

ELISABETH METZGER

Luxus polarisiert: Jährlich wird Kosmetik für 100 Milliarden Dollar verkauft. Zur Kosmetik gehören drei Segmente: Pflege, Parfum und Maquillage. Clarins ist in diesem Markt der Titanen klein, aber unabhängig geblieben und hat sich bei Cremes dank der Zusammenarbeit mit Kliniken eine Nische erschlossen. Ganz anders die Parfums: Dort zählt Polarisierung. Man muss es lieben oder hassen. Warum es von jährlich 300 neuen Parfums nur zehn schaffen, sagt Generaldirektorin Elisabeth Metzgerkzeptieren.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Frau Metzger, für den Laien unterscheiden sich Cremes nur durch die Verpackung. Wie kann man einer Marke trotzdem ein Gesicht geben?

“Jede Marke hat ihre eigene Persönlichkeit. Unsere Marke Clarins wurde geprägt durch den Firmengründer Jacques Courtin-Clarins und soll einen ehrlichen Charakter ausstrahlen. Die Verpackung muss sympathisch sein, doch dies ist nicht das Entscheidende. Wir haben unser eigenes Forschungszentrum und arbeiten mit einigen Kliniken zusammen, um neue Verfahren und Wirkstoffe zu finden. Rund vier Prozent des Umsatzes investieren wir in die Forschung.”

Wie kann man bei einer Faltencreme überhaupt wissen, ob die Falten verschwinden?

“Da spielen Marketing, Kommunikation, Tradition und Glaubwürdigkeit der Firma eine wichtige Rolle. Oder anders formuliert: Wenn die Creme bei der Freundin funktioniert hat, glauben Sie auch daran. Die Textur ist entscheidend, denn sie stellt neben dem Geruch das zweite positive Signal dar. Ob eine Creme wirklich funktioniert, merkt man erst nach längerer Anwendung. Funktioniert sie aber, bleibt man ihr auch treu.”

Warum präsentieren Sie jedes Jahr neue Produkte? Sind dies ausschliesslich Marketinggründe?

“Neuheiten gehören zum Geschäft, sei es die Mode oder die Kosmetik. Dies entspricht auch dem Bedürfnis der Kunden. Dabei sollte man nicht den Fehler machen und die alten Produkte schlecht machen. Jede Neuheit benötigt eine gute Basis. So entfallen 10 Prozent unseres Jahresumsatzes jeweils auf neue Produkte. Diese können durch die Weiterentwicklung alter Produkte oder die Beimischung neuer Segmente entstehen. Ich

denke dabei an Faltencremes für Frauen über 50. Früher konzentrierte man sich auf die 30- bis 50-Jährigen. Der Markt für Babyboomer, die über 50 und noch sehr aktiv sind, hat sich unwahrscheinlich entwickelt.”

Welches sind dann für die Kosmetikindustrie die lukrativsten Segmente?

“Die Gruppe der über 50-Jährigen ist sehr lukrativ und verfügt auch über die höchste Kaufkraft. Sie sind auch bereit, für Ihre Wirkung Geld auszugeben. Deswegen investieren sie auch im oberen Preissegment.”

Wie entstehen in der Kosmetikbranche eigentlich die Preise? Sind diese willkürlich, oder will man dadurch ein Produkt einem bestimmten Segment zuordnen?

“Wichtige Faktoren für die Preispolitik sind Distribution und Rarität. Wir können ein teures Produkt nicht über alle Distributionskanäle vertreiben. Clarins wollte immer die besten Produkte zu akzeptablen Preisen anbieten. Im höchsten Segment, wo ‘selektive Distribution’ angesagt ist, sind wir teuer, vergleicht man uns mit anderen Cremes, so liegen wir im Mittelfeld.”

Wie gestalten Sie die Distribution?

“Es gibt im Kosmetikmarkt drei Distributionskanäle: Die selektive Distribution findet über Warenhäuser, Parfümerien, Parfümerieketten statt. Dann gibt es den Massenmarkt der Grossverteiler. Und schliesslich gibt es die Apotheken. Diese drei Segmente haben unterschiedliche Preispositionierungen. Der Massenmarkt ist am billigsten, die Apotheken bilden das mittlere Segment, und die selektive Distribution ist am teuersten. In der Schweiz gibt es im selektiven Bereich ungefähr 400 Verkaufspunkte. Definiert man ‘selektiv’ als

sehr eng, gibt es nur noch 100 Verkaufspunkte. Dabei handelt es sich nicht mehr um Drogerieketten, sondern nur um einzelne Parfümerien an zentraler Lage.”

Wie können Sie dann überhaupt noch differenzieren? Machen Sie so genannte Lineextensions wie in anderen Branchen?

“Nein, Clarins ist mit den Marken Clarins, Mugler und Azzaro nur im selektiven Sektor tätig. Dies ist rund ein Viertel des Kosmetikweltmarkts von 100 Milliarden Dollar. Mit einer Milliarde Euro Umsatz jährlich sind wir im Vergleich zu den grossen Akteuren klein.”

Die Globalisierung führt in vielen Branchen zu Fusionen. Es kommt zu Riesenkonzernen wie Richemond oder Louis Vuitton Moët Hennessy (LVMH)). Wo steht Clarins in diesem Umfeld?

“Wir sind gross genug, um allein agieren zu können. In Europa, wo wir 60 Prozent unseres Umsatzes erzielen, sind wir sehr stark und die Nummer eins im Pflegebereich. Dies ist für diesen stagnierenden Markt sehr gut. Das Wachstum findet für uns aber in Asien und Amerika statt. Wir wachsen in diesen beiden Kontinenten, wobei unsere Cash Cow aber in Europa liegt, wo wir hochprofitabel sind. Für die Besitzer, die sich bereits in der zweiten Generation befinden, gibt es keinen Grund, die Firma zu verkaufen. L’Oréal, Shiseido und Procter & Gamble machen fünfzehnmal so viel Umsatz wie wir. Wir sind zwar kleiner, aber wir haben die kritische Masse erreicht und können damit weltweit agieren.”

Alle Firmen der Branche führen sowohl Parfums wie auch Cremes. Braucht es beide Segmente?

“Absolut. Die Hälfte des Weltmarkts besteht aus Parfum. Ist man in diesem Sektor nicht dabei, verliert man 50 Prozent des Marktes.”

Ist es überhaupt glaubwürdig, wenn man beide Segmente bedient? Und gäbe es nicht noch andere Segmente, die man dazu nehmen könnte?

“Warum sollte das denn nicht glaubwürdig sein? Zur Kosmetik gehören drei Dinge: Pflege, Parfum und Maquillage. Dies empfindet der Konsument gleich. Beim Parfum ist allerdings der Zugang unterschiedlich. Ein Parfum vermittelt aber nicht nur Qualität, sondern auch einen Traum oder eine Geschichte. Darum ist der Name so wichtig. Clarins führt seine Parfums jeweils unter anderen Namen. Thierry Mugler ist mit ‘Angel’ unser Flaggschiff. Dieses Parfum ist erfolgreich, weil es eine eigene Persönlichkeit und Geschichte hat. Wir versuchen auch unter dem Namen Clarins ins Parfümgeschäft zu kommen. Das ist natürlich viel schwieriger. Den grossen Umsatz erzielen Marken, die ein anderes Image haben. Dem Namen Clarins fehlt das Träumerische.”

Wie erzählen Sie im Parfümbereich solche Träume und Geschichten?

“Das hat mit den Persönlichkeiten, die eine Marke repräsentieren, sehr viel zu tun. Meist sind es Modeschöpfer wie Thierry Mugler und Jean Paul Gaultier, die die beste Verbindung zu einer Parfümmarke herstellen. Manchmal sind es auch Schauspieler oder Bijoutiers, doch dies ist nicht relevant, da deren Erfolg kurzlebig sein kann. Ein Modeschöpfer hingegen kreiert etwas und das schafft eine Aura. Klassische Parfums sind praktisch immer mit Mode verbunden.”

Wäre es denn überhaupt glaubwürdig, wenn man ein Brad-Pitt-Parfum machen würde?

“Das ist keine Frage der Glaubwürdigkeit, sondern der Langlebigkeit. Ein Brad-Pitt-Parfum könnte man vielleicht drei Jahre im Markt halten und viel Geld damit verdienen. Manche Firmen bringen jedes Jahr zwei Parfums heraus, von denen sie wissen, dass die genau drei Jahre leben. Wir streben hingegen mehr Langlebigkeit an. Wir haben unsere Parfums immer langsam entwickelt, verbunden mit dem Ziel, einen Klassiker zu kreieren. ‘Brad Pitt’ wird man in 20 Jahren sicher nicht mehr tragen, ‘Chanel 5’ schon.”

Aber wie schafft es denn Chanel 5, wirklich 20 Jahre im Geschäft zu bleiben?

“Das ist eben das Schwierige. Chanel 5 und auch unsere Marke ‘Thierry Mugler’ haben es geschafft. Dahinter steckt natürlich Seriosität, Kundentreue und der stetige Versuch, das klassische Parfum zu modernisieren. Bei diesen Produkten besteht die Kunst des Marketings darin, die traditionellen Kunden zu behalten und neue dazuzugewinnen. Ein Klassiker darf kein verstaubtes Image haben.”

Wie kompliziert ist es eigentlich, ein Parfum herzustellen? So schwierig, wie es Partrick Süskind in seinem Bestseller “Das Parfum” beschrieben hat?

“Das ist wie bei allen Produkten: Die Entwicklungsarbeit dauert manchmal mehrere Jahre. Schwierig ist es, die gewünschten Tendenzen richtig zu erfassen. Ein Parfum darf nicht 08/15 sein; man muss es entweder lieben oder hassen. Ein gutes Parfum muss speziell sein. Dafür gibt es keine Erfolgsformel. Pro Jahr kommen 300 neue Parfums raus. Davon schaffen vielleicht zehn den grossen Durchbruch. Aber bei allen 300 waren viele intelligente Marketingleute dabei, die sich ihre Gedanken gemacht haben.”

Dies ist ja wie beim Film. Man macht zehn Filme, wobei einer den Durchbruch schafft. Dieses Phänomen ist nicht erklärbar. Ist es beim Parfum gleich?

“Nachträglich findet man immer Gründe, warum ein Produkt erfolgreich war. Aber eigentlich ist es nicht erklärbar. Doch man kann den chemischen Effekt eines Parfums auf die Haut der Kundin nicht abschätzen. Natürlich haben wir erprobte Marketingtools, und auch

die Trends kann man eruieren. Aber es gibt keine Zauberformel. Ein erfolgreiches Parfum muss eine starke Persönlichkeit finden, muss anders sein als die anderen.”

Was ist wichtiger, das Marketing oder das Produkt?

“Beides ist wichtig, wobei das Produkt aber wesentlicher ist. Selbstverständlich spielen auch der Name, die Verpackung, der Zeitpunkt der Lancierung eine Rolle. Und natürlich benötigt man auch viel Glück.”

Wie finden Sie die relevanten Trends?

“Unsere Lieferanten sind Duftstoff-Fabrikanten wie Firmenich, Givaudan oder Quest, welche die Trends messen. Wir müssen aber wissen, in welchem Bereich – dem orientalischen, dem blumigen oder fruchtigen – wir tätig sein wollen. Dafür gibt es Marktstudien, die von unseren Lieferanten gemacht werden. Nur wenige Parfumsfirmen haben eine eigene Nase. Chanel hat eine, Hermes hat eine. Alle anderen gehen zu den drei oder vier grossen Lieferanten. Dort bestellen sie einen Duft, erhalten dann die Vorschläge, und dann wird getestet und nochmals getestet.”

Was ist das: eine “Nase”? Ist dies ein Kreativdirektor für Düfte?

“Nein, das ist ein eigener Berufsstand von Leuten, die Düfte analysieren, entwerfen und mischen. Die Nasen arbeiten heute normalerweise bei den Duftstoff-Fabrikanten.”

Dies bedeutet aber, dass die Parfumsfirmen letzten Endes Marketing- und Verpackungs-Organisationen sind.

“Wir sind schon noch etwas mehr. Wir kennen den Kunden und wollen ihm ein Parfum in einer bestimmten Richtung anbieten. Die Essenz kaufen wir zwar ein, die Endentwicklung wickeln wir aber ab.”

Die Verpackung ist beim Parfum besonders wichtig. Wie legt man diese fest?

“Die Parfumverpackung muss vor allem kohärent sein – mit dem Preis und mit dem Image der Marke. Thierry Muglers Sinnbild war immer ein Stern. Also machten wir ein sternförmiges Parfum. Es wurde blau, weil das eine Lieblingsfarbe von Mugler ist. Man muss kohärent sein, damit eine Geschichte entsteht, die träumen lässt. Deshalb heisst das Parfum auch ‘Angel’.”

Welches sind für Sie die wichtigsten Marketinginstrumente?

“Produkt, Packaging und Preis sind wesentlich. Ganz wichtig ist aber auch die Kundennähe, um herausfinden, was dieser will. Dies ist eine unserer grossen Stärken: So haben wir in der Schweiz mit Direct Marketing eine Kundendatei mit 300 000 Adressen aufgebaut.”

Ist Direct Marketing für Sie wichtiger als Anzeigen?

“Ja, obwohl wir selbstverständlich beides brauchen. Im

Vergleich zu unserer Konkurrenz sind wir auf jeden Fall am stärksten auf Direct Marketing ausgerichtet.”

Parfumsfirmen inserieren sehr viel, was für die Medienindustrie eine wichtige Einnahmequelle bedeutet. Wirkt solche Werbung wirklich?

“Natürlich wirkt sie, Werbung ist ein Teil des Erfolges. Nur mit Kommunikation kann man auch die Träume, die ein solches Produkt ausstrahlt, weitervermitteln. Wenn man ein Parfum ohne Werbung lancieren will, muss man ganz klein und selektiv anfangen und kann nur über ganz wenige Verkaufspunkte operieren. Normalerweise investiert man im ersten Jahr mindestens den gesamten Umsatz in die Werbung und Promotion.”