

# Interview mit:

# CONRAD

**Michael Conrad – Weltbürger. Seit über zehn Jahren arbeitet er am Hauptsitz von Leo Burnett in Chicago. Vor wenigen Wochen wurde Michael Conrad nun zum CD aller CDs weltweit befördert. Conrad sagt im Interview mit “persönlich”, wie er sich in den USA verändert hat. Interview: Oliver Prange**

*“Wenn in der Werbung Perfektion und Präzision im Vordergrund stehen, verliert sie ihre Spontaneität und Herzlichkeit.”*

**Sie sind mit 15 Prozent der Aktien an der Frankfurter Agentur Michael Conrad & Leo Burnett beteiligt, die mit 260 Mitarbeitern 480 Millionen Mark umsetzt, und Sie sind seit Juni CD aller CDs des weltweiten Leo Burnett-Netzwerks. Wie bringen Sie beide Jobs unter einen Hut?**

“Ich habe mich total von jeder Agentur losgelöst und arbeite von Chicago aus mit allen Creative Directors des Netzwerks zusammen.”

**Im Frühling wurden Sie zum Ehrenmitglied des ADC Deutschland erkoren. Einst waren Sie Kreativer, jetzt aber sind Sie Manager. Vermissen Sie die Zeit, da Sie selbst Werbung kreierten?**

“Ich war immer Manager. Indem ich in Deutschland eine eigene Agentur aufbaute, hatte ich stets mit allen Belangen der Unternehmensführung zu tun. Aber ich bin natürlich ein Kreativer geblieben. Mein Job ist, die High-End-Kreativität aller Agenturen des Netzwerks zu managen, den lokalen Agenturleitern zu helfen, dass sie weiterkommen. Das Herz unserer Arbeit ist das globale Produkt-Komitee, das sich aus zehn Kreativen zusammensetzt. Dieses tagt eine Woche lang in jedem Vierteljahr. Es begutachtet und beurteilt die Arbeit aller Leo Burnett-Agenturen, das sind etwa 1200 Inserate und Spots. Wir geben dann allen ein Feedback. Zu den Treffen laden wir alternierend vier Agenturen aus verschiedenen Ländern ein. So lernt man sich international kennen und wird inspiriert.”

**Wo liegen Ihre eigenen Stärken und Schwächen?**

“Meine Stärke liegt in der Teamarbeit, meine Schwäche in zu grossem Verständnis für menschliche Belange. Manchmal wäre es gescheiter,

ich würde konsequenter durchgreifen. Aber das hat wohl mit dem Alter zu tun: Ich bin geduldiger geworden. Ich höre besser zu und bin deshalb wohl auch ein besserer Motivator geworden. Andererseits habe ich die Erfahrung gemacht, dass man manchmal Zeit verstreichen lassen muss, dann entwickeln sich die Dinge von selbst und laufen in die richtige Richtung.”

### **Ihre Familie lebt seit vielen Jahren in Chicago.**

“Meine älteste Tochter studiert Fotografie an der ‘School of Visual Arts’ in New York, meine jüngere Tochter studiert Poesie in Colorado, und mein Sohn hat noch zwei Jahre bis zum Abiturabschluss. Er hat ein Faible für Computer.”

### **In den USA werden auf Top-Management-Ebene zuweilen astronomische Gehälter ausbezahlt. Wie hoch ist das Vermögen, das Sie durch Werbung verdient haben?**

“Es reicht, um meiner Familie ein gutes, interessantes Leben zu bieten, meinen Kindern die Schulen zu ermöglichen, meinem Sohn den schnellsten Computer zu kaufen. Ich kann in die Ausbildung meiner Kinder investieren, ohne mir Sorgen machen zu müssen.”

### **Das hört sich an wie eine Standard-Antwort. Sind Sie wirklich so bescheiden?**

“Ich bin ganz bestimmt kein Geldverschwender. Ich versuche, mit den Beinen auf dem Boden der Tatsachen zu bleiben und den Elfenbeinturm zu meiden. Ich mische mich auch gerne unters Volk.”

### **Dabei hätten Sie die Möglichkeit gehabt, reich zu werden. Sie hätten ein eigenes Netzwerk aufbauen können, stattdessen haben Sie Ihre Agentur verkauft.**

“Wir standen im Jahr 1978 vor dieser Entscheidung. Wir hatten in Deutschland Kunden wie Bosch, Braun, Blaupunkt, Margaret Astor. Diese Unternehmen wollten auch in anderen Ländern mit uns zusammenarbeiten, also standen wir vor der Frage, weitere Agenturen zu eröffnen. Aber wir hatten damals ziemlich Respekt vor der Expansion in fremde Länder. So entschlossen wir uns für die Leo Burnett-Lösung.”

### **Bereuen Sie diesen Entschluss?**

“Absolut nicht. Ich bin durch die Arbeit für Leo Burnett zum Weltbürger geworden. Ich fühle mich sehr wohl dabei, viele Freunde in vielen Kulturen rund um die Welt zu haben. Sie brachten mir Einsichten, zu denen ich sonst nicht gekommen wäre. Ab einem gewissen Vermögen verliert das Geld an Wichtigkeit, und der menschliche Bereich zählt mehr. Das ist Kapital, das man nicht auf ein Blatt Papier schreiben kann, man trägt diesen Reichtum in sich.”

### **Wann hat Sie das Geldverdienen nicht mehr interessiert?**

“Geld hat mich eigentlich nie inspiriert. Ich wollte gute Arbeit machen. Ich war bei Young & Rubicam glücklich zu Beginn meiner Werbekarriere, obwohl ich viel zuwenig verdiente. So arbeitete ich abends zusätzlich als Kellner, um über die Runden zu kommen. Dann hatten wir Erfolg mit unserer eigenen Agentur. Es gab immer so viel zu tun, damit die Kiste nicht zusammenkrachte. So ist es heute noch.”

**Sie sind heute mitverantwortlich für die Führung einiger international bekannter Marken, zum Beispiel für Marlboro und McDonald's. Die Philosophien über Markenführung ändern indessen ständig. 1983 publizierte Harvard-Professor Theodore Levitt in der Harvard Business Review einen Artikel, der das Zeitalter der multinationalen Unternehmungen ankündigte, die ihre Produkte und deren Werbung nicht mehr den Eigenheiten eines Landes anpassen, sondern weltweit einen einheitlichen Marktauftritt anstreben. Doch heute scheint der sogenannte "Euro-consumer" wieder out zu sein, und man nimmt Rücksicht auf die landeseigenen Geschmacksrichtungen und Gewohnheiten und Lebensstile.**

“Levitt kündigte die globale Marktwirtschaft an, und sie ist inzwischen Realität geworden. Das beweisen Marken wie Coca-Cola, Marlboro, McDonald's, Levi's und Gillette. Levitt entwickelte später eine Strategie auf der Basis: 'Think global, act local'. Sie ist meiner Meinung nach mit Vorsicht zu genießen und teilweise falsch. Eine internationale Marke muss weltweite Konsistenz aufweisen. Wenn ich eine Weltmarke entwickeln will, muss sie überall für das Gleiche stehen. Globales Denken ist aber sicherlich falsch, wenn es zentralistisch verstanden wird: wenn man ein sogenanntes 'Lead-Country' definiert, die Werbung darauf ausrichtet und sie im Rest der Welt adaptiert. Das ist ein Rezept für garantierten Misserfolg. Bei McDonald's zum Beispiel legen wir die Brand-Essenz fest, die wir dann in allen Märkten anwenden, doch wir füllen sie mit lokalem Leben. Die lokalen Agenturen kreieren Werbung, wie sie am besten zum Leben im jeweiligen Land passt.”

### **Konkreter?**

“Wir versuchen, aus dem menschlichen Verhalten Ideen zu generieren, die wir dann mit der Marke verknüpfen. Wenn man aus einem lokalen Gefühl heraus für McDonald's Werbespots schreibt, sind die Geschichten trotzdem oft auch universell verständlich. Wir vergleichen dann die Konzepte verschiedener Länder, sie sollen sich gegenseitig befruchten. Wir wollen die Marke McDonald's nicht von Chicago aus fernsteuern.”

### **Was ist die Brand-Essenz von McDonald's?**

“Wir haben sie auf zwei Wörter zusammengeschrumpft. Der Kunde möchte sie aber der Konkurrenz nicht verraten. Aber McDonald's ist

ein Teil des nachbarschaftlichen Lebens, ein Teil des menschlichen Verhaltens.”

### **Das Markenkernstück von McDonald's könnte etwa "Big Family" heissen?**

“Das kommt nahe. Familienwerte spielen eine starke Rolle.”

### **Wie muss sich der Werbeauftritt von McDonald's in der Schweiz von demjenigen in den USA unterscheiden?**

“Bei Marlboro will der Konsument eine amerikanische Marke konsumieren, bei McDonald's ist das anders. Matter Leo Burnett in Zürich macht das sehr gut. Die Agentur hat die Marke mit lokalen Inhalten gefüllt. Die Plakate sind eigen und haben Witz und Charme. In der Tat hat uns Matter Leo Burnett international inspiriert, vermehrt auf Plakatwerbung zu setzen, nachdem wir hauptsächlich im Filmbereich aktiv waren.”

### **Nicht nur die Werbung wird mit lokalen Inhalten gefüllt, auch die Speisen. In Norwegen verkaufte man beispielsweise einen Lachs-Sandwich, von dem viele sich den Magen verdarben.**

“Der Entscheid, Lachs ins Sortiment aufzunehmen, war vielleicht falsch. Fisch gibt Probleme mit der Verderblichkeit. Ein Beispiel für die internationale Zusammenarbeit ist das Produkt 'Chicken McNuggets'. Es wurde nicht in den USA, sondern in Deutschland entwickelt und ist heute in vielen Ländern zu haben.”

### **Inwiefern wird der Marlboro-Cowboy den lokalen Gegebenheiten angepasst?**

“Die Gestalt ist festgelegt. Aber in Europa sieht man das Ideal des Mannes anders als in Südamerika. Hier ist er mehr Softie, dort mehr Macho.”

### **Und wie wirkt sich das aus?**

“Im Werbefilm in Deutschland zeigt der Marlboro-Mann Gefühle gegenüber Pferden und Natur. Er ist ein Bewacher der Umwelt. In den Filmen in Mexiko ist der Marlboro-Mann dynamisch, er hat alles unter Kontrolle, demonstriert Leadership. Wenn wir in Chicago einen Pool von Filmen planen, die in der ganzen Welt eingesetzt werden sollen – meist vier Spots –, laden wir jede mit Leo Burnett assoziierte Agentur ein, Ideen beizutragen. Wir unterscheiden diese sodann nach Herkunftsland und prüfen erst, ob die Vorgaben, die wir stellen, erfüllt sind. Sodann suchen wir nach internationalen Gleichheiten und Ähnlichkeiten, auf welchen wir die Botschaft aufbauen können.”

### **Sie sagen, Sie sind heute nicht mehr an der exekutionellen Werbearbeit beteiligt – ausser im Fall "Focus".**

“CD Klaus Erich Küster, AD Marga Bonato von der Frankfurter Agentur und ich flogen für drei Tage nach Teneriffa. Wir nahmen uns

vor, an einem neuen Nachrichtenmagazin zu arbeiten und eine Zielgruppe zu definieren, das für Werbungbetreibende attraktiv ist. Unser Koffer war voll mit Magazinen: 'Economist', 'Newsweek', 'Times', 'Spiegel'. Eins wussten wir: Den 'Spiegel' direkt konkurrenzieren wollten wir nicht, das hatten schon viele versucht und waren gescheitert. Stattdessen wollten wir eine eigenständige starke Persönlichkeit entwickeln. Ich ertappte mich dabei, dass ich beim 'Spiegel' meist nur die ersten zwei und den letzten Abschnitt der Artikel las, weil diese zwar ausführlich, aber manchmal auch langatmig waren. Ich dachte mir also, dass es Leuten im mittleren Management auch so geht. Man muss zwar informiert sein, aus beruflichen wie sozialen Gründen, aber das muss schnell gehen. Wir entwarfen den Begriff Info-Elite, die mehr Fakten will, weniger Feuilleton. Das Segment Info-Elite wurde von Mediaplanern sehr gut verstanden, das ist Teil des Erfolgs von 'Focus'."

### **"Focus" entspringt also rein marketingtechnischer Überlegungen anstatt aus publizistischem Interesse?**

"Das publizistische Interesse muss vorausgesetzt werden. Aber man muss überhaupt erst einen Markt schaffen, damit ein Produkt Aussicht auf Erfolg hat. Unser Ziel war, 350000 Exemplare pro Woche abzusetzen. Heute werden fast 1,1 Millionen Exemplare gedruckt."

### **Welches sind Ihre Ziele als Motivator aller CDs?**

"Wir wollen in jedem Land zu den drei kreativsten Agenturen gehören. Weltweit waren wir im letzten Jahr das drittmeist ausgezeichnete Netzwerk."

### **Gehört Matter Leo Burnett zu den drei kreativsten Agenturen in der Schweiz?**

"Ich glaube, dass sie das Potential dazu hat. Die Neuausrichtung mit der Agentur Benker, Steiner, Matter war für uns die attraktivste Lösung. Es war wichtig, den lokalen Managern die Führung zu übertragen. Wir sind nur noch minderheitlich beteiligt. Das ist allerdings eine individuelle Lösung. In 80 Prozent des Netzwerks haben wir das Sagen."

### **Betrachten Sie die Konstellation in der Schweiz als Testversuch für andere Märkte?**

"Nein, die Konstellation entspricht der lokalen Situation. In Neuseeland haben wir eine ähnliche Zusammenarbeit. Und in Österreich eröffnen wir gerade zusammen mit Wirz Wien, die viertgrößte Agentur des Landes, eine neue Firma, an der wir nur zu 30 Prozent beteiligt sein werden. Bislang warben wir aus Deutschland für Österreich."

### **Wie beurteilen Sie die Schweizer Werbung generell?**

“Was ich an Schweizer Werbung schätze, ist die Einfachheit und die klare Gestaltung. Mir gefällt zum Beispiel der trockene Witz von Milch und Swissair sehr gut. Allerdings stelle ich in der Schweiz eine Neigung zur Perfektion fest. Und wenn Perfektion und Präzision im Vordergrund stehen, dann ist die Werbung nicht mehr spontan, herzlich und charmant, kurz: Sie ist langweilig und deshalb keine gute Kommunikation.”

### **Vor kurzem wurde ein Teil der obersten Leo Burnett-Führung handstreichartig ausgewechselt und CEO William B. Lynch musste das Zimmer räumen. Gehörten Sie auch zu den Putschisten?**

“Nein, ich gehörte nicht dazu, ich versuchte im Gegenteil zu vermitteln. Aber der Verwaltungsrat hielt das Management für zu konservativ, zu wenig progressiv. Wir haben viel erreicht, aber die Branche wird immer härter, und man muss immer rascher agieren.”

### **Denn der Branche schwimmen die Felle davon, nachdem Consultingfirmen immer stärker in Marketingstrategiebereiche vordringen.**

“Agenturen waren in den sechziger und siebziger Jahren ganz stark in Marketing und Strategie. Doch ab den achtziger Jahren sind Consultingfirmen in das Gebiet eingebrochen. Sie konnten das, weil sich die Rahmenbedingungen der Auftraggeber veränderten. Zum Beispiel im Detailhandel: Wir haben es heute mit gesättigten Märkten zu tun, und es geht hauptsächlich darum, neue Wege in der Logistik, Qualität und Preisgestaltung zu finden. Das sind Aufgaben für Consultingfirmen. Sie sind zudem näher beim Management als Werbeagenturen.”

### **Und sie verdrängen Agenturen immer stärker aus den Segmenten.**

“Agenturen wurden immer mehr in die Rolle des Kreativ-Shops und des Ausführenden gedrückt. Wir haben deshalb in London eine Brand Consulting-Firma eröffnet, die aus dem Werbetagesgeschäft völlig ausgegliedert ist. Wir Werber müssen uns ganz schnell verstärken. Agenturen müssen sich neu definieren und ein neues Verhältnis zu Auftraggebern herstellen und sich direkten Zugang zur Top-Etage in Firmen verschaffen. Für den Erfolg braucht es ja immer zwei Dinge: Man muss ein konkurrenzfähiges Produkt haben. Zudem muss man es richtig im Markt positionieren, und das macht der Werber weit besser als jeder Consultant.”

### **Coca-Cola beispielsweise beschäftigt Agenturen ausschliesslich für Kreativarbeiten.**

“Coca-Cola merkte, dass die kreative Leistung nicht mehr in jedem Land stimmte. Deshalb traf man die Entscheidung, die strategische Markenführung im eigenen Haus zu erledigen und sich für die

Ausführung in jedem Land an die kreativste Agentur zu wenden. Das war ein risikofreudiger Schritt, der sich bis jetzt für Coca-Cola auszahlt hat. Allerdings ist die Firmenstruktur bei Coca-Cola speziell. Man arbeitet in jedem Land mit verschiedenen unabhängigen Abfüllern zusammen, agiert also trotz der globalen Marke sehr lokal.”

**Werden sich Consultingunternehmen und Agenturnetzwerke zusammenschliessen oder Allianzen bilden?**

“Das ist vorstellbar. Wir haben zwar keinen Plan diesbezüglich. Aber wir haben ganz klar die Vorgabe, in der Unternehmensberatung stärker zu werden.”