

Interview mit:

Elmar

Wohlgensinger

Wenige Manager haben so weit verzweigte Kontakte wie Elmar Wohlgensinger. Er ist seit 21 Jahren Präsident des führenden Marktforschungsinstituts IHA, an dessen Aufbau er massgeblich beteiligt war, und seit 10 Jahren ist er auch Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing GfM. Im Interview mit "persönlich" sagt Wohlgensinger, warum es Brandingtalente an der Spitze der Unternehmen braucht und was die Marketingwissenschaft bringt.

Interview: Oliver Prange

“Ich möchte viel lieber derjenige sein, der eine gute Marke besitzt als eine Fabrik.”

Was mich aber stört, ist, dass die Verlage etwas abgewürgt haben, das eine Zukunft gehabt hätte.

Früher wurden Unternehmen von produktionsorientierten Managern geführt: je hoch stehender das Produkt, je grösser die Produktionskapazität, desto erfolgreicher die Firma. Das war das Denkschema. Heute sind an deren Stelle die finanzorientierten Manager getreten, welche die Firmen fusionieren, Teile abtrennen und neu zusammenfügen. Warum stehen selten die Marketingleute an der obersten Spitze?

“Es gibt schon einige Unternehmen, in welchen Marketingleute an der Spitze stehen. Dies in den bekannten Markenartikel-firmen und auch vereinzelt in Investitionsgüterfirmen, zum Beispiel bei Schindler und Hilti. Aber es ist schon so, dass vor kurzem das Wort Financial Engineering in aller Munde war. Heute stellt man aber wieder fest, dass mindestens so wichtig wie eine gute Finanzierung das Branding ist.”

Diese Erkenntnis war während des Internet-Hypes offensichtlich verloren gegangen.

“In vielen Internetfirmen ging vergessen, dass man sich nicht nur übers Aktionärsgehalt refinanzieren kann, sondern dass man Kunden braucht, die Einnahmen generieren. Ich habe diese Denkhaltung nie verstanden. Man trat die grundlegenden Marketing-Erkenntnisse mit Füßen. Dasselbe gilt für viele Anbieter aus der Telekommunikationsbranche. Die Branche ging so weit, dass sie Handys verschenkte, um neue Abonnenten zu gewinnen. Marketing darf nicht nur über den Preis stattfinden.”

Die Internetunternehmer kann man vielleicht entschuldigen, weil sie unerfahren waren, aber bei den Telekom-Firmen, die zum Beispiel kaum refinanzierbare Milliarden für UMTS-Lizenzen ausgaben, waren gestandene Manager am Werk.

“Sie waren aber nicht markterfahren. Denn die Telekom-Firmen waren bis vor kurzem staatliche Monopolbetriebe, die sich nie auf dem Markt beweisen mussten. Sie liessen sich vom Hype anstecken, bekamen Panik, dass ihnen die Felle davonschwimmen würden und tätigten gigantische Investitionen, die sich als Flop herausstellten. Sie verfolgten keine Marketing-, sondern eine Macht-Strategie.”

Beruhnen Fusionen nicht meistens auf einer Macht-Strategie? Mir scheint, das in diesem Fall immer bemühte Wort ‘Synergieeffekt’ ist nicht immer wirklich gerechtfertigt.

“Die Markennamen werden bei Fusionen indessen meist beibehalten. Nestlé macht das sehr geschickt. Gemäss dem so genannten Umbrella-Konzept erscheint das Signet, das Nest mit dem Vogel, als Erkennungsmerkmal auf allen Produkten. Nescafé zum Beispiel ist eine klassische Weltmarke; sie heisst überall gleich, doch es gibt sie in unzähligen Sorten, weil sie die regionalen Geschmäcker aufnimmt. Bei manchen Fusionen geht es aber nicht anders, als eine Marke abzuschreiben. Diese Massnahme muss man miteinberechnen. Zum Beispiel Sunrise musste nach der Fusion die Marke DiAx einstellen, obwohl sie mit Millionenaufwand initialisiert wurde. Synergieeffekte gibt es aber schon. Zum Beispiel bei DaimlerChrysler kann man eine breite Sortenvielfalt praktizieren, die aber auf einem gemeinsamen Technologiefundament basiert.”

Auch bei der Swissair wurde dereinst das Zauberwort Synergie bemüht.

“Ich verstehe die Entwicklung so, dass man nicht eine Unter-marke in einem grösseren Verbund, sondern eine Leadermarke in einem eigenen Verbund sein wollte, den man selbst konzipiert. Hierzu muss man automatisch auf kleinere Märkte und Gesellschaften zurückgreifen. Diesen dann im Marketing umzusetzen, wenn man völlig unterschiedliche Labels mit verschiedenen Qualitäten hat, ist schwierig. Bei DaimlerChrysler ist dies ein anderer Fall. Da treffen zwei Weltmarken aufeinander. In der Forschung im Pharmabereich entstehen bei Zusammenlegungen konkret Synergien.”

Glauben Sie, dass sich auch grosse Unternehmen mehr zu Marketingorganisationen wandeln sollen im Stile einer Tag Heuer oder L.A. Gear, welche die gesamte Produktion outsourcen?

“Ich möchte viel lieber derjenige sein, der eine gute Marke besitzt als eine Fabrik.”

Markenartikler sind aber nicht immer am längeren Hebel. In der Schweiz sind sie den Grossverteilern ausgeliefert, namentlich der Coop. Wenn eine Marke nicht in die Regale der Coop kommt, kann sie aufhören.

“Das ist überzogen. Aber natürlich: Man kennt die Eintrittsgebühren und kann ausrechnen, ob es sich lohnt, diese zu bezahlen.”

Welches ist die Begründung dafür, dass ein Markenartikler bezahlen muss, dass er sein Produkt im Gestell des Verteilers überhaupt anbieten darf und sogar noch das Rücknahmerisiko trägt?

“Nun, der Verteiler hat einen enormen Aufwand: die Immobilie, das Personal, die Logistik, die Werbung. Im übrigen investiert auch er in den Aufbau der Marken der Hersteller.”

Ist die Eintrittsgebühr vergleichbar mit der Franchisegebühr?

“Das kann man vielleicht so sehen.”

Deswegen gibt es stete Spannungen zwischen Markenartikler und Grossverteiler.

“Es wird immer so sein, dass derjenige, der bezahlen muss, den Betrag zu hoch findet, und der, welcher die Ware abnimmt, ihn zu tief findet.”

Die GfM, die diesen Herbst ihr 60-jähriges Bestehen feiert, hat zum Zweck, Wissenschaft und Wirtschaft zusammenzubringen. Doch Marketing ist keine exakte Wissenschaft, also was nützt der Wirtschaft die wissenschaftliche Forschung?

“Die Arbeiten der Universitäten helfen der Wirtschaft enorm; sie forschen empirisch, welche Punkte sich als matchentscheidend herausgestellt haben, zum Beispiel Leistungsinnovation, Leistungspflege, Kundenakquisition, Kundenbindung.”

Sind theoretische Modelle in der heutigen schnelllebigen Zeit überhaupt anwendbar, da die Börse zu Quartalsdenken zwingt?

“Es gibt unzählige Marken, die sich seit Dutzenden von Jahren erfolgreich am Markt behaupten. Sie müssen aber immer wieder den neuen Gefühlen und Bedürfnissen der Konsumenten angepasst werden. Eine der wichtigsten Funktionen des Marketing

besteht darin, diese Tendenzen zu erkennen, aufzunehmen und den gesamten Auftritt des Produkts oder der Dienstleistung danach auszurichten.”

Trotzdem: Marketingleute wechseln immer schneller ihren Job. Um gute Zahlen zu hinterlassen, kürzen sie mit Vorliebe jene Ausgaben, die erst langfristig ihre Wirkung zeitigen würden.

“Bei diesem Thema kommt eben die Grösse und Stärke des Marketingverantwortlichen zum Ausdruck. Er muss sich mit aller Macht durchsetzen und trotzdem einen Teil der Investitionen für eine Zeit aufwenden, in der er vielleicht nicht mehr an diesem Hebel sitzt. Ich glaube, dass eine Marketing-Persönlichkeit, die nicht wie eine Fahne im Wind flattert, diese Weitsicht hat.”

Die Gründernaturen kamen fast alle ohne wissenschaftliche Unterstützung aus, ja sie handelten meist gegen ihren Rat. Es gibt die Legende von Mövenpick-Gründer Ueli Prager, der trotz des Rats, auf die Wellness-Welle aufzuspringen und ein leichtes, kalorienarmes Glacé zu produzieren, auf ein cremiges, geschmackreiches Glacé setzte und Recht behielt.

“Das können Gründernaturen. Doch wenn eine solche abtritt, stellt man fest, dass sie nicht kopierbar ist. Die Nachfolger müssen versuchen, die Marke instrumentell handzuhaben. Der Nachfolger ist ein anderer Mensch, er braucht ein Instrumentarium.”

Sie sind Präsident sowohl des IHA als auch der GfM, und schliesslich nennt sich das Unternehmen auch IHA GfM. Was ist Firma, was ist Verein? Und Sie sind Präsident beider Organisationen. Das sorgt für Verwirrung.

“Das IHA bezahlt der GfM eine jährliche Lizenzgebühr. Dafür darf sie das Label GfM benützen. Juristisch treten wir als IHA Institut für Marktanalysen auf. IHA GfM ist ein nicht eingetragenes Markenlabel. Die Verbindung nützt beiden; der GfM wegen des Powers des IHA und dem IHA wegen des Beziehungsnetzes der GfM. Allerdings werden wir den Namen in Kürze ändern. Wir werden künftig als IHA-GfK auftreten, nachdem die GfK Nürnberg uns vor drei Jahren zu 100 Prozent übernommen hat, jedoch mit dem Zusatz – Mit dem Forschungsinstitut der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing GfM.”

Die GfK-Gruppe ist eines der weltweit führenden Marktforschungsunternehmen und erzielt mit 4500 Mitarbeitern einen Umsatz von 500 Millionen Euro. Waren Sie am IHA beteiligt?

“Ursprünglich hielt ich etwa 20 Prozent der Aktien des IHA. Als der Mitbegründer und Hauptaktionär Ruedi Zingg in den Siebzi-

ger-jahren aufhören wollte, hätte ich mehr Anteile dazukaufen können. Ich lehnte das damals ab. Vielleicht ist das aus heutiger Sicht ein Fehler gewesen. Jedenfalls beteiligte sich 1978 die ATAG Ernst & Young, denn wir versprachen uns gegenseitige Befruchtung, denn dadurch waren Berater und Forscher im gleichen Boot. Doch die Synergien stellten sich nie ein. Und als wir in den Neunzigerjahren merkten, dass wir mehrere Länder abdecken mussten, um konkurrenzfähig zu bleiben, drängte sich eine Partnerschaft mit der GfK Nürnberg auf.”

Warum machten Sie kein Management-Buy-out?

“Das kannte man damals noch nicht, oder wir hatten vielleicht allseits zu wenig Mut.”

Das IHA hat rund 20 Panels. Wie betreibt man heute ein Panel?

“Ein Panel ist eine repräsentative Auswahl aus dem jeweiligen Universum. Wir starteten 1960 mit einem Haushaltpanel und bereits 1961 mit dem Pharmapanel, wo wir die Verkäufe in Apotheken, Spitälern, Drogerien und bei den Ärzten erforschten. Seit 1974 betreiben wir zum Beispiel das Energiepanel, mit welchem wir bei privaten Haushalten, in Gewerbe und Industrie den monatlichen Ölverbrauch messen. Dieses Thema war dazumal aktuell, weil man nichts über die Tanklagerhaltung und die Preispolitik wusste. Wir glaubten immer daran, dass man den Energiemarkt liberalisieren würde. Dadurch entstand ein Markt, dessen Kräfte und Teilnehmer man kennen muss. Wir sind deshalb überzeugt, dass man den Verbrauch des gesamten Energiemarktes kontinuierlich messen sollte. Ein Panel ist eine Langzeitaufnahme, und weil es sich immer um die gleichen Testpersonen handelt, kann man das Verhalten im Zeitablauf messen, sozusagen einen Film erstellen.”

Wie starten Sie ein Panel? Scharen Sie die zehn grössten Player zusammen, um das Panel finanzieren zu können?

“Idealerweise ja. Früher war das so. Heute findet man vielleicht einen oder zwei Teilnehmer, und das Restrisiko übernimmt das IHA. Wir haben dann vielleicht keine Kostendeckung, wissen aber, dass es noch vielleicht fünf weitere Player gibt. Diese müssen wir dann innerhalb der nächsten Monate dazugewinnen.”

Können Sie mir Beispiele nennen, bei welchen jeweils Entscheidungen getroffen werden, die auf den Resultaten des IHA basieren?

“Bei Coop evaluieren wir die Aktionen und Neueinführungen. Wir kennen online die Verkaufsdaten. Man kann also täglich entscheiden, ob die Aktion von zum Beispiel Frigor-Schokolade den geplanten Erfolg bringt oder nicht und daraus für andere Aktionen lernen. Bei den Neueinführungen werden die Abverkäufe mit den Consumerpanel-Daten kombiniert. Der grosse Vorteil besteht darin, dass man die Wiederholungskäufe

eruiieren kann. Und das ist ja die zentrale Frage: Kauft ein Konsument das Produkt nur, weil es verbilligt ist, oder bringt die Aktion ihn dazu, das Produkt auch in Zukunft zum normalen Preis zu kaufen.”

Wie genau funktioniert diese Messung?

“Dieses Projekt läuft erst seit diesem Jahr und existiert wahrscheinlich nirgendwo anders in der Welt. Wir registrieren zunächst die Abverkäufe, dann folgt die Rückkontrolle über die Haushalte. Man kann dabei sofort feststellen, wenn mit dem Produkt etwas nicht stimmt. Ein krasses Beispiel: Nestlé, respektive Maggi, plante vor sehr vielen Jahren, eine Fertig-Rösti auf den Markt zu bringen, doch Konkurrent Knorr kam mit einem eigenen Produkt zuvor. Da entschloss sich Maggi, die Fertig-Rösti mit einem grossen Werbedruck schneller als geplant zu lancieren, obwohl es noch nicht fertig entwickelt war; es resultierte beim Kochen eher ein Fladen als eine Rösti. Die Folge war, dass die Konsumenten das Produkt nur einmal kauften und dann nie wieder.”

Welches ist das nächste Panel des IHA?

“Wir beginnen bald damit, den Konsum von Telefonminuten zu messen. Dazu bauen wir ein Telefonpanel auf und stellen fest, wer über welche Telefongesellschaft wie lange telefoniert. Ich denke, auch durch die Liberalisierung des Strombereichs werden sich neue Möglichkeiten ergeben.”

Sie dürften durch Ihre Tätigkeit eine breite Übersicht und intime Kenntnisse über die Schweizer Wirtschaft erlangt haben. Erhalten Sie Angebote für Verwaltungsratssitze?

“Ach, das täuscht. Jeder von uns ist für ein Spezialgebiet zuständig. Als Präsident bin ich weit vom Alltag entfernt. Ich führe wohl Gespräche mit Kollegen im Haus und mit Kunden und habe deshalb keine schlechte Marktübersicht. Es wäre allerdings eine extreme Herausforderung, wenn man versuchen wollte, alle Märkte wirklich zu verfolgen.”

Sie geben sich in Ihren Aussagen bescheiden, doch man hat das Gefühl, Sie ziehen bei mancher Angelegenheit die Fäden im Hintergrund. Täuscht das Gefühl?

“Nun, ich gehe nicht gerne an offizielle Anlässe. Ich sitze lieber mit Kollegen zusammen. Anerkennung habe ich genug erhalten. Ich gehe gerne auf die Leute zu, aber ich dränge mich nicht in den Vordergrund.”

Ich nehme an, dass Sie durch den Verkauf Ihrer IHA-Anteile sehr wohlhabend geworden sind?

“Ich habe immer wieder Neues angefangen, aber auch immer wieder mal verloren. Das gehört zum Spiel. Gott sei Dank kann ich verlieren und trotzdem gut schlafen. Diesen Frühling habe

ich privat über eine Million Franken verloren, weil wir die MMS Mediamonitoring einstellen mussten.”

Das Berner Obergericht hat im Mai aufgrund einer Klage verschiedener Medienhäuser wie Aargauer Zeitung, Berner Zeitung, Edipresse, Le Temps, NZZ, Ringier und Tamedia gegen die MMS entschieden, die mit 30 Mitarbeitern täglich über 100 Schweizer Zeitungen in ihre Datenbanken einscannete sowie Trend- und Inhaltsanalysen zum Verkauf anbot.

“Der Verlust des Geldbetrags nervt mich nicht. Was mich aber stört, ist, dass die Verlage etwas abgewürgt haben, das eine Zukunft gehabt hätte. Wir hätten die MMS durchaus im Verbund zusammen weiterentwickeln können. Ich habe auch nie auf einer Aktienmehrheit beharrt.”

Warum konnten Sie sich nicht einigen?

“Die Partikularinteressen und emotionalen Komponenten der einzelnen Verlagshäuser sind so gross, dass ein Gemeinschaftsunternehmen schwierig durchzusetzen ist. Das war wohl eine Utopie von mir.”

Haben Sie auch mit Artificial Life Geld verloren?

“Dazu muss ich etwas ausholen. Ich war seinerzeit Mitbegründer der Computerhandelsfirma Also mit Bruno Gabriel, den ich dort auch kennen lernte. Also wuchs aber zu schnell und geriet in eine Krise. Wir konnten Also nicht mehr allein weiterführen. Daher suchten wir einen Partner und fanden diesen im Schindler-Konzern. Artificial Life wurde von Bruno Gabriel an mich herangetragen, der seinerseits den Initianten Herrn Professor Eberhard Schöneburg kennen lernte. Das Unternehmen, das Dutzende von Programmierern in St. Petersburg beschäftigt, stellt intelligente Software her, die in der Lage ist, zum Beispiel Call-Center zu betreiben. Ich fand das eine faszinierende Sache. Leider wurde der Betrieb in der Schweiz eingestellt, in den USA geht es jedoch weiter. Und es folgte eine grosse Ernüchterung. Der Aktienkurs ist im Keller.”

Was ist Ihr Antrieb, die reine Lust am Neuen?

“Die Lust, immer etwas Neues zu versuchen und kennen zu lernen, ist gross. Heute interessiere ich mich immer stärker für Kunst, die ich gerne besser verstehen möchte. Ich bin ein Fan von Pravoslav Sovak. Wenn man eine persönliche Beziehung zu einem Künstler unterhält, entwickelt man ein neues Verständnis. Ich lerne dabei eine fremde Welt kennen, die nicht immer einfach zu verstehen ist.”