



„Ich wollte immer gestalten“

Vier Häutungen und vier überstandene Krisen – ein Porträt
VON SABINE HEDEWIG-MOHR

PHOTO: GIM

Wilhelm Kampik hat sich aus der Geschäftsführung des von ihm gegründeten Marktforschungsinstituts GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung zurückgezogen. Anlass genug, um dem Mann einen Besuch abzustatten, um zu verstehen: Was treibt ihn an, was ist sein Verständnis von der Profession, was das Geheimnis des Erfolgs?

Als ihm das Abschiedsgeschenk der Belegschaft überreicht wurde, war Wilhelm Kampik sichtlich gerührt: Zwei Gemälde – ein Porträt von Kampik und ein Bild der

GIM-Residenz in Heidelberg –, gemalt im Geheimen beim Spring Camp des Instituts von den fast 170 anwesenden Mitarbeitenden und vollendet von Peter Robert Keil, einem von Kampik besonders verehrten und geförderten Künstler. Dieses Geschenk verdeutlicht gleich mehrere Elemente, die für den Gründer der GIM von besonderer Bedeutung sind: „Kunst und Forschung sind wichtig“, „Zusammen ist besser als Allein“ und vielleicht auch „Es braucht den Profi“.

Doch der Reihe nach. Zuletzt konnte die GIM aus Heidelberg um über 25 Prozent an Umsatz zulegen und ist nun mit gut 36 Millionen Euro „das größte inhabergeführte Marktforschungsinstitut in Deutschland“. Ein wenig Stolz klingt mit, wenn Kampik

dies sagt. Aber vor allem betont er die hervorragende Teamarbeit und die Unternehmenskultur, die für ihn das Grundgerüst dieser Entwicklung darstellen. Er berichtet von Erfolgen, mancher Krise und den vier Häutungen der GIM – und vielleicht auch seiner selbst. Schauen wir auf die Anfänge:

Wilhelm Kampik wurde 1957 in Bottrop geboren, was er als düster in Erinnerung hat. Damals träumte er vom Wald, wollte als Bub Förster werden. Der Sohn eines Unternehmers – sein Vater hatte mehrere Schuhgeschäfte in der Ruhrgebietsstadt – wurde dann auf ein Internat nach Norddeutschland geschickt und landete 1979 in Heidelberg. Der Unterschied war krass: „In Bottrop gab es zwei Buchhandlungen und in Heidel-

berg 50“, erinnert sich Kampik an einen für ihn damals relevanten Tatbestand. Denn er wollte auch mal Buchhändler werden und Architektur kam ihm ebenfalls attraktiv vor. Das Studium der Psychologie in Mannheim war dann eher aus dem pragmatischen Gedanken heraus: „Du musst jetzt mal etwas fertig machen.“ Es stellte sich auch zunächst als nicht sehr faszinierend heraus, Statistik 1 und 2 fand er eher langweilig. Das Pflichtpraktikum machte er beim Sinus Institut. Das war gleich um die Ecke seiner Wohnung und außerdem gab es 1000 DM für sechs Wochen, eine Menge Geld.

Für die Branche war das ein Glück, denn bei Sinus lernte Kampik die Begeisterung für die Marktforschung kennen. Während des gesamten Studiums arbeitete er dort, rekrutierte seine Probanden teilweise selbst und führte Interviews mit den verschiedensten Milieus. Alle Angebote des damaligen Sinus-Geschäftsführers für eine feste Stelle schlug er mit der Begründung aus: Ich möchte selbst etwas gestalten.

Um den offenbar talentierten Forscher nicht zu verlieren, willigten die Eigentümer von Sinus schließlich in eine Ausgründung ein und so entstand die GIM 1987 mit zwei Aufgabenbereichen: erstens die Rekrutierung von Probanden für Sinus und zweitens „eine Spielwiese“, um innovative qualitative Marktforschungsmethoden zu entwickeln.

Was hat ihn an der Marktforschung fasziniert? „Das Unkalkulierbare und Spontane und die Möglichkeit zum Gestalten“, antwortet Kampik. Und: die Arbeit mit den Menschen. „Man lernt verschiedene Perspektiven, unterschiedliche Lebensentwürfe und Milieus kennen.“ Und dann natürlich die innovativen Methoden: Wenn Kampik davon spricht, kommt er ins Schwärmen. Was wurde da nicht alles probiert. Tagebuchstudien – natürlich mit Paper and Pencil –, Collagen, die Probanden auf der Couch im vierstündigen Gespräch, die ethnografische Forschung, wo man die Konsumenten überall auf der Welt zu Hause besucht hat, um etwa herauszufinden, wie die russische Hausfrau ihre Wäsche reinigt. Heute alles übliche Methoden, damals Innovationen.

Aber mit dem Gemeinschaftsunternehmen mit Sinus war nach ein paar Jahren Schluss. Es kam zu Verwerfungen. Die erste Häutung war vollzogen. Kampik führte die GIM dann mit einem der Partner, Harry Riether, als eigenständige GmbH weiter. Leider entwickelten sich die Zukunftsvorstellungen der beiden Partner in verschiedene Richtungen. Kampik wollte wachsen, hatte Ambitionen und die Vision von einem großen Institut. Riether hatte andere Vorstellungen. Das passte nicht zusammen und so trennte man sich nach ein paar Jahren.

„Es folgte die schwierigste Phase meines Berufslebens“, schrieb Kampik in einem Rückblick für die Mitarbeitenden, „40 Jahre alt, zwei Kinder und Schulden auf der GIM.“ Wir schreiben das Jahr 1996. „Ökonomisch war alles auf Kante genäht, wir reportierten den Banken wöchentlich die Auftragseingänge. Aber wir wussten immer, dass wir es schaffen werden!“ Das neue „Wir“ meinte Wilhelm Kampik und Stephan Teuber, der 1992 bei der GIM einstieg, später mit in die Geschäftsführung kam und seit 1996 auch Anteile hält. Die zweite Häutung und Krise der GIM war überstanden und nun ging es ans Wachsen und dies jahrelang zweistellig. Es war die Blütezeit der Marktforschung. Eine ganze Reihe großer Unternehmen zählten zu den Kunden. Etwa jenes aus München, bei dem die GIM besser als die häufig wechselnden Mitarbeitenden im Marketing wusste, wie die Markenwelt aussah. „Wir waren das ausgelagerte Marketinggedächtnis.“

Kampik findet, dass das Verhältnis zwischen Kunden und Dienstleistern damals ein anderes war als heute. Ein Ereignis ist ihm besonders im Kopf geblieben: Eine Kundin aus dem Verlagswesen sagte nach dem ersten Auftrag nicht nur ‚gut gemacht‘, sondern ‚Ihr seid viel zu billig, stellt noch mal 7000 DM in Rechnung‘. „Das würde heute nicht mehr vorkommen“, glaubt Kampik. Das war Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Gefragt, was die beste Entscheidung seiner Berufslaufbahn war, sagt Kampik mit Blick auf Teuber: „Die sitzt hier neben mir. Wir ticken und handeln sehr unterschiedlich, aber als Team sind wir unschlagbar.“

Wie ticken Sie denn, Herr Kampik? „Spontan und assoziativ und vielleicht auch ein bisschen provokant und jenseits ausgetretener Pfade“, so seine Selbsteinschätzung. Der Part von Teuber sei eher das Strukturieren, Ordnen und Reflektieren. Teuber hebt die Gemeinsamkeiten der beiden hervor: Offenheit und Neugier, Forschergeist und der Wille, gemeinsam zu einer guten Entscheidung zu kommen.

Etwa bei der Internationalisierung. Moskau war der erste Schritt ins Ausland im Jahr 2000. „Ein Kunde, für den wir bereits die deutsche Forschung betrieben haben, fragte, ob wir mit nach Russland gehen“, berichtet Kampik. Es wurde dort die gesamte Infrastruktur neu aufgebaut, mit Befragungsräumen und Spiegeln und einem Team, das der

russischen Sprache mächtig ist. „Wir haben da Akzente gesetzt“, weiß Teuber, denn das gab es alles damals nicht in Russland. Zehn Jahre war die GIM dort vertreten. Dann wurde die Filiale wieder geschlossen. „Das dortige Geschäftsgebaren konnten wir nicht akzeptieren“, so Teuber. „Da gab es überall schwarze Kassen – außer bei uns.“ Dennoch sehen beide das Engagement als richtige Entscheidung und waren auch weiterhin in Russland tätig – „bis zum 24. Februar dieses Jahres“. Zum Beginn des Krieges mit der Ukraine wurden fünf Projekte in Russland gestoppt. Aber internationale Forschung geht auch ohne Filiale. 75 Prozent der Umsätze werden heute mit dem gewachsenen Netzwerk im internationalen Kontext gemacht. Die GIM hat außerhalb Deutschlands Zweigstellen in der Schweiz, in Frankreich und in China.

Schwierige Entscheidungen waren auch 2018 zu treffen, als die GIM sowohl in Nürnberg als auch in Wiesbaden neue Geschäftsbereiche aufbaute, die zuvor die GfK abgestoßen hatte. In Nürnberg standen auf einen Schlag mehr als ein Dutzend qualifizierte Automobilmarktforscher auf der Straße und im Rhein-Main-Gebiet fehlte den großen Media-Studien plötzlich CATI-Kapazität. Beide Opportunitäten ergriffen Kampik und Teuber – nicht ohne massive interne Diskussionen, denn schließlich war CATI scheinbar auf dem Abstieg und auch die Automobilindustrie schien keine Zukunfts-

technologie mehr. „Bei ganz wichtigen Entscheidungen kann ich meine Position deutlich machen“, sagt Kampik und Teuber bestätigt, dass diese Entscheidungen auch bis heute nicht zu bereuen sind. Die Nürnberger Dependance laufe gut und das CATI-Studio sei fast ein Jahr im Voraus ausgebucht. Wichtig ist den beiden zu betonen: „Das waren keine Betriebsübergaben. Die GfK hat ihr Geschäft eingestellt und die Mitarbeiter haben sich einen neuen Job gesucht und wir mussten uns bei allen Kunden neu um den Auftrag bewerben.“

Ist er denn nun eher Forscher oder mehr Unternehmer, der Herr Kampik? Bei diesen Entscheidungen war er klar der Unternehmer, sagt er. Aber bis vor kurzem hat er noch Gruppen moderiert und selbstverständlich wurde auch weiter an innovativen Methoden gearbeitet. Auch hier zieht er mit Teuber an einem Strang und sie blicken in die Vergangenheit. Sie berichten von Delphi-Studien und Probanden, die mit Entspannungs-



Wie ticken Sie, Herr Kampik? Spontan und assoziativ und vielleicht auch ein bisschen provokant





Kampik mit dem Abschiedsgeschenk der Belegschaft

techniken und Kreativ-Workshops in den Flow gebracht werden.

Aber sie waren auch im technischen Bereich vorne mit dabei: „Wir hatten bei Messe-Befragungen den ersten Touchscreen-Monitor in Deutschland eingesetzt“, berichtet Teuber, und ein ipsatives Befragungsgerät entwickelt. Dafür wurden zwei Diktiergeräte zusammengeschlossen. Auf dem einen waren die Fragen, auf dem anderen konnten schwer erreichbare Zielgruppen, etwa Ärzte, ihre Antworten auf offene Fragen aufsprechen. Später wurde eine Online-Befragungsplattform für qualitative Interviews entwickelt und vieles mehr. Heutzutage freilich lohnen sich solche Entwicklungen nicht mehr. Getestet werden weiterhin neue Technologien, aber keine Methode sei so überzeugend, dass man sie bevorzugt und regelmäßig anwenden wolle. So behalte man aber auch die Offenheit, einem Kunden für seine Fragestellung einfach nur ein paar Gruppendiskussionen anzubieten, wenn das probat erscheint.

Denn die GIM kann alles. Und diesen Wandel – von einem rein qualitativ orientierten Institut zu einem wahren Full-Service-Institut – sieht Kampik als Häutung Nummer drei und vier. Zuerst kam nur ein wenig quantitative Forschung hinzu, aber mittlerweile werde bei der GIM High-End-Quant-Forschung betrieben. Dazu gehören riesige Trackingstudien, Preisforschung, Conjoint und statistische Verfahren, von denen der Gründer Kampik „nicht alles versteht“, wie er einräumt. Dafür hat er Jörg Munkes, der gemeinsam mit Stephan Telschow 2019 in die Geschäftsführung kam. Das Quant-Team mache mittlerweile mehr Umsatz als die Qual-Forschung und man begegne sich auf Augenhöhe. Auch dieser

Kampik und die Kunst

Für Wilhelm Kampik ist die Kunst ein wichtiger Teil seines Lebens. Seit Jahren fördert er, gemeinsam mit Stephan Teuber, den Künstler Peter Robert Keil, dessen farbenfrohe, großformatige Bilder zahlreich in den Büros der GIM hängen und die ein gewisses Gegengewicht zu den gediegenen Räumlichkeiten bilden sollen. „Da haben wir Tradition und Unruhe in einem“, sagt er. Sie dienen also nicht lediglich der Dekoration, sondern sollen Katalysator für Denkprozesse und Auseinanderset-

zungen im Alltagsleben sein. Der Künstler polarisiert und Kunst ist Auslöser für Gespräche. „Wir haben hier viele Menschen im Haus, Kunden und Probanden. „Da ist es mir lieber, wir unterhalten uns über Kunst als über das letzte Fußballspiel oder über das Wetter“, sagt Kampik. Das Thema wird ihn auch im Ruhestand beschäftigen. Er besitzt das Werk des Heidelberger Künstlers Matthias Maaß, der verstorben ist und für dessen Nachlass er eine gemeinnützige Stiftung gründen will.

Wandel suche seinesgleichen, so Kampik. „Wir haben uns mehrfach komplett neu erfunden.“

Und zuletzt gab es zwei Krisen, die das in 35 Jahren erbaute Mafo-Institut auf eine Bewährungsprobe stellten. 2020 die ersten Monate der Corona-Pandemie, als der Auftragseingang auf einen Schlag um drei Viertel sank. „Wir haben damals unsere Liquidität angeschaut und hochgerechnet, wie lange wir flüssig gewesen wären – etwa ein Jahr.“ Diese Sorge war zum Glück schnell vorüber. Trotz oder gerade wegen der Pandemie wurde weiter geforscht. Dann kam 2021 ein Cyberangriff. Alle Computer und Rechner waren blockiert. Der Worst Case für ein Unternehmen. Nach drei bangen Tagen war klar: Es kann weitergehen, aber mit viel Arbeit und Aufwand. „Dass wir das geschafft haben, war eine Dokumentation eines guten Teams“, schwärmt Kampik und berichtet von der Belegschaft, die alles getan hat, um die Geschäfte am Laufen zu halten.

Und die Mitarbeitenden der GIM, wie sehen sie ihren Gründer? Manchmal kann Spontanität auch anstrengend sein. Wie damals, als der Chef Kampik drei Tage vor der Messe noch die Idee hatte, einen 3D-Drucker zu organisieren, um das GIM-Logo aus

Marzipan als Give-away für Messebesucher zu drucken. Aber auch dies ließ sich bewerkstelligen und hatte einen Hintersinn: Denn die GIM ist eine Marke, die für bestimmte Werte steht. Welche das sind, darüber wurde lange diskutiert, im erweiterten Führungskreis, in der Geschäftsführung, im Beirat, den die GIM seit rund einem Jahr hat.

Full-Service bedeutet die Abdeckung aller Stufen der Wertschöpfung, von der Erhebung bis zur Beratung, alle Methoden, alle Branchen. Was ist das Besondere? Die Qualität. Egal, ob es um ein 60-Länder-Tracking oder einen Kreativ-Workshop geht, die Konstante bei der GIM ist die Qualität, so der Gründer. Das ist das Versprechen.

Und jetzt, nach 35 Jahren, ist es den Gründer der GIM Zeit, der Goldschmidtstraße in Heidelberg den Rücken zu kehren, zumindest ein bisschen. Denn die beiden Abschiedsgeschenke sollen im Office hängen, wo er zumindest hin und wieder noch mal vorbeischauen will, als Co-Inhaber und Stichwortgeber für strategische Entscheidungen. Die meiste Zeit hingegen will er Ausstellungen besuchen, das Leben genießen, vielleicht im Garten sitzen, gute Musik hören und einen gut gekühlten Cava trinken. Es sei ihm gegönnt. ■