

# ELMAR WOHLGENSINGER

**Der Lotse geht von Bord:** Elmar Wohlgensinger, seit 1984 Vorstandsmitglied und seit 1991 Präsident der GfM Gesellschaft für Marketing, übergibt sein Amt an Ulrich Moser. Über 10 000 Gäste durfte er während seiner Amtszeit zu den Publikumsveranstaltungen begrüßen. Mit der kürzlichen Initiative GfM-Platin-Membership legte er die Basis für eine weitere erfolgreiche Zukunft. Im Interview sagt Elmar Wohlgensinger, wie sich das Marketing während seiner Amtszeit entwickelt hat.

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

**Elmar Wohlgensinger, was waren die Meilensteine Ihrer Präsidentschaft?**

“Zweifelsohne die Zusammenarbeit mit den Universitäten. So konnten wir zusammen mit den Universitäten St. Gallen und Bern hochinteressante Forschungsprojekte realisieren. Im Medienbereich sind wir stolz, bei der Gründung der Zeitschrift ‘persönlich blau’ Pate gestanden zu haben. Im Weiteren sind zusätzliche Weiterbildungsangebote in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Zürich entstanden.”

**Ihre letzte grosse Innovation war die Gründung des Platin-Clubs. Was ist das?**

“Der Platin-Club ist der Zusammenschluss von rund 50 Firmen, die sich dazu bekennen, dass Marketing Chefsache ist. Doch dies ist nur eine Seite: Unsere Mitglieder versuchen auch marketingorientiert zu denken. Marketing sollte einen ganz engen Bezug zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens haben. Durch die Gründung eines Center for Innovation, welches von der Universität St. Gallen aufgenommen wurde, konnten wir diesbezüglich einen wesentlichen Schritt nach vorne machen.”

**Dieser Platin-Club ist aber nicht nur ein Champions-League-Zirkel für GfM-Mitglieder, sondern bessert zusätzlich auch noch Ihre Kasse auf ...**

“Dies kann man so sagen. Nur die Ansprüche unserer Mitglieder an die GfM sind gestiegen. So muss der Verein heute professioneller geführt werden als noch vor einigen Jahren, und dies braucht halt auch mehr Mittel. In Zukunft sollte der Präsident eine kleine Entschädigung erhalten, währenddessen man die Geschäftsstelle

verstärkt den wachsenden Bedürfnissen der Mitglieder anpassen sollte.”

**Das Problem der Marketingleute ist, dass sie im Gegensatz zu andern Berufsgruppen wie den Ingenieuren oder Finanzfachleuten viel weniger als Geschäftsführer oder CEO eines Betriebs in Betracht gezogen werden. Woran liegt das?**

“Da jeder Marketingexperte im Vergleich zu anderen Berufsgruppen überdurchschnittliche Risiken eingeht, erhöht sich auch die Möglichkeit eines Flops, welcher sich später karrierehemmend auswirken kann. Die Wirkung einer Marketingstrategie ist unmittelbar, also nach kürzester Zeit, messbar, dies im Gegensatz zu anderen Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens, deren Resultate erst nach längerer Zeit erkennbar sind. Das macht den Marketingspezialisten auch angreifbarer.”

**Ist es dann verboten, Flops zu produzieren?**

“Nein, aber jeder Eintrag ins Sündenregister kann bei Bedarf negativ ausgelegt werden. Dies wird später auch nicht offen kommuniziert, ist aber trotzdem ein Fleck im Reinheft.”

**Trotzdem verfügt ein Marketingexperte über viel mehr Marktkenntnisse als beispielsweise ein Ingenieur. Es ist doch die Kernaufgabe jedes Unternehmens, den Kunden mit dem Produkt zusammenzubringen.**

“Ich würde sogar noch weitergehen: Man muss nicht nur Kunde und Produkt zusammenbringen, sondern Kunde, Produkt und Mitarbeiter. Wenn die Mitarbeiter nicht hinter ihrer Firma stehen, wird diese niemals Erfolg haben.”

**Nochmals auf meine Frage zurückkommend: Welche Vorteile hat es, wenn ein Finanzfachmann an der Spitze eines Unternehmens steht?**

“Auch ein Finanzfachmann kann über ein marktorientiertes Denken verfügen. Dies ist keine Frage des Berufs, sondern der Geisteshaltung. Möglicherweise geht aber ein Marketingexperte viel offener auf andere Leute zu als ein Finanzfachmann oder ein Ingenieur.”

**Sie fordern also trotzdem mehr Marketingleute an der Spitze der Unternehmen ...**

“Ich glaube, dass jemand, der über marketing-, mitarbeiter- und – sehr wichtig – auch partnerorientiertes Denken verfügt, an der Spitze einer Firma mehr bewirken kann als jemand, der lediglich seinen Mitarbeitern seine eigene Meinung auf die Nase binden will.”

**Was hat sich in den letzten 16 Jahren Ihrer GfM-Präsidentschaft im Marketingbereich verändert?**

“Viele Grossbetriebe wie die SBB oder die Post mussten sich lange Zeit gar nicht mit Marketingfragen auseinandersetzen, sondern konnten sich immer am Rücken des Staats anlehnen. Das hat sich nun geändert, vor allem die Postfinance verfolgt heute eine hervorragende Marketingstrategie. Im Investitionsgüter- und Finanzbereich spielt das Marketing immer noch eine untergeordnete Rolle. Finanz-Engineering wird vielerorts immer noch vor Kundenorientierung gesetzt.”

**Was bedeutet dies?**

“Ich habe den Eindruck, dass trotz der grossen Konkurrenzsituation unter den Banken viele Finanzprodukte gleich positioniert sind. Sobald ein Finanzprodukt erfolgreich ist, wird es von der Konkurrenz sogleich kopiert, ohne allfällige Konsequenzen und Bedürfnisse zu hinterfragen. Es wäre für Versicherungen und Banken von Vorteil, wenn man sich verstärkt an den Kundenbedürfnissen orientieren würde und weniger an finanztechnischen Überlegungen. Ein Indiz ist der Befehlston, den viele Banken und Versicherungen im mündlichen und schriftlichen Umgang immer noch mit ihren Kunden pflegen.”

**Was würden Sie einer Bank empfehlen, wenn sie sich marketingtechnisch von ihrer Konkurrenz abheben will?**

“Ich glaube, eine Bank benötigt für jede ihrer Sparten spezielle Marketinganstrengungen.”

**Dann macht die UBS mit der “One-Brand-Strategie” alles falsch?**

“Im Gegenteil, ich finde diese One-Brand-Strategie sogar sehr gut. Es ist für eine Firma wichtig, dass sie über ein einheitliches Dach, also eine einheitliche Grundhaltung, verfügt. Die Umsetzung hingegen – und das gehört zu den Techniken des Marketings – muss man differenziert verfolgen.”

**In der Schweiz gibt es sehr viele KMU. Wie können sich diese marketingtechnisch verbessern?**

“Erfreulicherweise hat sich die Anzahl Mitglieder aus dem Investitionsgüterbereich in den letzten Jahren erhöht. Trotzdem müssen sich viele KMU noch stärker mit ihren Produkten, ihrer Qualität und deren Lebensdauer auseinandersetzen. Konkret heisst das: Wie edel und langlebig muss ein Produkt wirklich sein? Gerade die Maschinenindustrie musste die schmerzhafteste Erfahrung machen, dass viele ihrer Produkte qualitativ viel zu gut waren und dadurch zu teuer und dem Kundenbedürfnis nicht mehr entsprachen. Dies ist sicher einer der Gründe, warum die Konkurrenz aus dem Fernen Osten so stark geworden ist.”

**Aber muss jede Maschine ein Marketingartikel sein? Die Leistungsfähigkeit ist für den Kunden viel wichtiger.**

“Selbstverständlich kann eine Maschine ein Markenartikel sein. Ich denke dabei an die Firmen Ferag oder Müller-Martini, welche aus ihren Spezialmaschinen einen Markenartikel machten. Ein anderes Beispiel sind die Firmen Würth oder Hilti, deren Produkte heute zu einem weltweiten Label geworden sind. Deren Gründerfamilien haben bereits früh erkannt, dass man nur auf diesem Weg Erfolg haben kann.”

**Ein Blick noch in den Detailhandel. Viele Eigenmarken sind heute bereits zu Markenartikeln geworden.**

“Viele wollen dies immer noch nicht richtig wahrhaben. Der Konsument nimmt die einzelnen Marken innerhalb der Migros als Markenartikel wahr, obwohl die Migros nicht der Promarca angehört. Bei Coop und Migros ist die Dachmarke wichtiger Teil des Image.”

**Der Markenartikelverband Promarca unterscheidet aber sehr wohl in Markenartikel und Eigenmarken.**

“Ich glaube, der Promarca ist es durchaus bewusst, dass auch Migros-Produkte eigene Marken sind. Da die Migros aber nicht der Promarca angehört, muss man diese ausgrenzen, um die eigene Position zu rechtfertigen. Promarca vertritt jene Marken, die keinen eigenen Vertriebskanal haben. Migros wie auch Coop haben beides: sowohl das Produkt wie einen eigenen Vertriebskanal.”

**Ist jedes Produkt per definitionem eine Marke?**

“Ja. Die Frage stellt sich nur, wie bekannt ein Produkt ist. Noch entscheidender als die Bekanntheit ist aber die Frage, wie viel Leute ein solches Produkt erwerben.”

**Wie beurteilen Sie die Umwälzungen im Detailmarkt?**

“Migros und Coop sind in den letzten Jahren noch stärker geworden. Die sogenannte ‘dritte Kraft’, die aber permanent auf wechselnden Konstellationen beruhte, wurde dadurch geschwächt, dass Denner durch die Mi-

gros aufgekauft wurde. Ich denke, dass der ganze Umwälzungsprozess noch nicht abgeschlossen ist.”

**Ist dies eine gute Entwicklung, wenn man bedenkt, dass Coop und Migros im internationalen Vergleich nur kleine Firmen sind?**

“Ich bin kein Prophet. Ich glaube aber, dass es in Zukunft im Detailhandel noch mehr grenzüberschreitende Zusammenarbeiten geben wird. Dies ist sogar notwendig.”

**Was bedeutet dies? Glauben Sie, dass ausländische Konzerne wie Lidl und Aldi eines Tages Coop und Migros übernehmen könnten?**

“Das ist rechtlich gar nicht möglich, da Coop und Migros genossenschaftlich organisiert sind. Zuerst muss man überhaupt einmal abwarten, wie sich Aldi und Lidl in der Schweiz etablieren werden. Erst wenn dieser Prozess abgeschlossen ist, kann man weitere Schlüsse ziehen.”

**Was ist Ihre Meinung?**

“Die Ansicht einiger Experten, wonach Aldi und Lidl bereits im Jahr 2010 über 200 Läden verfügen und einen Gesamtumsatz von über je einer Milliarde Franke erzielen werden, scheint mir keineswegs abwegig.”

**Dann bleibt also das bisherige Kräfteverhältnis bestehen.**

“Ja, Carrefour und Denner werden in Zukunft einfach durch Aldi und Lidl ersetzt werden. Die Konkurrenzsituation zwischen Coop und Migros ist so stark, dass der Markt auch in Zukunft weiterhin spielt.”

**Wie beurteilen Sie den Weko-Entscheid, die Denner-Übernahme durch Migros während sieben Jahren mit Auflagen zu belegen?**

“Dabei handelt es sich um einen gutschweizerischen Kompromiss. Die Weko versuchte dabei allen Interessen gerecht zu werden, ohne dabei den Denner-Verkauf rückgängig machen zu müssen. Um diesen Entscheid aber im Detail kommentieren zu können, müsste ich alle Dossiers kennen.”

**In der Schweiz hat sich der Nonfood-Bereich durch den Einstieg internationaler Konzerne wie beispielsweise Media-Markt stark verändert. Wie haben Sie diese Entwicklung miterlebt?**

“Media-Markt ist sicherlich eine Erfolgsstory. Gleichzeitig konnten sich aber auch Schweizer Gruppierungen wie Interdiscount, Fust oder die Manor-Gruppe sehr stark im Markt etablieren. Eines ist aber klar: Wer keine kritische Grösse erreicht, hat heute keine Chance mehr. Und es ist klar, im Nonfood-Handel (auch im Textilbereich) hat sich die Internationalisierung stärker durchgesetzt.”

**Die Schweiz war weltweit einst Pionier in der Maschinen- und Elektroindustrie, in Markenartikeln und Handel aber weniger. Feldschlösschen und Heineken wurden in demselben Jahr gegrün-**

**det. Die einen blieben in der Schweiz, die anderen expandierten weltweit. Warum ist die Schweiz in diesem Bereich so schwach geblieben?**

“Ich glaube, in diesen Branchen herrschte sicherlich zu wenig Risikobereitschaft. Während die ausländischen Bierhersteller international expandierten, blieben die Schweizer Getränkehersteller in der Schweiz. Ob dies falsch oder richtig ist, möchte ich nicht weiter kommentieren. Es gibt aber durchaus auch positive Beispiele aus der Konsumgüterindustrie wie Nestlé, Lindt, Ricola u.a. Es ist in der Wirtschaft wie in der Politik: Eine Gruppe betreibt den Heimatschutz, die andere will die Öffnung.”

**Wie stehen Sie politisch?**

“Ich bin absoluter Befürworter einer politischen und wirtschaftlichen Öffnung. Ich versuche auch in dieser Frage weiter zu denken. Wer dies nicht macht, geht langfristig unter.”