

Interview mit: Wally Olins

Er gründete mit seinem Partner 1965 Wolff Olins, die mit 180 Mitarbeitern heute zu den führenden Branding-Agenturen gehört. Wally Olins gilt als CI-Papst von Grossbritannien. Er reinkarnierte globale Konzerne wie British Telecom, Prudential, Renault, Guinness und Orange. Seit kurzem ist Olins pensioniert, doch er arbeitet an neuen Projekten: am Branding von ganzen Nationen. Interview: Oliver Prange

“Der grösste Fehler des Marketings ist, dass es nach aussen gerichtet ist und nicht auf das interne Verhalten der Leute achtet.”

“Solange das Verhalten der Mitarbeiter nicht korrekt ist, wird das ganze Marketing nicht funktionieren.”

“Die meisten Länder werden nicht wahrgenommen, wie sie sind, sondern wie sie vor 50 Jahren waren.”

“Die Schweiz wird von den eigenen Leuten und von Aussenseitern als beinahe unangreifbar, als unverletzlich angesehen.”

“Die meisten Unternehmen sind, was immer sie auch tun, Dienstleistungsunternehmen.”

Wenn man sich manche Ereignisse der jüngsten Zeit, vor allem in den USA, anschaut, dann kann man sich schon fragen: Was ist bloss mit den Unternehmen los? Wird da nur noch abgezockt und an den Zahlen herummanipuliert?

“Das muss man differenziert betrachten. Auf die Unternehmen wird grosser Druck ausgeübt, aus verschiedenen Richtungen. Die Unternehmen sollen sich zum einen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst sein: Sie sollen sich besser benehmen, sie sollen die Tiere schützen, sie sollen biologische Produkte

herstellen und so weiter. Dann sollen sie kein Kapital aus Entwicklungsländern heraus transferieren, und sie sollen die Arbeitskräfte nicht ausbeuten. Selbstverständlich soll das Unternehmen seine Produkte billig verkaufen. Und dann gibt es die Ansprüche der Shareholder, einen möglichst hohen Profit in möglichst kurzer Zeit zu erwirtschaften.

Diese Ansprüche nun widersprechen einander. Man kann keine biologischen Produkte herstellen, die wirklich billig sind. Man kann nicht hochgradig wettbewerbsfähig sein, wenn man den Zulieferern hohe Preise zahlen will. Man kann nicht langfristig über die gesellschaftliche Verantwortung nachdenken, wenn einem die Finanzmärkte sagen, dass man mit 15 Prozent im Jahr wachsen müsse – bei einer volkswirtschaftlichen Wachstumsrate von drei bis vier Prozent. Die Unternehmen sind also mit vollständig widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert, und um die alle zu erfüllen, bleibt ihnen eigentlich gar nichts anderes übrig, als zu betrügen. Selbstverständlich tun das nicht alle, aber die Versuchung ist gross.”

Diese Betrugereien von Unternehmen färben stark auch auf die Befindlichkeit und aufs Image einer Nation ab. Sie gehen in einem neuen Buch, das demnächst erscheint, davon aus, dass man auch eine Nation branden kann. Glauben Sie wirklich, dass man eine Nation wie einen Markenartikel behandeln kann?

“Eine Nation zur Marke zu machen, ist unendlich viel komplexer, als das bei einem Produkt oder Unternehmen der Fall ist. Da muss man viel subtiler vorgehen. Die grundlegenden Prinzipien bleiben aber die gleichen. Es ist auch gar nicht die Frage, ob Nationen zur Marke werden können, sie sind bereits Marken. Das ist keine Erfindung, das gibt es mindestens seit der Französischen Revolution, wenn nicht schon viel länger. Es geht darum, wie sich die Menschen innerhalb einer Nation fühlen und wie die Nation von aussen gesehen wird. Wir sehen bei Nationen gewisse Charakteristiken. Die Schweiz hat für den auswärtigen Beobachter ganz bestimmte Eigenschaften. Und wenn sich dann herausstellt, dass die Realität etwas anders ist, dann sind wir geschockt. Die Frage ist nur, ob die Realität einer Nation, die sich verändern kann, mit dem Image übereinstimmt. Wenn nicht, muss man etwas unternehmen.”

Wie beurteilen Sie die Schweiz?

“Ich kann nicht wirklich beurteilen, wie die Realität ist, weil ich das Land nicht studiert habe. Ich habe es mehrmals besucht und weiss ein paar Dinge über die Schweizer Geschichte. Aber ich weiss, dass die Schweiz als extrem effizient wahrgenommen wird, als extrem reich, als extrem erfolgreich, als isoliert und freiwillig neutral. Die Schweiz wird von den eigenen Leuten und von Aussenseitern als beinahe unangreifbar, als unverletzlich angesehen. Und nun hatte man all diese Probleme mit der Swissair, mit der Credit Suisse, mit der Luftverkehrskontrolle,

mit dem Brand im Gotthard-Tunnel und dem Anschlag in Zug. Alle diese Dinge widersprechen dem Image der Schweiz. An so etwas denkt man nicht, wenn man an die Schweiz denkt.”

Gibt es zwischen dem Image und der Wirklichkeit der Schweiz eine Diskrepanz?

“Das weiss ich nicht. Ich kann nur sagen, dass viele Dinge, die passiert sind, dem Image des Landes widersprechen. Ob das für die Schweiz wichtig ist, ist eine andere Frage. Für die meisten anderen Länder wäre es ziemlich wichtig. Die meisten Länder werden nicht wahrgenommen, wie sie sind, sondern wie sie vor 50 Jahren waren. Die Realität ist längst anders, als die Leute glauben. England zum Beispiel hat ein Image, das der Realität nicht entspricht. England gilt als altmodisch, traditionell, konservativ. Doch das Land ist ganz anders; es ist multikulturell und hat eine offene Gesellschaft, es ist hochgradig kreativ und sehr innovativ.”

Sind Sie CI-Berater der Nation England?

“Ich arbeite an verschiedenen Projekten, die mit verschiedenen Ländern zu tun haben. Ich kann darüber nicht sprechen ausser über Portugal. In Portugal arbeiteten wir vor allem für die staatliche Tourismusbehörde. Das Image Portugals – abgelegen, arm, vom Rest Europas abgeschnitten – zu verändern, Portugal als Teil der EU wahrnehmbar zu machen, damit hatten wir sehr viel zu tun.”

Ist es denn überhaupt möglich, ein Land neu zu positionieren, wenn man sieht, dass Realität und Image nicht übereinstimmen?

“Das ist möglich. Schauen Sie sich nur an, wie sich Spanien verändert hat. Das Ende der Franco-Diktatur war eine Veränderung der Realität, und dann hat sich auch das Image verändert. Das geschah nicht einfach so, die haben schon etwas dafür unternommen. Aber es ist auch im Nachhinein schwer zu unterscheiden, was einfach passierte und was aktiv gemanagt wurde.”

Warum sollte man das Image einer Nation beeinflussen?

“Manche Länder beginnen zu realisieren, dass sie etwas tun müssen. Es gibt drei grosse Notwendigkeiten: Erstens will man ausländische Investitionen, zweitens will man Touristen anlocken, drittens will man exportieren. Die Verantwortlichen in einer Nation müssen eine klare Vorstellung davon haben, wie sie vorgehen wollen. Wenn ich in einem zentraleuropäischen Staat verantwortlich wäre, der der EU beitreten will, dann fände ich es sehr bedenklich, dass die meisten Menschen mein Land als graues, postkommunistisches, langweiliges Land betrachten, von dem sie nicht einmal wissen, wie gross es ist und was es tut.”

Mit welchen Mitteln kann man ein nationales Image verändern?

“Man muss eine Gruppe von einflussreichen Leuten des Landes – Geschäftsleute, Künstler, Filmemacher, Sportler, Opinion Leader aller Art, dazu bringen, über die Stärken und Schwächen ihres Landes zu sprechen. Sie sollten eine Kernbotschaft entwickeln, welche die Nation repräsentiert. Diese muss dann visualisiert werden durch Farben, Symbole, Typografie – auch durch eine nationale Ikone. Das beste Beispiel ist wohl die stilisierte Sonne von Spanien, die durch Joan Miró entworfen wurde. Es wäre auch ein nationales Projekt wünschbar, das weltweite Ausstrahlung hat wie die Weltausstellung in Sevilla von 1992. Ein Brand-Buch sollte all die Elemente aufzeigen, welche die nationale Stimmung und Persönlichkeit repräsentieren, und sie sollten von Institutionen wie Unternehmen verwendet werden. Die Gruppe sollte darauf hinarbeiten, die Beeinflusser des Landes zu beeinflussen.”

Dann braucht ein Land einen obersten PR-Manager wie ein Unternehmen?

“Nein. Man kann die PR für ein Land nicht wie für ein Unternehmen managen. Man kann die PR für ein Land nicht von oben herab organisieren. Man kann nur anleiten, beeinflussen. Wenn Zürich im Jahr 2005 Kulturstadt Europas wäre, würde das dem Image der Schweiz gewiss aufhelfen. Der Unterschied zwischen der PR für ein Unternehmen und derjenigen für ein Land ist, dass man bei einem Land nie weiss, wer verantwortlich ist.”

Kommen wir zurück aufs Unternehmensmarketing. Auch Unternehmen setzen auf Traditionen und beleben alte Marken neu, besonders die Autoindustrie.

“DaimlerChrysler lanciert ein Auto namens Maybach. Maybach hat seit 1938 kein Auto mehr gebaut. Diese Marke ist seit langem tot. Man nimmt hier einfach eine Tradition und füllt sie mit neuen Inhalten. Dasselbe machte man mit dem Käfer von Volkswagen und dem Mini von BMW. Der Entscheid zum Kauf für ein Auto beruht ja heute hauptsächlich auf emotionalen Gründen, denn technisch sind sie alle gut. Der Mini beispielsweise spielt lustvoll auf das britische Erbe, den Spass der sechziger Jahre an.”

Wo im Marketing werden heute noch die meisten Fehler gemacht?

“In der Betrachtung, was das eigene Produkt betrifft. Die Firmen sind heute Dienstleistungsunternehmen, was immer sie auch tun. Es gibt im Wesentlichen drei Firmen, die Flugzeugmotoren herstellen: General Electric, Pratt&Witney und Rolls Royce. Doch die Produkte sind alle gleich gut, also kommt es auf das Verhalten des Unternehmens, auf die Dienstleistungen an. Und deren Qualität hängt von internen Fähigkeiten ab. Der grösste

Fehler, der im Marketing gemacht wird, ist, dass es sich nach aussen richtet und nicht auf das interne Verhalten der Leute achtet. Einer der Gründe, warum Orange erfolgreich ist, basiert auf dem Verhalten der eigenen Leute. Diese müssen erfüllen, was die Marke behauptet.”

Sie sind bekannt als Kritiker der multikulturellen Strategie der British Airways, die Dutzende ihrer Heckflossen mit Ethno-Designs ausrüstete.

“Ich sehe, was beabsichtigt war, und ich sehe den Fehler, den sie machten. Die meisten Airlines basieren auf der Identität der Nation, in der sie tätig sind. Die Swiss ist schweizerisch, die Air France französisch, die Lufthansa deutsch und die British Airways eben britisch. Nun ist die BA aber sehr gross geworden und der Heimmarkt zu klein. Die Briten machen nicht mehr die Mehrheit der Kunden aus, und so versuchte sich die BA von ihrer britischen Identität zu lösen. Man glaubte, es sei kein Vorteil mehr, sich als britische Airline zu verkaufen. Es war aber ein Fehler, stattdessen jede ethnische Gruppe auf der Welt repräsentieren zu wollen. Denn das ist ja nicht einmal wahr. Sinnvoller wäre es gewesen – wenn man schon die nationale Identität zurückbinden will –, auf eine bestimmte Haltung zu setzen.”

Was denken Sie über die Swiss?

“Die Swiss will auf Kontinuität setzen. Sie wäre, so wie es aussieht, am liebsten die alte Swissair geblieben, um von der 70-jährigen Tradition zu profitieren, konnte dies aus nahe liegenden Gründen aber nicht. Jedenfalls suchte die neue Swiss in Bezug aufs Marketing offensichtlich einen Weg, so nahe wie möglich an den Swissair-Nimbus ranzukommen. Ob dies allerdings die richtige Entscheidung ist, kann ich nicht sagen. Ich bin nicht im Verwaltungsrat der Swiss. Mein Instinkt sagt mir nur, dass man so etwas besser nicht macht. Wenn man sich heute als Topclass-Airline positionieren will, teuer und luxuriös, dann würde ich das nicht über die Schweizer Flagge machen, sondern man sollte sich auf eine Luxus-Positionierung konzentrieren und nicht auf die so genannte Swissness.”

Man fragt sich, wie wichtig Luxus wie Flaschenqualität bei Wein, Kristallgläser und so weiter wirklich sind. Stattdessen wäre absolute Flexibilität und eine gute Dienstleistung am Boden wünschenswert.

“Einverstanden. Wenn ich von Luxus und Service spreche, meine ich gerade nicht das Essen. Viel wichtiger wäre es, dass man sich mit Widrigkeiten auseinandersetzt. Das meinte ich auch, als ich sagte, die Marketingleute achteten zu wenig auf das interne Verhalten. Bei einer Airline geschieht das Wichtigste nicht in der Luft, sondern am Boden. Eine Swiss sollte lieber Flexibilität und Tempo ins Zentrum stellen, und ich bin nicht sicher, ob das Image der Schweiz diesen Eigenschaften entspricht, eher nicht.

Luxus in Bezug auf eine Fluggesellschaft bedeutet für mich die Antwort auf die Frage: 'Sind die wirklich für mich da, wenn etwas schief läuft?' Das wäre ein interessanter Ansatz."

Es gibt mittlerweile etliche Unternehmen, die mit dem Image der Schweiz eng verknüpft sind und bei denen vieles schief läuft: Zürich Financial Services, Credit Suisse, ABB. Solche Unternehmen machten früher die Schweiz aus, und nun sind sie in Schieflage. Wie wirkt sich das auf das Image der Nation aus?

"Das Image der Schweiz beinhaltet Verlässlichkeit, Pünktlichkeit, Präzision, Ehrlichkeit. Das wird gefährdet. Aber: In vielen Ländern geht vieles schief. Ich glaube nicht, dass in der Schweiz mehr danebengegangen ist als in anderen Ländern. Vielleicht haben die Probleme damit zu tun, dass die Leute ein wenig arrogant sind, ein bisschen hochnäsig, dass sie glauben, sie könnten gar nichts falsch machen und sie seien unangreifbar. Das ist sehr oft der Moment, in dem die Dinge anfangen, aus dem Ruder zu laufen."

Wie hat sich der 11. September im Marketing von grossen Unternehmen ausgewirkt?

"Nach dem 11. September hat sich die amerikanische Haltung verändert. Die Amerikaner fühlen sich vergewaltigt; sie waren jungfräulich, niemand hatte sie zuvor in dieser Art angegriffen. Wir in Europa sind da abgehärteter, wir haben bis heute die IRA in Irland, die ETA in Spanien. Bomben sind für uns nichts wirklich Aussergewöhnliches. In Amerika ist das anders. Sie fühlen sich vergewaltigt, und sie sind sehr stark – deshalb wollen sie zurückschlagen. Aber sie wissen nicht so genau, wen sie denn nun schlagen sollen. Und das ist es, was Bush überbringt: den unbestimmten Wunsch zurückzuschlagen. Das ist die Zeitstimmung."

Eine andere Zeitstimmung ist vorüber, jene der Mega-Fusionen. Sie haben in diversen Interviews den Merger von DaimlerChrysler kritisiert. Warum?

"Faktisch war das gar kein Merger; Daimler hat Chrysler übernommen. Überhaupt habe ich noch nie in meinem Leben eine Fusion, ein 'Merger of equals', gesehen, es waren immer alles Übernahmen. Am Ende gewinnt immer die eine Gruppe von Managern, und die andere verliert. Der Fehler, den DaimlerChrysler-Chef Jürgen Schrempp machte: Er sagte nicht ganz am Anfang, dass das neue Unternehmen total anders, dass es weder wie Mercedes Benz noch wie Chrysler sein würde. Nun kann man sagen, das sei eine Lüge gewesen. Das glaube ich nicht. Der wusste es selber nicht. Und dann kam noch die Beteiligung an Mitsubishi dazu, an einem Unternehmen aus der japanischen Kultur. Schrempp unterschätzte ganz bewusst die bevorstehenden Schwierigkeiten und hoffte, es würde schon gut werden."

Glauben Sie, dass diese Super-Manager wirklich eine Vision haben, oder addieren sie nur Zahlen?

“Sie handeln aus Angst, dass ihnen jemand zuvorkommen könnte: ‘Wenn ich Chrysler nicht kaufe, wird es GM tun oder Ford oder Toyota.’ Warum kaufte Ford Jaguar? GM war schon nahe dran. Glauben Sie wirklich, dass Ford genau wusste, was sie kauften? Ich zweifle daran. Man glaubt nicht, wie viele Manager Getriebene sind und die Argumente erst hinterher erfinden.”

Es ist irritierend, dass Entscheide auf diesem Niveau auf diese Art gefällt werden.

“Das geschieht sehr oft. Viele Entscheide werden von Gefühlen beeinflusst: Wenn ich es nicht tue, tut es jemand anders. Sie wissen nicht, was sie kaufen, und wenn sie es gekauft haben, müssen sie es zusammenbringen.”