

## Marketing und Marken

### "Ich mache die Leute häufig stutzig"

#### Management-Guru Fredmund Malik über Markenberatung, Disziplin in Unternehmen und Zuversicht inmitten der Konsumkrise

Ihr Unternehmen kooperiert ab sofort mit dem Institut für Markentechnik von Manfred Schmidt in Genf. Wollen Sie damit Expansionspotenzial in der Marketingwelt erschließen?

Fredmund Malik: Es geht uns damit nicht in erster Linie um Wachstum. Wir wollen unseren Kunden ein Komplett-Paket anbieten. Wir haben das Managementwissen, das für wirksame Strategien notwendig ist, die Genfer haben die Markentechnik. Das passt ideal zusammen.

War es keine Option, stattdessen dieses Wissen einzukaufen und Ihr Institut zu erweitern?

Malik: Ich kann keine Liebe kaufen. Die handelnden Personen müssen schon zusammenpassen und freiwillig zusammenarbeiten. Eine Art von feindlicher Übernahme funktioniert in unseren Kreisen nicht. Es hat dabei sehr geholfen, dass Manfred Schmidt und sein Team auch uns 1999 beraten haben, was uns sehr beeindruckt hat. Es gibt ja auch sehr viel Unseriöses auf diesem Gebiet.

Warum ist der überlaufene Markt der Markenberatung für Sie überhaupt interessant?

Malik: Die Mittel in den Unternehmen sind knapp, insofern ist es immens wichtig zu wissen, welche Marketinggelder verschleudert werden. Ich persönlich habe Marketing in der Vergangenheit als künstlich empfunden, war da eher skeptisch. Ich verstehe auch nicht viel davon. Vieles ist Voodoo-Zauber, aber es gibt eben auch seriöse Arbeit, die gebraucht wird.

Markenberatungen distanzieren sich gern von der zahlenorientierten Marktforschung. Sehen Sie das ähnlich?

Malik: Ich bin kein Marketingexperte. Was mein Aufgabengebiet Management anbelangt: hier gehöre ich nicht zu jenen, die sagen, dass man nicht managen kann, was man nicht quantifizieren kann. Eine Frage ist aber immer: Woher kommen die

Zahlen? Ich halte nichts von Entscheidungen, die sich nur auf Befragungen stützen. Ich weiß doch gar nicht, ob die Leute sich auch an ihre Aussagen halten, ob die Meinungen konsistent sind. Ich bin dagegen ein großer Freund von Beobachtungen - man muss den Leuten zuschauen, sie testen lassen.

Es ist für eine Managementberatung ein ungewöhnlicher Schritt, im "Spiegel" zu werben. Sind die Streuverluste da nicht zu hoch?

Malik: Nein, im Gegenteil - es wurde sehr viel über die Kampagne berichtet. Unsere Botschaften haben große Aufmerksamkeit erregt.

Sie sind auch darüber hinaus Dauergast in den Medien. Wie erklären Sie sich das große öffentliche Interesse an Ihnen und Ihren Theorien?

Malik: Acht von zehn meiner Auffassungen sind dem Mainstream diametral entgegengesetzt. Ich bin kein Opportunist und ändere meine Meinung nicht, nur weil der Wind sich dreht. Man hat meine Auffassung zu bestimmten Themen schon vor Jahren von mir lesen können - natürlich habe ich mir damit nicht nur Freunde gemacht. Denn kritische Stimmen sind lästig - das wissen Medien besser als ich. Dass die derzeitigen Entwicklungen viele meiner Auffassungen bestätigten, mag das öffentliche Interesse erklären. Der Hauptgrund ist vielleicht, dass ich Leute häufig stutzig mache und sie zum Nachdenken anrege.

Sie gehen hart mit Begriffen wie Vision, Motivation und Leadership ins Gericht und predigen stattdessen Disziplin, harte Arbeit und detailliertes Management-Know-how. Ist Ihr Erfolg auch Symptom einer Ernüchterung in Krisenzeiten?

Malik: Es gibt da draußen eine große Ratlosigkeit. Die Leute wissen, dass etwas schief läuft, haben aber keine Antworten auf die Krise. Zehn Jahre lang wurden ihnen irriige amerikanische Management-Philosophien als ultimative Wahrheiten aufgetischt, die sich jetzt als Luftblasen entpuppt haben. Auch die Wissenschaft ist

erstaunlicherweise nicht dagegen angegangen.

Woher rührte die Dominanz von US-Vorstellungen?

Malik: Man ging immer davon aus, dass die amerikanische Wirtschaft die beste der Welt ist. Das ist nicht richtig. Die US-Wirtschaft ist sehr groß, aber nicht stark. Aus der Dimension des Binnenmarktes haben sich eben viele Vorteile entwickelt: einheitliche Währung, einheitliche Sprache, einheitliche Konsummentalität - man kann mit einem Spot in den USA 280 Millionen Menschen erreichen. Um in Europa Kartoffelchips zu verkaufen, muss ich acht bis zehn verschiedene Werbebotschaften kommunizieren. Hinzu kommt, dass diese Vorstellungen über Management das Einzige sind, was in englischer Sprache zur Verfügung steht. Dabei haben wir in Europa tatsächlich Alternativen - und zwar nachweislich funktionierende. Was viele nicht sehen oder nicht sehen wollen: Die deutsche Wirtschaft ist viel besser als ihr Ruf.

Sie muss aber gegen eine hartnäckige Konsumflaute kämpfen.

Malik: Die teilweise selbst verschuldet ist. Es ist einfach ein Skandal, dass es Leute gibt, die sich schamlos bereichern. Die dann auch noch in der Öffentlichkeit betonen, dass es ihnen nur um Profit, Profit, Profit geht. Da sage ich mir als Konsument doch: Ich bin nicht so blöd, dir bei deinem Profitstreben noch behilflich zu sein. Da gehe ich doch lieber woanders hin. Die wollen zwar auch nur verdienen, hängen es aber nicht an die große Glocke. Die sagen mir wenigstens, dass sie mir ein Konsumvergnügen bieten wollen und nicht eine Welt-AG bauen oder die Aktionäre zufrieden stellen wollen. Das interessiert mich als Konsument nicht, ganz im Gegenteil.

Aber lässt sich die anhaltende deutsche Konsumkrise auf ein PR-Problem reduzieren?

Malik: Natürlich nicht. Im Wesentlichen liegt das Problem darin, den Menschen wieder Zuversicht zu

vermitteln. Das kann man aber nicht, wenn man andauernd Leute entlässt. Wenn man den Menschen aber Hoffnung nimmt, braucht man sich nicht zu wundern, wenn sie nicht mehr konsumieren.

Was kann denn der einzelne Manager dagegen tun?

Malik: Ein Unternehmen hat in erster Linie die Aufgabe, den Kunden zufrieden zu stellen. Die Manager müssen deshalb besser in der Öffentlichkeit erklären, was Unternehmensführung heißt. Sie müssen raus und darstellen, wie und auf welche Weise sie es schaffen, Kundenzufriedenheit zu erzeugen. Sie müssen in der Öffentlichkeit klarstellen, was für einen Zweck Unternehmen zu erfüllen haben - dass es weder ihre Aufgabe ist, Shareholder zufrieden zu stellen noch Gewinne zu erzielen. Ein Unternehmen hat die Aufgabe, eine ökonomische Leistung für den Markt zu erbringen und das heißt: eine Leistung für Kunden. Das Unternehmen erfüllt seine gesellschaftliche Verpflichtung nicht durch spezielle Social Responsibilities, sondern durch die Schaffung zufriedener Kunden. Es ist auch die Aufgabe jedes einzelnen Managers, diese Klarstellung mit voranzutreiben.

Als Waffe gegen die Konsumflaute wird immer wieder Innovation beschworen. Zu Recht?

Malik: Ja, aber Innovationen benötigen Zeit. Heute gibt es aber keine Geduld mehr - man reißt jeden Tag die Radieschen heraus, um zu sehen, ob sie schon Wurzeln gefasst haben. Innovation ist mehr als nur die Invention. Und Innovationen brauchen Zeit - sie sind lange in den roten Zahlen, bis sich die ersten Vermarktungserfolge zeigen. Aber auch die besten Wirtschaftsführer haben Mühe, so etwas gegenüber ihren Aufsichtsräten, den Anlegern und den Medien zu erklären. Dass Innovation wichtig ist, brauche ich aber nicht zu betonen. Die Zukunft aller Unternehmen hängt davon ab.

Interview: Klaus Janke

Kontakt: [janke@horizont.net](mailto:janke@horizont.net)

## **Der Generalist**

*Fredmund Malik, gebürtiger Österreicher und Titularprofessor der Elite-Universität St. Gallen, leitet seit 1984 das Malik Management Zentrum St. Gallen. Die Unternehmensgruppe für Management-Consulting berät zahlreiche Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. Malik, Jahrgang 1944, der sich auch als Autor von über 150 Schriften zu aktuellen Managementthemen einen Namen gemacht hat, engagiert sich durch eine Kooperation mit dem Institut für Markentechnik in Genf nun auch in der Marketing- und Markenberatung.*

## **Sir Edmund Hillary und Garry Kasparov als Vorbilder fürs Management**

*In einer von der Agentur Krieg, Schlupp, Springer & Jacoby in Zürich entwickelten Anzeigenkampagne zeigt das Malik Management Zentrum in St. Gallen in einem neuen Flight, dass Management auch eine Frage des beharrlichen Einsatzes für Innovationen ist. Das Motiv zeigt dazu den Mount-Everest-Bezwinger Sir Edmund*

*Hillary. Ein Motiv mit Schach-Genie Garry Kasparov vermittelt Management als die Kunst, mit komplexen Systemen umzugehen. In die Kampagne werden in diesem Jahr 1,7 Millionen Franken investiert. Mit den Anzeigen, die in Nachrichtenmagazinen geschaltet werden, wirbt der Anbieter von Management-Consulting und -Education für sein Weiterbildungsprogramm.*

Bildunterschrift(en): "Einige ultimative Wahrheiten haben sich als Luftblasen entpuppt" Fredmund Malik, Managementexperte Schachspiel ähnelt mit seinen wechselnden Spielzügen den Aufgaben im Management

**Autor:**

*Janke, Klaus*

**Illustration:**

1 Foto; 1 Printmotiv

© Alle Rechte vorbehalten - Deutscher Fachverlag GmbH