

«Ich bin neidisch auf hohem Niveau»

Am **Berner Marketingtag** verrieten Erfolgsverwöhnte, wie man mit geringen Mitteln Grosses erreicht – und sich nicht damit zufrieden gibt

Erfolg lässt sich weder kaufen noch konservieren – das wissen DJ Bobo, Gabriela Manser und Ulrich Gygi aus zuverlässiger Quelle. Sie verrieten am Berner Marketingtag, wie man Goliath besiegt oder sich, im Fall der Post, nicht besiegen lässt.

MATHIAS MORGENTHALER

Man stelle sich vor: Eine Kindergärtnerin übernimmt von ihrem Vater eine Mineralquelle im appenzellischen Gontenbad, für die dieser zuvor während zehn Jahren vergeblich einen Käufer gesucht hatte – und entwickelt alsbald Getränke, die so populär werden, dass die Grossverteiler Migros und Coop nicht umhin kommen, diese flugs in ihr Sortiment aufzunehmen. Man stelle sich weiter vor: Ein Bäcker träumt davon, als DJ zu arbeiten und irgendwann eine eigene Platte auflegen zu können – und stellt 18 Jahre später in Sachen Hitparadenpräsenz Namen wie Céline Dion, Elton John, Abba oder Bon Jovi locker in den Schatten.

Unmöglich? Eigentlich schon. Aber Gabriela Manser und René Baumann alias DJ Bobo haben genau das geschafft. Sie haben gezeigt, wie man als David Goliath besiegt – und waren deshalb ideale Referenten am gestrigen Berner Marketingtag, der diesem Thema gewidmet war. Als Gabriela Manser 1999 die Leitung der Mineralquelle Gontenbad AG antrat, übernahm sie zehn teilweise resignierte Mitarbeiter und einen Maschinenpark, der seit 30 Jahren kaum erneuert worden war. Drei Jahre später lancierte sie, inspiriert von einem Kunden, den Holun-



Heute hat er gut reden, zu Beginn seiner Karriere nahm kaum jemand Notiz von der Musik des Bäckers René Baumann.

ADRIAN MOSER

derblütendrink «Flauder» und stellte das so geschickt an, dass «alle Appenzeller zu Aussendienstmitarbeitern der Firma wurden und das Getränk in die ganze Schweiz trugen», wie sie gestern im Kursaal ausführte. Es folgten mit «Wonder» und «Himmel» weitere aromatisierte Mineralwasser, welche die Jahresproduktion von 2 auf 13 Millionen Flaschen anstiegen liessen. Weil sie kein Geld für Marktforschung oder strategische Produktentwicklung hat-

te, ging Manser von Anfang an unkonventionelle Wege: Um dem «Zeitgeist nachzuspüren», besucht sie Museen mit moderner Kunst, um Produktfragen zu klären, trifft sie sich morgens um 7 Uhr mit Bekannten und Kunden zum Ideenaustausch – früher gabs nur Wasser zum Lohn, heute kann sie immerhin Sitzungsgeld bezahlen. Dass sie ohne betriebswirtschaftliches Rüstzeug ein Unternehmen sanieren musste und heute erfolgreich 30 Angestellte

leitet, findet Manser nicht weiter verwunderlich. «Wer gelernt hat, zwanzigvier- bis fünfjährige Knirpse eine halbe Stunde bei Laune zu halten, der wird wohl auch Mitarbeiter führen und Kunden erreichen können», sagte Manser und erntete dafür Szenepplaus von den rund 350 anwesenden Marketingleuten.

Zwei Alben, keine Resonanz

Auch DJ Bobo hat nicht als Goliath, sondern als David begonnen.

Um seine erste Platte «I love you» produzieren zu können, schoss er 9000 Franken Ersparnis ein. Als niemand davon Notiz nehmen wollte, backte er ein weiteres Jahr kleine Brötchen, leistete sich dann ein zweites Album und ging auf Tournee, wieder praktisch ohne Resonanz. Erst die dritte Platte schaffte es ins Programm einiger Lokalradios, die vierte – dank der Anlehnung an einen Michael-Jackson-Song – in die Hitparaden. Es folgte

die Zeit des internationalen Erfolgs mit grossen Hallenshows, und irgendwann, als rund um den Globus Hunderttausende an seine Konzerte strömten, nahm man auch in der Schweiz Kenntnis von seinen Erfolgen. «Plötzlich meldeten sich jede Menge Leute, die mit DJ Bobo in der Rekrutenschule gewesen sein wollten», erinnerte sich sein Manager Oli Imfeld, «auch wenn Bobo gar nie Militärdienst geleistet hat». Darauf angesprochen, ob so viel Erfolg nicht genügsam mache, antwortete DJ Bobo dezidiert: «Ich hab noch lange nicht alles erreicht und bin deshalb neidisch auf hohem Niveau – warum sollte ich nicht wie andere in 50 Ländern auf Tournee gehen?»

Gygi: «Im Herzen David bleiben»

Damit ebnete DJ Bobo das Terrain für Post-Chef Ulrich Gygi, der die Frage erörterte, wie man es schaffen könne, «im Herzen David zu bleiben, auch wenn man Goliath ist». Gygi erläuterte, dass die Post gezwungen sei, wegbrechende Umsätze (aufgrund von Marktöffnung und veränderten Kommunikationsgewohnheiten) durch Produktivitätssteigerung, Innovation und Expansion zu kompensieren. Im internationalen Geschäft, etwa in den USA oder in Asien, sei die Post in der Rolle Davids – und daher gezwungen, beweglich, schnell und intelligent anzugreifen. Im Inlandgeschäft dagegen gelte es, den zuweilen etwas trägen gelben Riesen fit zu machen für die kontinuierliche Marktöffnung, die «Goliath-Mentalität» abzustreifen – ein Unterfangen, das bei einem Betrieb mit 55000 Mitarbeitern gut und gerne eine Generation in Anspruch nehme.

SCHÖNBRUNNER SYMPOSIUM IM LASSALLE-INSTITUT

Vertrauen in Mensch und Markt

Allzu oft kommt es nicht vor, dass ein UBS-Banker, ein Psychotherapeut, eine leitende Mitarbeiterin der Intensivstation eines Spitals, ein Facility-Manager, ein Student und ein emeritierter Professor sich an einen Tisch setzen, um sich auszutauschen. Ende letzter Woche fand so ein Austausch im Lassalle-Institut in Bad Schönbrunn statt: «Vertrauen – Basis zum Erfolg» hiess das Thema, dem sich die sechs eingangs Erwähnten und drei Dutzend weitere Interessierte widmeten.

Diese Heterogenität der Teilnehmenden war ganz im Sinne der Veranstalter. «Wir wollen von der Verschiedenheit lernen, statt Andersartigkeit zu bekämpfen», sagte Anna Gamma, Geschäftsleiterin des Lassalle-Instituts, bei der Begrüssung. Das 1996 von Pia Gyger und Niklaus Brantschen gegründete Institut hat sich in den letzten zwölf Jahren für den Dialog stark gemacht – den Dialog zwischen östlichem und westlichem Denken, zwischen Zen-Meditation und jüdisch-christlichem Glauben. Seit sieben Jahren bietet es Weiterbildung für Führungskräfte an und unterstützt diese bei der Umsetzung einer ethisch getragenen Unternehmenskultur. Dabei soll nicht nur die mentale Intelligenz angesprochen werden. «Unser Intellekt ist wichtig», sagte Institutsgründerin Pia Gyger zu Beginn ihres Referats, «abersie schafft nichts wesentlich Neues. Wirklich Neues entsteht nur aus der Tiefe der spirituellen Intelligenz.» Und weiter: «Alle, die wir

Zahlt sich Vertrauen aus? Und worauf vertraut man in schwierigen Situationen – auf die «innere Quelle», auf Kontrolle oder auf die unsichtbare Hand des Marktes? Drei Antworten von Experten zuhänden von Suchenden, die etwas bewegen möchten.

hier sind, sind Suchende. Wir möchten etwas bewegen und unser menschliches Potenzial besser entfalten.»

Im Fall von Pia Gyger führt das sehr weit. Sie berichtete zunächst von ihrer Arbeit mit schwer erziehbaren Jugendlichen, vom Unterfangen, diesen teilweise kriminellen, teilweise suizidgefährdeten jungen Menschen vertrauensvoll zu begegnen, ihr «Vertrauen in die eigene innere Quelle» zu stärken. Davon ausgehend spannte sie den Bogen bis zum «Vertrauen in die Menschheit», sprach von der Notwendigkeit, «dass wir den Schritt von der Egozentrik über die Ethozentrik zur Weltzentrik machen» und die Kinder darauf vorbereiten, «Weltbürger zu werden». Und sie sprach schliesslich von der Notwendigkeit eines «globalen Ordnungssystems» und davon, dass das Verhältnis zwischen Mann und Frau noch immer nicht «verheilt» sei, was dazu führe, dass «wir noch immer über 90 Prozent unserer Energie in Rüstung und Kriege stecken» statt in inneres Wachstum.

Die Art und Weise, wie Gyger ihre Einsichten vortrug, beeindruckte auch jene, die ihr inhaltlich nicht

überall ganz folgen konnten und nicht recht wussten, wie sie das Gehörte für ihren Arbeitsalltag fruchtbar machen sollten. Einfacher war das im Fall von Rosmarie Michel, die einleitend über sich sagte, sie sei inzwischen «ziemlich über siebzig» (Jahrgang 1931) und «im Grunde schon ein Stück Geschichte». Michel, die sich als Unternehmerin im von der Mutter geerbten Confiserie-Betrieb die Sporen aber verdient und es später bis zur CS-Verwaltungsrätin und zur Weltpräsidentin der Business Professional Women gebracht hatte, führte aus, wie sie zunächst gelernt hat, sich selber zu vertrauen, und danach andere vertrauensvoll führen konnte. Sie sei nur 1,57 gross und sehe, wie ein Fernseh-Talkmaster einmal zu Recht bemerkt habe, «ein wenig ‚mammelig‘ aus», sie fühle sich aber wohl in ihrer Haut und habe früh das Vertrauen gespürt, dass sie etwas erreichen könne, was weit über die Landesgrenzen hinaus Wirkung entfalte.

Derzeit engagiert sich die Zürcherin mit Mikrokrediten in Entwicklungsländern. «Die ärmsten Menschen brauchen unser Vertrauen, nicht unsere Hilfe. Wir sollten sie wie gleichwertige Menschen behandeln, nicht wie durch unsere Geschenke Begünstigte, die immerzu Danke sagen müssen.» Mi-

chel berichtete von einem Fonds, den ein Credit-Suisse-Mitarbeiter vor eineinhalb Jahren gegründet habe, nachdem er mit dem Rad zwei Jahre durch die ärmsten Regionen Afrikas gereist sei. Das Fondsvermögen habe sich in 18 Monaten von 2,5 Millionen auf 285 Millionen Franken erhöht, rund 500 000 Mikrokredite seien mittlerweile gesprochen worden, in drei von vier Fällen an Frauen, die damit einfache Investitionen in Unterkunft und Erziehung tätigen können. «Die Rückzahlungsquote beträgt 98 Prozent», sagte Michel, «ich denke, das ist eine Investition, die unser Vertrauen verdient».

Der Sozialethiker Hans Ruh widmete sich der grundlegenden Frage, ob ethisches Verhalten heute eher ein Kosten- oder ein Gewinnfaktor sei. «Wenn man Ethik als kulturelle Lebensweisheit definiert, die sich an grundlegenden Werten wie Menschenwürde, Ausgleich unverschuldeter Ungleichheit, ‚Gleiches gleich entlohnen‘ oder ‚niemandem schaden‘ orientiert, dann würde man meinen: Wer Gutes tut, wird früher oder später dafür belohnt.» Nur sei ethisches Verhalten leider kurzfristig oft ein Verlustgeschäft und niemand wisse, ob die Verlierer noch lebten, wenns dann etwas zu gewinnen gebe.

Ruh erinnerte an Adam Smith, der konstatiert habe, wenn jeder seinen eigenen Erfolg anstrebe, gehe es allen gut – sofern dies in einer Gesellschaft von moralischen Subjekten geschehe. Da in der Folge die Sozialpolitik gescheitert sei mit ihrem Versuch, den Markt mit Ethik zu korrigieren, sei dieser freie Markt zur «zentralen Steuerungsinstanz der Wirtschaft in einer globalen Welt» geworden. Dieser Markt sei gleichermassen unregulierbar und unübersichtlich geworden, «niemand weiss mehr, was er alles in der Büchse hat – nicht einmal die mächtigen Grossbanken». «Uralte Treiber wie Gier und Masslosigkeit treiben den von der Ethik abgekoppelten Markt heute an», diagnostizierte Ruh, «wir stehen besorgt vor den Ruinen und sehen Umweltzerstörung, Terroranschläge und weltweit hohe Arbeitslosigkeit.»

Dennoch sieht Ruh Anlass zur Hoffnung: «Aus diesen Ruinen blüht etwas Neues. Es gibt nicht nur den grossen Film der losgekoppelten globalen Wirtschaft, sondern auch einen kleinen Film, der zeigt: Der Marktwert der Ethik steigt, man kann heute sogar Geld verdienen damit.» Ruh erkennt eine «zunehmende Moralisierung der Gesellschaft», eine «weit verbreitete Sehnsucht nach einer besseren Welt»

und, als Konsequenz daraus, eine «wachsende ökonomische Bedeutung der Reputation». «Die Konsumenten belohnen immer stärker ethisches Verhalten, dadurch steigt der Marktwert der Ethik.» So sei Ethik zum ersten Mal seit Adam Smith wieder Bestandteil des Marktes geworden – «und zwar von innen, nicht als Sozialpolitik an den Markt herangetragen». Die globale Wirtschaft, sagte Ruh, könne nicht von aussen begrenzt oder gesteuert werden, es brauche «eine starke Zivilgesellschaft, die sich für ethisches Verhalten stark macht».

Ganz ohne Selbstironie mochte Ruh solche Appelle dann doch nicht verkünden. «Das Ethik Teil des Marktes sein soll, ist für manche eine grässliche Vorstellung – das war es auch für mich. Vor zwanzig Jahren hielt ich meine Referate noch nach dem Motto ‚Ethik gegen Gewinn‘, vor zehn Jahren nannte ich sie ‚Ethik und Gewinn‘, heute habe ich mich durchgerungen zu ‚Ethik als Gewinn‘.» Als VR-Präsident von Blue Value, einem Unternehmen, das Geldanlagen nach ethischen Kriterien anbietet, weiss Ruh, wovon er spricht. Und er erwies sich als markterprobt genug, um in einem Nebensatz anzudeuten, dass die Performance seiner Fonds heute keinen Vergleich mehr zu scheuen braucht.

Mathias Morgenthaler

[1] LITERATUR H. Ruh/T. Gröbly: Die Zukunft ist ethisch – oder gar nicht. Waldgut 2006. / Monique Siegel: Rosmarie Michel. Leadership mit Bodenhaftung. Orell Füssli 2007.