

ULRICH H. MOSER

Neuer GfM-Präsident: Ulrich H. Moser, ehemaliger CEO bei Lever Fabergé/Unilever, hat im Oktober Elmar Wohlgensinger als Präsident der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing GfM abgelöst. Moser gehört seit 2003 dem Vorstand an. In seinem ersten Interview in "persönlich" sagt Moser, dass er darauf hinarbeite, dass das Marketinggedankengut nach wie vor Chefsache bleiben und nachhaltig in der Unternehmensführung verankert sein solle.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Wie sind Sie dazu gekommen, Präsident der GfM zu werden?

"Ich gehöre seit 2003 dem Vorstand an. Man kann auf Grund der zeitlichen Belastung nicht gleichzeitig CEO in der Privatwirtschaft und Präsident der GfM sein. Erst als ich 2006 den Schritt in die Selbständigkeit gewagt habe, war der richtige Zeitpunkt gekommen. Wir haben entschieden, dass ich während eines Jahres gemeinsam mit dem bisherigen Präsidenten Elmar Wohlgensinger das Amt ausübe, damit ich alle Finessen der GfM kennenlerne. Ich habe auch zahlreiche Inputs einbringen können, da ich während vieler Jahre im Konsumgüterbereich tätig war. Zudem werden wir von unserem Geschäftsführer Jean-Marc Grand tatkräftig unterstützt, und das erlaubt uns wiederum, das Aktivitätsfeld der GfM stetig zu erweitern. Inzwischen zählen wir 675 Mitglieder, Tendenz steigend!"

Das Ziel der GfM besteht darin, Wirtschaft und Wissenschaft zusammenzubringen. Steht dieser Gedanke noch immer im Vordergrund?

"Das Marketinggedankengut soll nach wie vor Chefsache bleiben und nachhaltig in der Unternehmensführung verankert sein. Wir werden uns auch weiterhin für die angewandte Forschung sowie die Aus- und Weiterbildung engagieren. Mit Veranstaltungen und Publikationen stellen wir den Wissenstransfer in die Praxis sicher. An den Grundwerten wird sich auch in naher Zukunft nichts ändern."

Viele Universitätsprofessoren bewegen sich im Bereich Marketing. Inwiefern kann man diesbezüglich von einer Wissenschaft sprechen?

"In manchen Fällen handelt es sich um eine angewandte

Wissenschaft. Im Sinne der Forschung versucht man, aus Vergangenheitsfällen zu lernen und Schlussfolgerungen für die Zukunft abzuleiten. Ein gutes Marketing zu betreiben, bedeutet eine gute Innovation zu haben und diese in den Köpfen der Leute zu verankern. Das klappt jedoch nie, wenn man nur den rationalen oder den emotionalen Aspekt berücksichtigt. Vielmehr braucht es eine vernünftige Kombination. Den richtigen Mix zu finden ist die schwierige Kunst des Marketings!"

Welche Ziele haben Sie sich als Präsident der GfM gesteckt?

"Die GfM ist eng mit Marken verbunden, welche gute und nachhaltige Werte repräsentieren. Der Brand GfM selbst ist stark und einzigartig positioniert. Diese Stellung wollen wir weiter festigen. Wir wollen unsere Mitgliederzahl weiter erhöhen, wobei der Grundsatz 'Qualität vor Quantität' gilt. In Vorbereitung auf das Präsidium habe ich mit allen Verantwortlichen des Vorstandes Interviews geführt, um mehr über die Gesellschaft und deren Bedürfnisse zu erfahren. Zudem läuft gerade die Auswertung der Online-Mitgliederbefragung. Die sehr hohe Rücklaufquote von 475 Mitgliedern ist per se schon ein Erfolg. Bei uns steht die Evolution im Vordergrund und nicht die Revolution. Es kann also durchaus sein, dass die GfM künftig ein jüngerer, emotionaleres Bild mit internationalem Touch abgeben wird und die Aktivitäten weiter ausgebaut werden. Mehr dazu aber zu einem späteren Zeitpunkt."

Sie haben sich jahrelang mit Konsumgütern beschäftigt. Werden die Grossen immer grösser und die Kleinen immer kleiner?

"Wenn man die Grossen als Kreis darstellt, nehmen sie

tatsächlich eine dominante Rolle ein, aber es gibt auch Zwischenräume für die sogenannten Kleinen, und je grösser die Grossen, umso grösser die Zwischenräume für die Kleinen. Bei den bedeutenden Konzernen hat weltweit eine starke Zentralisierung stattgefunden, dazu gehören im FMCG-Bereich beispielsweise Unilever, Henkel, Kraft oder P&G. Und man hat auch gesehen, dass die Schweiz als Standort für langfristige Marketingaufgaben tendenziell verloren geht. Das strategische Branding geschieht auf der internationalen Ebene, und in der Schweiz steht das operative Umsetzungsmarketing im Vordergrund. Eine Ausnahme stellt die Firma Nestlé dar. Das hat auch damit zu tun, dass diese in der Schweiz ihren Hauptsitz hat."

Die One-Brand-Strategie scheint sich immer mehr durchzusetzen. Macht das Sinn, oder sollte man nicht lieber die lokale Eigenart aufrechterhalten?

"Man muss diese unbedingt berücksichtigen. Die Suppe eines Holländers schmeckt anders als jene aus der Schweiz. Im Bereich Personal Care sollte man beispielsweise immer auch den Haartyp berücksichtigen, denn je nach geografischer Herkunft ist dieser sehr unterschiedlich. Deshalb spielen Geografie, Herkunft, Kultur etc. eine zentrale Rolle, genauso wie die Nähe zu den Kunden. One Brand ist nicht One Mix (Produkt und Kommunikation) auf der ganzen Welt!"

Sie haben erwähnt, dass sich das Marketing in der Schweiz in erster Linie auf die Ausführung beschränkt. Das ist doch sehr bedauerlich.

"In der Schweiz befinden sich aber auch überproportional viele Headquarters internationaler Firmen. Potenzial für junge Talente also. Und nicht zuletzt verfügen wir über starke KMU, im 'Fast Moving Consumer'-Bereich zum Beispiel Rivella, Kambly, Zweifel etc. Auch hier gute Möglichkeiten für junge Leute. Der Detailhandel, die Telekombranche, die Pharmabranche, der Finanzbereich; Marketingopportunities für zukünftige Chefs, wo man hinschaut. Ich würde den jungen Leuten empfehlen, hierzulande ihre Marketingausbildung zu absolvieren und die ersten Schritte der Praxiserfahrung zu machen. Für eine gute Karriere ist meiner Meinung nach heute praktische Ausland-Exposure ein Must."

Interessant ist, dass Sie Ihren früheren Arbeitgeber Unilever nicht erwähnen.

"Das hat damit zu tun, dass sich der Konzern derzeit in einer starken Transformationsphase befindet. Unilever hat entschieden, die Regionalisierung innerhalb Europas zu implementieren, das heisst, Irland soll mit England und Belgien mit Holland zusammengeführt werden. Im deutschsprachigen Bereich soll die sogenannte D-A-CH-Organisation Deutschland, Österreich und Schweiz implementiert werden."

Unilever hat sich im Gegensatz zu anderen Konzernen immer wieder verändert. Weshalb?

"Das hat mit der Geschichte zu tun. Im Gegensatz zu amerikanischen Konzernen, welche schon immer zentral geführt werden, ist Unilever all die Jahre über auf dem ganzen Globus zu Hause gewesen. Der Konzern wurde immer dezentral geführt, und so gab es auch immer viele lokale Gegebenheiten. Nun geht es darum, das globale Denken zu fördern. Unilever hat zahlreiche Marken vertreten, aber ab 2001 bestand das Ziel darin, sich auf grosse Brands zu konzentrieren. Dies hatte auch zur Folge, dass gewisse Namen und Inhalte geändert wurden."

Das kann aber auch gefährlich sein, wenn eine Marke mit vielen Werbegeldern aufgebaut wird und plötzlich anders daherkommt?

"Ich denke, es geht darum, wie man eine Brand-Migration gestaltet. Stillschweigend kann man natürlich nicht über Nacht eine Marke transformieren, aber wenn man ein gutes Marketing betreibt und der Migration eine gewisse Zeit einräumt, kann sich durchaus ein Erfolg einstellen."

Welche Schritte muss man bei einer solchen Migration beachten?

"Zunächst einmal sollte man transparent bleiben. Wenn eine Veränderung schrittweise vorgenommen wird, fühlt sich niemand überrumpelt. Ein aktuelles Beispiel ist der Zusammenschluss von Winterthur und Axa. Das Ziel war von Anfang an klar definiert, aber man ging dabei sehr behutsam vor in der Hoffnung und Erwartung, die alten Werte der Winterthur übernehmen zu können. Aber nicht immer kann der Kunde Schritt halten, und deshalb würde ich zur Vorsicht mahnen. Es ist sinnvoller, sich Zeit zu nehmen, damit der Wertetransfer in den Köpfen der Konsumenten nachvollzogen werden kann. Eine Brand-Migration soll ja ein einmaliger Prozess sein, der nicht alle zwei Jahre stattfindet."

Welche Chancen ergeben sich für lokale Konzerne wie Rivella, Hug oder Zweifel? Es stellt sich die Frage, ob sich diese auf dem Markt behaupten können.

"Die Rolle in der Schweiz wird stark bleiben, wenn das Marketing auch weiterhin konsequent betrieben wird. Wenn man eine beliebte Schweizer Marke ins Ausland transferieren und operativ tätig sein möchte, muss man sich immer bewusst sein, dass man einen langen Atem und einen unbändigen Willen braucht. Rivella verfolgt eine klare Strategie, was das internationale Engagement angeht. So ist der Getränkehersteller stark in Holland und Luxemburg verankert. Die weitere Strategie lautet: Wir nähern uns dem grenznahen Ausland (D, F, A) und setzen unsere Ziele von dort aus fort."

Und wie wird sich der Schweizer Detailhandelsmarkt weiterentwickeln?

“Ich halte mich ganz an die Szenarien der Marktforschungsinstitute. Migros und Coop übernehmen nach wie vor die führende, ja teilweise dominierende Rolle, und nebenbei verzeichnen die deutschen Detailhändler Aldi und Lidl einen Anteil zwischen fünf und acht Prozent. Der Preiskampf wird weiterhin stark geführt werden. Der finanzielle Aspekt sollte jedoch nicht ständig an erster Stelle stehen, weil die Führung der Markenartikel dadurch irgendwann ins Wanken geraten könnte. Der emotionale Aspekt darf nicht zu kurz kommen. Gerade wenn man rational vorgeht und auf der reinen Produktebene vergleichbarer ist, muss die Erlebniswelt des Konsumenten positiv stimuliert werden. Und so hat der höhere Preis seine Berechtigung und die Preis- Leistungs-Werte stimmen.”

Welche Entwicklungen sind in Sachen Distribution zu erwarten?

“Der breite Teil der Schweizer Bevölkerung wird heute und in Zukunft während der Woche einkaufen und am Wochenende die umfangreichen Einkäufe erledigen. Die grossen Centeroutlets werden an Bedeutung gewinnen. Andererseits nimmt auch der Internetbereich prozentual stark zu, aber dieser befindet sich in absoluten Werten auf einem moderaten Niveau. Die Bedeutung des Internets ist bei der Evaluation des Produktes viel entscheidender als beim eigentlichen Kaufakt. ‘On the move’-Versorgung legt auch weiter stark zu.”

Unterscheiden sich die Distributionskonzepte in den unterschiedlichen Ländern?

“Der südländische Raum bewegt sich mehr im kleinräumigen Bereich, wobei auch dort ein Trendwechsel stattfindet. In Frankreich ist bereits heute ein grossflächiger Markt vorhanden, und in der Schweiz können wir in den nächsten Jahren diverse sehr grosse Ausbauprojekte für Ladenkonzepte erwarten. Wenn diese einmal in die Tat umgesetzt worden sind, halte ich weitere Entwicklungen jedoch für wenig wahrscheinlich.”