

# Von der Tigerente in die Torfabrik

Autor: Von Roland Karle

Regeln brechen, vorausschauen, von Anderen lernen: Erfahrungen aus fremden Branchen können Manager inspirieren. Quereinsteiger im Porträt.

Es hatte sich lange angekündigt, am 9. Februar dieses Jahres war es dann soweit: Thomas Ebeling musste gehen. Aus, vorbei. Der Vorstandsvorsitzende der Pro Sieben Sat 1 Media AG gehört seither nicht mehr zur Zielgruppe 14 bis 49. Jener Alterskategorie, die vor Jahrzehnten für „werberelevant“ erklärt wurde. Weil das Etikett so tapfer an ihr klebt, buhlen Medien allenthalben, die privaten Fernsehsender ganz besonders um die Gunst dieser Clique.

**Der gerontologischen Formel folgend,** kann es sich Thomas Ebeling, seit Februar 50 Jahre alt, nun sparen, den Knopf für Pro Sieben, Sat 1, Kabel eins oder N24 drücken, um seinem Arbeitgeber zu mehr Reichweite zu verhelfen. Noch vor einem Jahr war der Name Ebeling in der Medienbranche von

einem Fragezeichen begleitet. „Thomas wer?“ hieß es, als er Anfang Dezember 2008 zum Vorstandsvorsitzenden des TV-Konzerns berufen wurde. Wie das oft so geht, wenn ein Branchenfremder plötzlich ganz vorne sitzt. Dabei ist Ebeling alles andere als ein Novize im Top-Management. Vor seinem Wechsel zu Pro Sieben Sat 1 Media (P7S1) steuerte er fast sieben Jahre lang als CEO das globale Pharmageschäft von Novartis, verdoppelte in dieser Zeit den Umsatz auf fast 23 Milliarden US-Dollar.

**Mit großen Zahlen** kennt sich der Mann also aus – was für den jetzigen Job keinesfalls von Nachteil ist: Knapp 3,1 Milliarden Euro setzte P7S1 im vergangenen Jahr um, zugleich lasten 3,4 Milliarden Euro Schulden auf dem Konzern. 255 Millionen Euro mussten

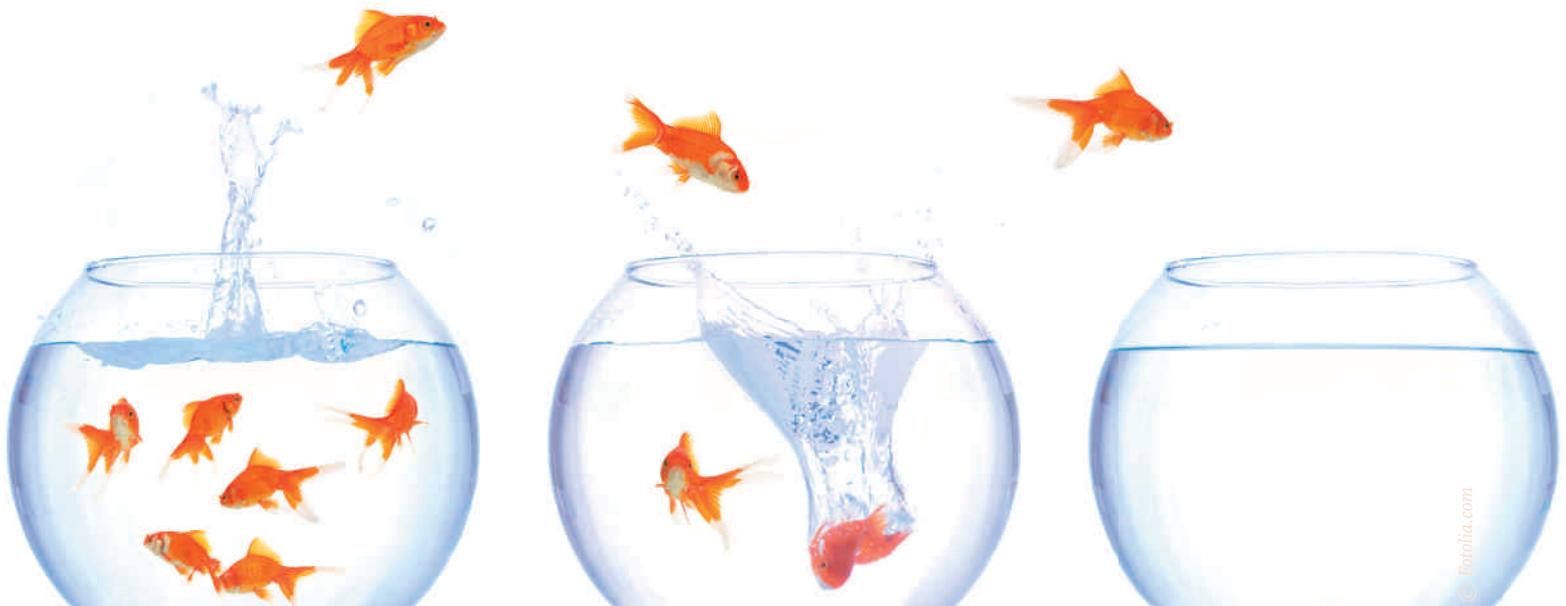
im vergangenen Jahr allein an Zinsen aufgebracht werden. Und die TV-Geschäfte laufen so schlecht wie noch nie, Ebeling rechnet für 2009 mit einem Umsatzrückgang gegenüber dem vergangenen Jahr von zwölf bis 16 Prozent. Das Sparprogramm wird zur Dauersendung. Auf Manager-Deutsch schimpft sich so etwas „Herausforderung“. Dass Ebeling leidensfähig ist, das ganz nebenbei, beweist die Tatsache, dass er dem Fußball-Klub seiner Heimatstadt die Treue hält: Hannover 96.

**Das Überschreiten von Branchengrenzen** ist Thomas Ebeling keineswegs fremd. Er hat schon Zigaretten, Limonade und Pillen verkauft. Jetzt also Werbezeiten. Nach seinem Psychologie-Studium begann er 1987 bei Reemtsma und war unter anderem als Produktmanager für die Marke West zuständig. 1991 wechselte Ebeling als Marketingmanager zu Pepsi-Cola Deutschland, stieg dort auf bis zum General Manager, ehe er 1997 zu Novartis ging.



»Die Flop-Rate bei der Entwicklung neuer Produkte ist in der Pharmabranche wesentlich höher als im Fernsehen.«

Thomas Ebeling, Vorstandsvorsitzender Pro Sieben Sat 1 Media



**Richtungswechsel:** Wer immer nur im Strom schwimmt, kann sich nicht vom Wettbewerb absetzen.

**Von Pharmazum Fernsehen** – einen Kulturschock habe er bei Pro Sieben Sat. 1 nicht erlebt, betont Ebeling. „Es gibt überraschend viele Überschneidungen. Alle Mitarbeiter und Geschäftspartner haben eine große Leidenschaft für ihr Geschäft, eine hohe intrinsische Motivation. In der Pharmabranche resultiert diese Leidenschaft aus dem Impuls, Menschen zu helfen – in der Medienbranche aus dem Wunsch, Menschen zu unterhalten.“ In beiden Industrien sei auch die Pipeline, also die Entwicklung neuer Produkte, sehr wichtig. „Allerdings“, so Ebeling, „sind die Flop-Raten bei Pharma wesentlich höher als im TV.“

**Die Medienbranche gilt** als People-Business, die nur schwer mit anderen Märkten vergleichbar ist und anders tickt. Für den TV-Neuling kein Problem, wie er sagt. „Ich habe in den letzten sieben Monaten viele der Player persönlich kennen gelernt. Der Umgang ist sehr offen, man spürt eine große Leidenschaft für das Produkt Fernsehen. Es war sicher ein Vorteil, dass ich gern fernsehe und meine Begeisterung auch vermitteln kann.“ An seinem ersten Arbeitstag lud er gleich zehn Mitarbeiter in die Vorstandsetage zum Mittagessen ein. Es könnte zu einer Tradition werden, ähnlich wie bei Novartis das „Breakfast with Thomas“. Ebeling bezeichnet es als „großes Glück, bei Pro Sieben Sat. 1 mit erfahrenen TV-Profis zusammenzuarbeiten“. Was nicht für alle gilt: Der im Media-Markt hoch angesehene Vermarktungsvor-

stand Klaus-Peter Schulz ist seit Juli von Bord – wegen „unterschiedlicher Auffassungen“. Für Ebeling „sind Personalwechsel ein vollkommen normaler Vorgang im Wirtschaftsleben“. Er finde es wichtig, dass alle Player im Team dieselben Ziele verfolgen und sich verlässlich auf eine erfolgversprechende Strategie festlegen. „Das ist oft nur eine Frage der Passgenauigkeit.“

**Nicht jeder Quereinsteiger** indes ist auch ein Querdenker. Auf Daniel Goeudevert trifft jedoch ganz sicher beides zu. Der gebürtige Franzose hatte ein Studium der Literaturwissenschaften abgeschlossen, als er die Spur wechselte und Verkäufer in einem Autohaus wurde. Er stellte sich so geschickt an, dass er bei Citroën und Renault bis zum Generaldirektor aufstieg, später sogar Vorstandsvorsitzender von Ford Deutschland und Vorstandsmitglied bei VW wurde.

Vielleicht gäbe es heute schon „grüne Autos“, wenn sich Goeudevert in den Führungszirkeln der Autoindustrie hätte durchsetzen können. Der heute

67-Jährige wollte die Entwicklung von Hybrid-Antrieben vorantreiben und sie auf den Markt bringen. Das war Anfang der 90er-Jahre, viele hielten „Hybrid“ damals bestenfalls für eine nichtansteckende Krankheit und umweltschonende Technologien für unnötig. „Keine Chance“, resümiert Goeudevert rückblickend, wie seine Idee im Entscheiderzirkel bei Ford aufgenommen wurde. „Manchmal bestraft das Leben auch denjenigen, der zu früh kommt“, so der Buchautor („Das Seerosen-Prinzip“)

**Eine Erfahrung**, die viele Querdenker machen. Doch die Wirtschafts- und Finanzkrise könnte der Nährboden für ein Umdenken und Umsteuern sein. Sind die Aussichten trübe, schärfen sich die Sinne – und man hört eher auf Querdenker. Ein Grund, weshalb Otmar Ehrl einen Querdenker-Club ([www.querdenker-welt.de](http://www.querdenker-welt.de)) mit inzwischen mehr als 150000 Mitgliedern gegründet hat. „In der globalisierten Welt haben althergebrachte Konzepte ihren Wert verloren. Wir werden nur

»Alte Konzepte haben ihren Wert verloren.«

**Otmar Ehrl**,  
Geschäftsführer Iccom International





Jochen A. Rotthaus, Geschäftsführer TSG 1899 Hoffenheim

»Je größer der sportliche Erfolg, je höher die mediale Präsenz, desto mehr Marke entsteht.«

durch außergewöhnliche Innovationen erfolgreich bleiben“, betont der Geschäftsführer der Kommunikations- und Marketingagentur Iccom International in München.

**Wie sollen Reformen gelingen** „ohne Veränderung“ im Kopf? „Wenn wir dieselben strategischen Denkprozesse, -routinen und -schleifen immer wieder durchlaufen, ändert sich nichts. Stillstand statt Veränderung ist das Ergebnis“, sagt Gerd-Inno Spindler, Geschäftsführer der zu Aral gehörenden Firma aws Wärme Service in Bochum. Er hat erkannt, dass man „nicht nur anders denken muss als die anderen, sondern auch anders als bisher“. Spindler ruft gerne das Beispiel „Red Bull“ auf. Dietrich Mateschitz war begeistert, als er 1984 in Asien ein Getränk kennen lernte, das in braunen Medizinflaschen verkauft wurde und den Jetlag vertrieb. Er besorgte sich die Formel, gründete eine eigene Firma und stellte das Produkt her. Das Ergebnis der ersten Marktforschung war verheerend: Die neue Brause fiel in allen Tests durch: Die Probanden attestierten einen schlechten, süßen Geschmack nach zerlaufenen Gummibärchen.

**Statt sich als „neue Brause“** im Kampf gegen Coke, Pepsi & Co aufzureiben, ging Mateschitz einen anderen Weg: Er erfand Red Bull und begründete das neue Segment „Energy Drinks“, bei dem die Wirkung und nicht der Geschmack oder der Preis am wichtigsten war. Das Ende ist bekannt: Mateschitz hat Mil-

liarden verdient, Red Bull ist zu einer globalen Getränkemarkte geworden. Das hat aws weder geschafft noch jemals angestrebt, aber: Geschäftsführer Spindler und seine Leute haben durch „um die Ecke denken“ ein Commodity-Produkt wie Heizöl erfolgreich vom Wettbewerb differenziert.

**Ideenreiches Marketing** ist der Schlüssel dazu. So wurde beispielsweise ein Heizöl-Gutschein-Angebot („HelGA“) eingeführt, das den Erwerb von Gutscheinen bei gleichzeitiger Verzinsung von drei Prozent ermöglicht. Für eine bestimmte Abnahmemenge gibt es „Glückpilze“, mit denen der Kunde an Verlosungen teilnimmt. Einkaufskooperation mit Edeka, 24-Stunden-Service-Rufnummer, Wärmekonto mit besonderen Zahlungsmodalitäten, kostenfreie Füllstandsüberwachung sind weitere Beispiele für den Bruch mit Branchenüblichem. „Wer im Markt einen wirklichen Durchbruch schaffen will, der muss bereit sein, die Spielregeln zu ändern“, sagt Spindler. „Querdenken ist für mich eine Methode, um ein Unternehmen wirklich nach vorne zu bringen und sich Marktvorteile zu erarbeiten.“

**Worin unterscheidet** sich die Tigerente von einer Torfabrik? Jochen A. Rotthaus weiß es aus Erfahrung, er hat für beide gearbeitet. „Im Fußball ist man gnadenlos abhängig von den Ergebnissen auf dem Platz. Je größer der sportliche Erfolg, je höher die mediale Präsenz, desto mehr Marke entsteht.“ Diplom-

Kaufmann Rotthaus arbeitete acht Jahre lang bei Bavaria Sonor, war zuständig für Merchandising und Lizenzen. Dann wechselte er die Branche, ging vom Film zum Fußball: erst als Marketingchef zum Traditionsverein VfB Stuttgart, drei Jahre später als Geschäftsführer zum damaligen Drittliga-Klub TSG 1899 Hoffenheim.

**Rotthaus kann die Eigenheiten** verschiedener Branchen gut beurteilen. Vor allem zwei Lektionen hat er im Lizenz- und Mediengeschäft gelernt. Erstens: Starke Marken wie Milka, Haribo, Tigerente müssen kompromisslos und mit hoher Disziplin geführt werden. Zweitens: Knallharte Akquise und effizientes Vertriebsmanagement bestimmen wesentlich den Erfolg. „All das ist fast eins zu eins auf die Vermarktung, das Sponsoring und die Markenführung von Fußballvereinen übertragbar“, betont Rotthaus. „Grundsätzlich lässt sich die klassische Marketinglehre auf fast alle Branchen anwenden.“

Rotthaus wird es beim Reformprojekt Hoffenheim nicht so schnell langweilig werden. Der von SAP-Milliardär Dietmar Hopp getragene Fußballklub Hoffenheim strebt nach „einem unverwechselbaren, emotionalen Profil“, so Rotthaus. In seiner zweiten Erstliga-Saison befindet sich der Benjamin unter den Bundesligisten noch in der Pubertät, trotz fast immer ausverkaufter Arena und nahezu ausgebuchter Sponsorenpakete. Um als Marke zu wachsen, braucht es Zeit, gemeinsame Erlebnisse und bleibende Erinnerungen. ←