

Interview mit:

Doris Hefti

Doris Hefti, Brand General Manager von Estée Lauder Schweiz, ist seit 40 Jahren für den amerikanischen Kosmetikkonzern tätig. Im Jahr 2000 wurde sie zum Brand Manager of the Year gewählt. Doris Hefti kannte die im April im Alter von 97 Jahren verstorbene Firmengründerin noch persönlich und hat die Marke Estée Lauder beim Schweizer Ableger zur Mustermarke des Konzerns gemacht, mit dem höchsten Pro-Kopf-Umsatz in der ganzen Gruppe. 2004 erhielt Estée Lauder Companies von der Handelszeitung den ersten Preis als beste Auftraggeberin. Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

“Wenn die Mode in Lila, in Rosé oder in Fliedertönen kommt, dann symbolisiert das einen Geschmack, der dann auch in den Düften zum Ausdruck kommt.”

“Ein Image, ein Marketing, eine Werbestrategie, ein Produkt – da gibt es heute keine Unterschiede mehr.”

“Parfum ist eigentlich immer charakterlich der Frau angepasst. Man kann genau sagen, welche Frau typischerweise was kauft.”

“Die eigentliche Produktionsphase ist sehr kurz. Aber die Entwicklung dauert fünf bis sechs Jahre.”

“Wir stellen die Formulas an einem Ort her und verschicken sie dann in grossen Behältern in die einzelnen Abfüllfabriken.”

“Die Kunst ist nicht allein, nach oben zu kommen, sondern oben zu bleiben.”

Wie hat sich die Globalisierung auf das Kosmetikgeschäft ausgewirkt?

“Das war früher ein individueller Markt. Da gab es grosse Unterschiede zwischen Europa, Asien und Amerika, und innerhalb der Kontinente zwischen den einzelnen Ländern. Das war zwar wunderschön, aber es hat Geld gekostet. Estée Lauder New York musste unter der gleichen Brand ganz unterschiedliche Produkte herstellen. Vor etwa sechs Jahren hat Estée Lauder begonnen, die Globalisierung umzusetzen, weil man sonst profitmässig nicht mehr über die Runden gekommen wäre. Zunächst hat man sich auf drei Märkte konzentriert, die mit unterschiedlichen Produkten versorgt wurden: Europa, Asien, Amerika. Das hat sich sofort auf die Gewinne ausgewirkt. Und dann hat Estée Lauder beschlossen, weltweit eine Version herzustellen: ein Image, ein Marketing, eine Werbestrategie, ein Produkt – da gibt es heute keine Unterschiede mehr. Noch vor zehn Jahren haben uns die Franzosen immer wieder erklärt, was alles nicht korrekt ist für Frankreich. Heute geht es.”

War es nicht enorm schwierig, gerade die französischen Kollegen zu überzeugen?

“Das war sehr schwierig. Das waren Kämpfe, die man gar nicht beschreiben kann, die muss man erleben. Die Franzosen sind überzeugt von sich selber und finden nichts gut, was von draussen kommt. Sie finden heute noch, das französische Design sei das schönste, und sie fragen nie, was es kostet.”

Nun sind die Geschmäcker in den verschiedenen Ländern ja tatsächlich verschieden. Geht man da nicht ein grosses Risiko ein, wenn man mit nur einem Geschmack auf den Markt kommt?

“Da muss man unterscheiden – zwischen dem Parfum und den Pflegeprodukten. Parfum hat ein Charisma, Parfum erlebt man im Duft, und der kann weltweit der gleiche sein. Für das Parfum hat sich mit der Globalisierung am wenigsten geändert. Am stärksten ausgewirkt hat sie sich bei den Make-up-Produkten. In Tokio gehen zum Beispiel Pink-Töne am besten, in Deutschland ist es Orange. So stellt man heute in Zusammenarbeit mit Farbpsychologen ein angepasstes Sortiment zusammen, welches sich nach den unterschiedlichen Vorlieben der Länder richtet.”

Warum ist das so? Warum bevorzugt der Franzose nicht andere Düfte als der Japaner?

“Natürlich gibt es unterschiedliche Präferenzen. Mit der Globalisierung haben wir ja nicht nur das Marketing weltweit organisiert, wir haben auch die Sortimente erweitert. Da gibt es verschiedene Typen von Parfum. Wir haben zum Beispiel ein

Parfum herausgebracht, das duftete wie die grüne Wiese. Und es gab einen zitronigen Duft für die sportliche Frau.”

Früher hat man also den Markenrange pro Land gemacht und heute eher typenbedingt?

“Parfum ist eigentlich immer charakterlich der Frau angepasst. Man kann genau sagen, welche Frau typischerweise was kauft. Eine feminine, liebevolle Frau kauft immer ‘Beautiful’. Das duftet wie ein Blumenstrauß mit 2000 verschiedenen Blüten, reich, teuer, kostbar, edel. ‘Beyond Paradise’ ist Hawaii, das duftet nach offenem Meer, nach einer frischen Brise, aber doch mit einer femininen Note. Für Beyond Paradise machten wir drei Jahre vor seiner Lancierung erstmals Konsumentinnen-Befragungen, unter anderem in Japan. ‘Wie soll das Parfum duften, das Sie bei Estée Lauder kaufen würden?’, lautete die Frage. Das Gleiche hat man dann an der US-Westküste gemacht, an der Ostküste, in London und Paris. Und dann hat man die Wünsche im Computer zusammengeführt und daraus die Parfumrichtung entwickelt.”

Kann man solchen Marktforschungen wirklich glauben? Braucht es nicht vielmehr einfach ein paar gute Nasen?

“Wir haben schon vor zehn Jahren mit dieser Art der Marktforschung angefangen. So haben wir etwa die eckigen Creme-Töpfe gegen angenehmere, rundere ausgetauscht, die, die sich lieblicher in der Hand anfühlen. Das Design, das Packaging der Produkte ist wichtig, aber auch die Farbe. Heute sind alle Frauen von Pink begeistert – Pink-Lippenstifte, Pink-Nagellacke sind im Moment sehr in. In einem halben Jahr ist das vielleicht anders, dann wird Pink womöglich nicht mehr edel sein.”

Gibt es denn auch Duft-Klassiker, die immer laufen?

“Je länger, je weniger. Heute ist das Leben der Frauen anders. Sie stellen höhere Ansprüche. Wollen sich verwirklichen, ihre Gefühle ausleben, selber entscheiden. Die Parfums sind deswegen leichter, femininer geworden. Früher hat man sich stärker nach dem Geschmack des Manns gerichtet. Wenn mein Mann früher gesagt hätte, mein Parfum rieche nicht gut, dann hätte ich es nie mehr benutzt. Heute richte ich mich nicht mehr nach seinem Geschmack, sondern nach meinem Gefühl.”

Inwiefern schliessen sich Kosmetiktrends der Mode an?

“Sehr stark, das läuft praktisch parallel. Nehmen Sie den Trend zu Lila, der ist in der Mode und im Make-up zu sehen. Der wird in zwei Jahren nicht mehr da sein. Das liegt in der Luft – und zuerst verarbeiten die Stoff-Färbereien den Trend. Vor drei Jahren sah man die ersten Lilatöne, und damals habe ich das furchtbar gefunden. Wenn die Mode in Lila, in Rosé oder in Flidertönen kommt, dann symbolisiert das einen Geschmack, der dann auch in den Düften zum Ausdruck kommt.”

Gibt es bei Ihnen eine Art Entwicklungsteam?

“Da gibt es Teams für die verschiedensten Bereiche: Für die Form der Flaschen und Töpfchen haben wir ein Test-Team; für die Zusammensetzung der Ingredienzen und Formulas der Pflegeprodukte haben wir eine Forschungsabteilung unter der Leitung von Daniel Maes. Und dies ist auch wichtig für die Aussagen, die wir im Bereich der Dermatologie machen können.”

Wie gross ist die Gefahr, dass man einmal völlig daneben liegt?

“Das ist eher unwahrscheinlich. Die Entwicklung eines Produkts hängt von verschiedenen Teams und jahrelang geführten Tests ab. Wir haben ein Kreativteam, das uns sagt, was wir in drei Jahren herausbringen sollten. Dasselbe gilt für Konsistenz, Farbe und Verpackung.”

Aber die Mode ändert sich doch oft spontan, und auch die Trends ändern sich immer schneller. Kann man das wirklich drei Jahre im Voraus festlegen?

“Das ist heute möglich. Da sind wirklich Spezialisten am Werk. Die sind sehr stark mit der Materie befasst, mit einem ganz kleinen Teilbereich der Materie. Als wir 1964 in der Schweiz die erste Creme herausbrachten, hatten wir einen goldenen Topf, eine nährende, goldene Creme und einen einzigen Mann, der das entwickelt hat. Heute sind da viele Teams mit verschiedenen Leuten in der Forschung am Werk, die hoch spezialisiert in kleineren Teams arbeiten.”

Wie lange dauert denn die Produktionsphase?

“Die eigentliche Produktionsphase ist sehr kurz. Aber die Entwicklung dauert fünf bis sechs Jahre. Ich habe zum Beispiel vor zehn Jahren unserer Parfumverantwortlichen gesagt, wir sollten etwas sehr Feminines haben. Das hat sie gut gefunden, und dann haben wir nicht mehr davon geredet. Vor einem halben Jahr kommt sie in Los Angeles zu mir und zeigt mir das Produkt, ein Sommerparfum in einer runden Flasche, mit einem hellgelben durchsichtigen Glanz. Das kommt demnächst heraus, wobei wir vor zehn Jahren zum ersten Mal davon geredet haben!”

Und das ist normal, dass es so lange geht?

“Das ist so. Man geht von einer Idee aus, macht sich an die Arbeit, projiziert und legt etwas fest. Dann kommt plötzlich ein Gegentrend, und man legt das auf die Seite. Und dann kommt der richtige Zeitpunkt. Zwei Jahre sind in unserer Branche wie hundert Jahre vor 20 Jahren.”

Im Zeitalter von Lean Production muss es doch aber auch ganz schnell zu produzierende Produkte geben.

“Die gibt es schon. Wir sind jetzt gerade daran, ein derartiges Pflegeprodukt herauszubringen. Und zwar hat ein Forschungsteam in New York einen Wirkstoff gefunden, den man in eine Creme integrieren kann, der eine Sofortwirkung gegen Augenfalten hat. Dieser Wirkstoff strafft die Haut für etwa vier Stunden. So etwas muss blitzartig auf den Markt kommen. Denn der Trend könnte morgen schon vorbei sein!”

Mit welchen Marketingmitteln arbeiten Sie?

“Mit vielen Instrumenten. Marketing ist eine breite Palette. Vor allem müssen die eigenen Leute überzeugt sein. Erst dann gehen wir mit Promotion und Werbung raus. Wir trainieren das Verkaufspersonal systematisch, etwa viermal im Jahr 1500 Leute. Wenn wir Neuheiten herausbringen, machen wir einen fünfwöchigen ‘Run’, damit die Verkaufsberaterinnen das Fachwissen verstehen und die richtigen Argumente bei den Kundinnen anwenden. Marketing heisst für mich, eine neue Idee in Geld umzusetzen. Ich als Verkaufsprofi kann die Kundin mit drei Worten überzeugen, sodass sie ihr Portemonnaie zur Hand nimmt und das Produkt kaufen möchte! Wer selber nicht wirklich überzeugt ist, kann womöglich die Kundin begeistern, aber nicht so sehr, dass sie dann auch kauft.”

Wie kontrollieren Sie, ob Ihre Schulung auch haften bleibt? Ihre Konkurrenten machen so etwas ja wohl auch.

“Nein, das machen sie nicht. Das haben wir hier in dieser Form aufgebaut, meine Tochter macht das nun seit 25 Jahren. Das ist unser Geheimnis: Unsere Verkäuferinnen sind überzeugt und können die Kundin professionell beraten.”

Estée Lauder ist in der Schweiz ja eigentlich eine Marketingorganisation, die nicht selber produziert. Wo wird denn produziert?

“Produziert wird für die ganze Welt in Melville. In anderen Ländern haben wir höchstens Abfüllanlagen. Das war das Geheimnis von Mrs. Lauder. Ich habe sie kennen gelernt, als ich noch in der Handelsschule war. Sie hat immer schon gesagt, dass sie ihre Formeln nie herausgeben würde, um in einem anderen Land zu produzieren. Ihr Name steht auf jedem Produkt, und darum musste sie die Kontrolle behalten. Also stellen wir die Formulas an einem Ort her und verschicken sie dann in grossen Behältern in die einzelnen Abfüllfabriken. Wie sollen wir sonst garantieren, dass die Formula Estée Lauder hundertprozentig eingehalten wird? Da können sehr kleine Abweichungen grosse Auswirkungen haben.”

Wie komplex muss man sich ein solches Produkt vorstellen?

“Da muss man differenzieren. Parfums und Pflegeprodukte sind verschiedene Welten. Die Parfums wurden immer von Estée Lauder persönlich abgesegnet, und jedes, das sie abgesegnet hat, ist ein Riesenerfolg geworden. ‘Beautiful’ wurde nicht nur ein

Erfolg, weil es wirklich beautiful ist, es kommt auch auf die Umsetzung des Produkts an. Wir haben zum Beispiel für die Präsentation künstliche rosarote Rosen im Rasen des Belvoirparks als Symbole eingesetzt, um die Idee zu versinnbildlichen. Bei der Lancierung von 'Pleasures' haben wir auch etwas in dieser Art gemacht."

Wo fallen die grossen Kosten an? Wahrscheinlich ja schon im Marketing.

"Das kommt darauf an, wie Sie Marketing definieren. Für mich ist eigentlich alles Marketing, was mit dem Umsetzen eines Produkts in Geld zu tun hat, also auch das Training der Mitarbeiterinnen. Wenn man das so betrachtet, dann macht Marketing schon den grössten Teil des Endpreises aus."

Wie funktioniert die Distribution in der Schweiz?

"Wir haben 1964 mit einem ganz kleinen Büro angefangen und haben unsere Kunden auf familiärer Basis gesucht. Wir sind nie in die Masse oder in die Breite gegangen, wir haben den Kundenstamm langsam aufgebaut und persönlich betreut."

Welchen Stellenwert hat für Sie der Distributionskanal der Beauty Alliance, in der 60 Drogerie-Parfümerien zusammengeschlossen sind?

"Die Mitglieder der Beauty Alliance sind ein wichtiger Teil unserer Abnehmer. Wir sind auch in den Warenhäusern, nicht aber bei den Grossverteilern. Wir suchen immer den direkten Kontakt mit den Kunden. So hat schon Mrs. Lauder funktioniert, aber auch ihr Sohn Leonard Lauder. Er kennt jeden CEO der Schweizer Warenhäuser mit Namen. Die Marke Estée Lauder ist nicht ein Produkt, sondern ein Paket. Wenn ein Parfümeur Estée Lauder in sein Sortiment aufnehmen will, dann freut mich das, doch wir möchten auch genau wissen, wie der Strategieplan für die nächsten fünf Jahre aussieht. Dann bestimmen wir zusammen, wie viel Regalfläche wir brauchen. Zusätzlich brauchen wir auch einen Hautberatungstisch, denn die Kundin steht wirklich immer an erster Stelle. Heute sind wir in jedem Geschäft eine starke Nummer eins."

Gibt es geografische Exklusivabkommen? Gibt es Orte, wo einer quasi das Monopol für Estée Lauder hat?

"Das gibt es nicht, da könnte man nicht überleben. Man muss allerdings Synergien haben. Wir schauen immer darauf, dass ein Warenhaus und ein Beauty-Alliance-Geschäft am gleichen Ort sind. Beauty-Alliance sind meistens nicht einfach kleine Läden, sondern Drogerie-Parfümerien. Drogerien haben eine sehr hohe Frequenz, und das bringt auch Kunden für die Parfümerie. Ins Warenhaus kommt vor allem die kosmetische Avantgarde-Kundin, die weiss, welches Produkt sie will. In die Parfümerie kommt eher eine Kundin, die eine individuelle Beratung wünscht, es kann aber vorkommen, dass die Kundin, die eine

Kopfwehtablete oder ein Fensterputzmittel kauft, dann auf die Idee kommt, vielleicht noch ein Kosmetikprodukt zu kaufen.”

Haben Sie auch schon daran gedacht, eigene Estée-Lauder-Läden zu betreiben?

“So etwas haben wir schon. In Las Vegas haben wir einen traumhaft schönen eigenen Laden. Das geht aber nur in den ganz grossen Citys. Ich könnte mir das auch an der Fifth Avenue in New York vorstellen, aber dort hat Mrs. Lauder im Warenhaus Saks angefangen, und von dem wird man nie weggehen. Ich würde zwar niemals nie sagen, aber das steht nicht im Vordergrund.”

Ist der Versandhandel ein Thema?

“Das wird nie geschehen. Das wäre nicht professionell. Wir schulen unsere Leute alle zwei Monate neu, wir orientieren sie, motivieren sie, damit unsere Beraterinnen auf das Problem der Kundin eingehen und die Formula verkaufen können, die die Kundin wirklich schön macht. Auch kann sich der Trend ändern, und dieses Wissen muss dann persönlich vermittelt werden. Das geht mit Versandhandel nicht.”

Wie ist denn Estée Lauder selber organisiert? Gehören alle Organisationen zu hundert Prozent einer Corporation, oder gibt es auch Franchise-Modelle?

“Nein, die gibt es gar nicht. Der Name Estée Lauder steht auf jedem Topf, da gibt es eine ganz straffe Führung von New York aus, für alle Corporations weltweit.”

Sie sind jetzt selber ein paar Jahrzehnte dabei. Wäre es denn für Sie nie ein Ansporn gewesen, wenn Sie selber Eigentümerin hätten sein können?

“Nein, nie. Die Firma ist sehr gut international organisiert. Wir sind grosszügig abgestützt, auch bekommen die Mitarbeiter-Aktien, wir sind sozial hervorragend versichert – so gut kann man sich privat gar nicht organisieren. Die Firma Estée Lauder sorgt für ein gutes Auskommen, das den Leistungen entspricht. Was diese Familie geschaffen hat, ist einmalig auf der Welt. Zum Beispiel hat Mrs. Lauder in der Schweiz die erste Pensionskasse für Frauen gemacht. Als wir anfangen, hatten wir kaum Profit, da mussten wir erst einmal Geld verdienen. Nach ein paar Jahren fand Mrs. Lauder, nun könne man sich eine gute Pensionskasse leisten, damit die Frauen im Unternehmen in Ruhe arbeiten und dabei wissen, im Alter gut geschützt zu sein.”

Wer sind die ärgsten Konkurrenten?

“Der ganze Markt. Da schaue ich mich Tag und Nacht um. Wir sind in der Schweiz mit 14,35 Prozent Marktanteil die klare Nummer eins.”

Estée Lauder Companies ist gerade als attraktivste Auftraggeberin des Jahres von der HandelsZeitung ausgezeichnet worden. Warum?

“Dafür, dass wir seit Jahren immer regelmässig inseriert haben, natürlich waren auch zahlenmässige Kriterien zu erfüllen. Aber ebenso wichtig war sicherlich die Tatsache, dass unsere Werbekampagnen seit jeher immer qualitativ, imagegerecht und nachhaltig waren. Werbung, die auch dem Image vieler Magazine gut getan hat. Ich habe aber auch die erste schöne Anna bekommen, von der Annabelle, für 40 Jahre erfolgreiches Zusammenarbeiten.

Das hat mich sehr gefreut, ich bin die erste Frau, die das bekommen hat. Das ist eine Auszeichnung für uns alle bei Estée Lauder. Vor 40 Jahren haben wir angefangen mit gar nichts und sind langsam aufgestiegen. Ende der Siebziger- und Anfang der Achtzigerjahre wurden wir dann Nummer eins, das langersehnte Ziel.”

Nun ist es wohl die hohe Schule, die Kontinuität zu bewahren und sich gleichzeitig ständig wieder zu erneuern.

“Die Kunst ist nicht allein, nach oben zu kommen, sondern oben zu bleiben. Wir haben in der Gruppe weltweit den höchsten Marktanteil pro Geschäft und den höchsten Pro-Kopf-Verkauf. Herr Leonard Lauder ist darüber sehr erfreut. Er ist zwei oder drei Jahre älter als ich, wir haben praktisch zusammen in der Firma angefangen. Damals war es eine kleine Firma, und Mrs. Lauder hat noch an der Verkaufsfrent mitgewirkt.”

Welche Segmente sprechen Sie an? Nach Altersgruppen, sozialer Schichtung etc.

“Das kann man heute doch gar nicht mehr sagen. Unsere Kundschaft kann man nicht nach Zielgruppen segmentieren. So wird zum Beispiel die 20-jährige Tochter einer Mutter, die lebenslang Estée Lauder benutzt hat, an unseren Counter kommen und für ihre junge Haut etwas haben wollen, was sie dann auch findet. Oder ich finde es auch wunderbar, wenn eine Frau Reinigungsarbeiten in einer Bank ausführt, um sich Luxusprodukte von Estée Lauder zu kaufen.”

Wie viele Marken führen Sie denn in der Gruppe?

“Es gibt 18 Marken, und jede hat ihr eigenes Profil. Die Linie ‘Clinique’ zum Beispiel wurde von einer Vogue-Journalistin mit Estée Lauder entwickelt. Sie wollte etwas ganz Einfaches in der Anwendung, und gleichzeitig sollten die Produkte allergiefrei sein. So bestand das erste Basissortiment aus Seife, Lotion, Moisturizer, und dieses System funktioniert heute noch. Die Estée-Lauder-Frau badet in einem schönen, parfümierten Bad mit rosarotem oder türkisfarbenen Schaum, luxuriös. Die ‘Clinique’-Frau steht lieber unter die Dusche, einfach, sauber, unkompliziert, modern.”

Wie viele solcher Grundtypen von Kundinnen gibt es für Estée Lauder?

“Unendlich viele. Die Vielfalt unserer Produkte symbolisiert das Leben einer Frau. Mrs. Lauder liebte den Luxus, sie lebte für die Schönheit und betonte immer wieder: ‘Es gibt keine hässlichen Frauen, nur Frauen, die sich nicht schön machen.’”

Was sind das für Leute, die Parfums kreieren?

“Parfum-Kreateure sind ganz spezielle Personen. Das sind Personen mit tiefen Gefühlen, da hat es alle Nationen dabei, aus Amerika, Arabien, Japan oder auch Taiwan. Die Asiaten sind eher cool, modern, gradlinig. Der Mix der Leute ist jedoch das Interessante.”

Hängt der Erfolg in Asien auch damit zusammen, dass sie so sein wollen wie die Europäer?

“Nein, wir haben ganz einfach einen Mix gefunden, der hier wie dort funktioniert. Auch wenn die Asiaten bei einem Duft etwas total anderes empfinden als wir. Bei einem Meeting in Los Angeles erklärte ich meinem japanischen Kollegen, ich fände das neue Produkt zu wenig warm, und er fand gerade das besonders gut. Parfüm ist aber nur ein kleiner Teil unserer Palette, macht etwa 25 Prozent des Umsatzes aus. Mit Pflegeprodukten erzielen wir 50 Prozent und mit Farben weitere 25 Prozent. Insgesamt setzen wir in der Schweiz 100 Millionen Franken um.”

Was fasziniert Sie im Kern an diesem Geschäft, in dem Sie nun schon so lange tätig sind?

“Ich habe Freude am Business, Freude am Erfolg, am Weiterkommen der Firma. Ich habe aber auch Freude am Erfolg der Mitarbeiter und deren Leistung. Estée Lauder hat im Verkauf etwa 300 Leute, und ich freue mich über jeden einzelnen, der erfolgreich mitarbeitet und die Ziele erreicht.”

Hat es konzernweit Bestrebungen gegeben, Estée Lauder in eine grössere Einheit einzubringen?

“Nein, niemals. Das ist ein Familienunternehmen. Und das bleibt ein Familienunternehmen. Natürlich hat es immer wieder Angebote gegeben, schliesslich ist das eine attraktive Firma. Dass die Arbeit immer noch Freude macht, ist sicher auch Herrn Lauder zu verdanken, der ein absoluter Profi ist. Er verlangt Topleistungen und bringt auch selber welche. Herr Lauder kann uns in jedem Fach etwas vormachen.”

Ist Ihr Unternehmen konjunkturabhängig?

“Das tangiert uns nur zum Teil, wenn auch weniger als die anderen in der Kosmetikbranche. Qualitätsartikel im Luxussegment sind immer gefragt. Zudem geht der Trend immer mehr zu Luxus und Qualität. Was weniger gefragt ist, sind die mittleren und unteren Segmente.”