ein ganzes Portfolio, und es stellte sich die Frage nach einer übergeordneten Dachmarke.”

Ist der Corporate Brand wichtig für die Kunden? Oder eher für die Investoren?

“Wir haben intern neun klassische Zielpublika identifiziert. Da sind die Investoren natürlich dabei, Aktionäre, Analysten, Medien, Lieferanten, Angestellte und zukünftige Angestellte. Und irgendwo in dieser Pyramide ist auch der Kunde. Wir versuchen gerade, in den einzelnen Regionen herauszufinden, wo wir stehen, bei welchem Zielpublikum ein Corporate Brand eine Rolle spielt und wo er irrelevant ist. Wir müssen grundsätzlich versuchen, die Sache vom Markt her zu sehen, aus der Sicht des Kunden, der Angestellten, Medien, Investoren.”

Konkurrenzieren Sie durchs GM-Branding nicht Ihre eigenen Leute in den Töchtern, die einzelne Automarken positionieren wollen – Opel, Vauxhall, Saab?

“Es ist ein Problem, das zeigten auch meine jüngsten Gespräche mit den verschiedenen Marken-Managern. Die Saab-Leute zum Beispiel hatten Angst, sie bekämen jetzt überall das GM-Logo aufgedrückt. Das ist ein Missverständnis. Natürlich will ich Image und Reputation der Marke GM stärken, denn unter dem Strich sind es die GM-Aktien, die gehandelt werden. Aber mir geht es vielmehr darum, die Beziehung zwischen Opel und GM oder Saab und GM zu stärken. Sprechen wir die Kunden an, reden wir von den einzelnen Produkten Opel oder Saab. Sprechen wir die Investoren an, reden wir hauptsächlich von dem Corporate Brand. Die Beziehung zwischen Opel und GM ist nicht zu verheimlichen: GM ist weltweit im Gespräch, ob wir das nun mögen oder nicht. Das heisst, ich muss diese Beziehungen richtig stellen und auch pflegen. Intern müssen wir eine einheitliche Sprachregelung finden, wenn wir über die Beziehung von Mutter und Tochter reden. Auch die Kunden sind heute besser informiert, viele wissen, dass Opel zu GM gehört.”

Die Marke Opel ist nicht mehr sexy. Die Firma schreibt tieferrote Zahlen, verlor Marktanteile wegen einer falschen Strategie, der Expansion nach Asien und Lateinamerika statt der Konzentration auf die Kernmärkte. Inwieweit beteiligen Sie sich daran, das Label wieder zu pushen?

“Mein Engagement, wie gesagt, liegt mehr in der Beziehungspflege. Jede unserer Marken hat einen Brand-Director. In Deutschland ist Alain Uyttenhoven für die Marke Opel zuständig. Involviert bin ich im Bereich des Portfolios; unsere Marken treten ja häufig zusammen im Markt auf, müssen sich also klar abgrenzen. Was wiederum das Corporate Branding beeinflusst.”

Angenommen, Opel plant ein neues Modell, Saab führt aber für exakt dieses Zielpublikum schon ein Auto im Programm: Müssten Sie diese Entwicklung nicht verhindern?

“Dies übersteigt meine Kompetenzen. Die Stelle eines Managers, der das ganze globale Portfolio koordiniert, müsste erst noch geschaffen werden.”

Wie erklären Sie die Schwierigkeiten bei Opel?

“Vermutlich war das Expansionstempo zu schnell. Opel liess sich nicht über Nacht zur globalen Marke ausbauen. Es ist schwierig, ein Weltauto zu bauen, ausser Toyota ist das auch noch niemandem geglückt. Gewisse Märkte haben ganz andere Anforderungen, nicht nur inhaltlicher und technischer Art, sondern auch im Bereich des Preisgefüges. ‘German Engineering’ ist zwar erwünscht, aber in gewissen Mainstream-Märkten nicht absetzbar, weil der Kunde nicht bereit ist, dafür zu bezahlen.”

Es wurden Kosten gespart – die berühmte Geschichte mit Herrn Lopez –, dann lief es nochmals schief, weil die Lieferanten geknebelt wurden und die Qualität litt.

“Wir sind vielleicht etwas vehement vorgegangen. Grundsätzlich sind Kosten und Effizienz aber immer ein Thema.”

Opel sponsert berühmte Fussball-Mannschaften wie Bayern München, Paris St. Germain, AC Milano, diverse Nationalmannschaften. Was brachte das dem Unternehmen?

“Es ist eine gute Plattform, eine breite Basis, um die Opel-Markendwerte zu kommunizieren, das Zielpublikum direkt zu erreichen. Wir stützten uns auf die besten Teams. Als sekundäre Strategie, vor allem in Deutschland, engagierten wir uns auch für lokale Fussballclubs.”

Und wie verhält sich das Sponsoring zur klassischen Werbung und zu Events?

“Sponsoring spielte und spielt immer noch eine wichtige Rolle in der Marken-Kommunikation, nicht nur im Fussball. Das Konzept umfasste alle dynamischen Ballsportarten, unter anderem auch Tennis mit Steffi Graf, Michael Stich, Martina Hingis. Tischtennis ebenso, das in gewissen Ländern ein grosses Publikum hat. In den Jahren, in denen wir dieses Sponsoring besonders intensiv betrieben, ging es mit Opel auch aufwärts. Zusammen mit Adidas gehörte Opel zu den bestbekanntesten Marken.”

An Autosalons in Genf, Frankfurt, Tokio überraschten Sie das Publikum mit spektakulären Shows. Haben Sie damit Massstäbe gesetzt?

(Lacht.) “Diese Shows waren vielleicht die direkteste Brücke zu Mummenschanz. Massstäbe? Ich denke schon. Die Konzepte realisierten wir in den Jahren 1995 bis 1999 für Opel, Cadillac und Chevrolet: Wir stellten nicht einfach Autos auf einen Teppich, sondern inszenierten theatralische Erlebniswelten, machten also Event-Marketing im weitesten Sinn.”

Was wollten Sie erreichen?

“Grundanliegen war immer die Positionierung der Marke. 1995 versuchten wir, Opel und Cadillac in Europa neu zu positionieren, was nicht ganz nach Wunsch klappte. Die Idee war, die ideale Opel- oder Cadillac-Welt zu kreieren. Eine Welt, die weit über den visuellen Auftritt hinausging, die den ganzen ‘Look and Feel’ vermitteln sollte. Wichtig ist natürlich, dass die Produkte stimmen, sonst nützt die beste Kommunikation nichts.”

Wie muss ich mir eine solche Show vorstellen?

“Der Besucher tauchte in eine dreidimensionale Inszenierung ein. Den neuen ‘Opel Astra’ zum Beispiel präsentierten wir 1997 in Frankfurt als Musical à la Andrew Lloyd Webber, mit Live-Sängern und elektroangetriebenen Fahrzeugen. Die Show dauerte 17 Minuten. Bei der Weltpremiere des Cadillac Seville – übrigens das erste Mal, dass ein neues Cadillac-Modell ausserhalb der USA lanciert wurde –

versuchten wir vor allem, die Herkunft des Autos als Stärke deutlich zu machen. Wir wollten Kultur und Lebensgefühl New Yorks auf das Cadillac-Modell übertragen. In Zusammenarbeit mit Xavier Bellprat, der in Winterthur sitzt und auch für Opel tätig ist, bespielten wir eine ganze Halle, bauten gigantische Bühnenbilder, natürlich, mit richtigem Eis vor einer Rockefeller-Center-Kulisse. 25 amerikanische Schauspieler mimten verschiedene New-York-Typen, mischten sich als Polizist, Taxichauffeur, Portier unters Publikum. Wir hätten Cadillac ja auch à la Elvis Presley lancieren können, mit allen Klischees. Das wollten wir nicht. Aber wir wollten andererseits auch nicht so tun, als wäre der Cadillac ein amerikanischer Mercedes.“

Wie packen Sie eine solche Show an?

“Intuitiv. Intuition ist zum Glück auch wieder bei GM in.“

Die Renaissance der Emotionalität gegenüber dem Verstand?

“Es braucht beides. Allerdings neigten wir in den letzten Jahren zu sehr auf die rationale Seite und analysierten jede Marktforschungs-Studie bis zum Gehtnichtmehr.“

Sie glauben nicht mehr daran?

“Nicht, dass ich nicht an Marktforschung glaube, aber ein Auto ist ein sehr emotionales Produkt. Mit rationalen Argumenten allein lässt sich kein Auto entwickeln und verkaufen. Der Kunde sagt selten, was er wirklich kaufen würde, und wird auch kaum sagen können, was er in fünf Jahren gerne hätte. Ich vergleiche Marktforschung jeweils mit einer Rückspiegel-Ansicht. Das heisst: Ich verstehe zwar, was dem Kunden heute wichtig ist, brauche aber eine gewisse Dosis Intuition, um das Produkt von morgen zu entwickeln. Marktforschungen sind nötig, damit ich mit meiner Intuition nicht komplett auf ein falsches Gleis gerate.“

Was wird sich beim Auto in nächster Zeit verändern?

“Es wird emotionaler werden. Schikanen wie Navigationssysteme werden noch eine Rolle spielen, aber damit verkaufen Sie kein Auto mehr. Dazu kommt eine Renaissance im Design. Die Autos werden wieder eigenständiger, der Windkanal wird nicht mehr allein die Form diktieren. Heute ist jedes Auto technisch mehr oder weniger gleichwertig. Technische Vorteile lassen sich vielleicht ein halbes Jahr halten, dann sind sie kopiert. Das Design wird zentral, dazu kommt die Kultivierung des Produkts, das Image oder Branding – die Aura.“

Sie sagen, ein Auto werde emotionaler. Was heisst das fürs Design? Werden die Linien wieder runder?

“Ich denke, da werden verschiedene Wege eingeschlagen. Die einen suchen eher die weiche, rundere Form. Cadillac wiederum wählte ein kantiges Design. Eigenständigeres Design wird vermutlich zu einer stärkeren Segmentierung führen, zu kleineren Gruppen.“

Saab galt als das Individualisten-Auto schlechthin. Jetzt werden Saab-Erlebnisparks in Flughäfen aufgebaut. Was soll das?

“Noch mehr Individualisten ansprechen. Trotzdem, Saab wird nie ein Volumenmodell werden, soll es auch nicht.”

Und das funktioniert mit den Erlebnisparks? Nehmen Individualisten in der Wartezeit nicht lieber ein Buch zur Hand?

“Es funktioniert, allerdings sind wir noch am Anfang. Flughäfen entwickeln sich ja auch immer mehr zu Erlebnisparks.”

Weshalb ist ein Individualist, wer einen Saab kauft?

“Der Saab hat eine andere Marken-Positionierung als zum Beispiel der BMW. Saab ist für moderne oder post-moderne Individualisten, die dynamische Autos, progressives, eigenständiges Design und clevere technologische Lösungen mögen.”

Wer ist der Saab-Individualist?

“Ich zum Beispiel.”

Weshalb?

“Opfer des Brandings! Gewiss, es gibt rationale Gründe: sicherstes Auto auf dem Markt und so weiter. Aber ich kaufe vor allem die Aura. Ich liebe dieses ‘Aircraft-Heritage’. Ein Knopfdruck auf ‘Night Panel’, und ich habe nur noch beleuchtet, was ich wirklich brauche, und nachts das Gefühl, im Flugzeug zu sitzen. Dann das skandinavische Design. Die Assoziation mit anderen skandinavischen Top-Marken wie Bang & Olufsen. Oder Salomon, einer Marke, mit dem wir nächstes Jahr in Sachen Event-Sponsoring global zusammenspannen werden.”

Wie gross ist Ihr Budget für Saab?

“Ich bin zuständig für den Corporate Brand.”

Wie verstehen Sie Ihre Funktion? Als Controller?

“Eher als Botschafter, Dirigent, Coach. Freilich, mit meinem schweizerischen Hintergrund würde mir eine klare Struktur besser passen. Bei einem globalen Unternehmen wie GM geht das nicht. Und das ist wohl auch unsere Stärke. Bei GM treffen die verschiedensten Nationen und Kulturen aufeinander. Corporate Culture ist übrigens auch kein Element der amerikanischen Kultur. Bei Opel gab es strikte Vorgaben für die Corporate Identity. Jetzt muss ich einen anderen Weg finden, um dasselbe zu erreichen.”

Wie lebt es sich als Manager in den USA? In einem der grössten Unternehmen der Welt? Wird fleissig an Ihrem Stuhl gesägt?

“Nein, General Motors ist zwar ein komplexes, vielfältiges Unternehmen, pflegt aber eine durchaus zivilisierte Betriebs-Kultur. Man ist

kooperativ, dialogfähig. Aber auch ohne aggressive 'Hire-and-fire'-
Atmosphäre: die Aufgabe ist eine Herausforderung.”

Bearbeitung: Franziska Schläpfer