

Interview mit:

Reinhold Weber

Ende 1997 gehörte Reinhold Webers WHS zu den führenden Agenturen in der Schweiz. Weber wollte noch höher hinaus. Mit Neugründungen in Berlin und in Wien plante er die Erschliessung des gesamten deutschsprachigen Raums. Berlin aber wurde im Zusammenhang mit dem New-Economy-Crash beinahe zu seinem Waterloo. Das Agenturteam musste von 20 auf fünf Mitarbeiter reduziert werden. Was in Berlin passiert ist und wie es weitergehen soll, sagt Weber im "persönlich"-Interview. Interview: Oliver Prange

“Im Jahr eineinhalb nach Smart hätten wir sagen müssen: Jetzt suchen wir einen Käufer. Wir werden steinreich. Aber wahrscheinlich sind wir keine guten Monopoly-Spieler.”

“Wenn du Leute führst, machst du dich immer unbeliebt, bist immer irgendwie der Schafseckel.”

“Wegen des Misserfolgs in Berlin bin ich nicht zum einsamen Waldspaziergänger geworden.”

“Es wird nicht mehr passieren, dass Texter blödsinnig viel verdienen und nichts können.”

“Ich schnorre doch einem CEO nicht ins Handwerk.”

“Präsentationen gewinnt man nicht, wenn man den kalten Schweiss im Nacken hat.”

1997 habe ich schon einmal mit Ihnen ein "persönlich"-Interview geführt. Damals stand WHS kurz vor dem Sprung nach Berlin. Sie wollten die Rolle wechseln: vom grossen Kreativen zum Unternehmer werden. Wie beurteilen Sie die Situation jetzt, nach dem Absturz in Berlin?

"Ich habe offenbar nicht ganz die richtigen Manager eingekauft, oder es war die falsche Konstellation. Also bin ich wahrscheinlich doch nicht so ein guter Unternehmer."

Mit welchen Absichten sind Sie überhaupt nach Berlin gegangen?

"Wir wollten den gesamten deutschsprachigen Raum erschliessen. Wir hatten die kritische Masse dazu, denn mit Smart-Car hatten wir ein internationales Geschäft. Und wir hatten die Idee, mit der Internetfirma ROSA und anderen Shooting Stars zu mergen, um einen völlig neuen Unternehmenstypus zu schaffen. Diese Grundidee ist nach wie vor richtig, wenn auch im Moment einfach nicht aktuell."

Worin bestand diese Grundidee?

"Warum sollte ich Ihnen das jetzt erzählen? (Pause) Also: Alles wird immer vernetzter. Aber es gibt nach wie vor keinen Anbieter, der unter einer Marke die ganze Palette von Analyse und Umsetzungen anbietet."

Das heisst eine Art Verschmelzung von Werbung und Internet?

"Werbung ist eine Umsetzungsgeschichte, Internet ist eine Umsetzungsgeschichte, und Beda Achermanns Literatur ist eine Umsetzungsgeschichte. Das ist das eine. Das andere ist, dass man über Strategie und Internet die Kunden viel früher abholen kann. Es gibt Werbebudens, Internetbudens, Beda Achermanns, ROSAs, Cary Steinmanns. Aber es gibt bis jetzt niemanden, der ganz bewusst die Besten miteinander vernetzt und Kommunikationsprobleme auf höchstem Level löst. Das war eine Grundidee von uns."

Also mit dem Schlagwort der ganzheitlichen Kommunikation operiert heute jede Agentur. Tatsächlich bleibt jede Einheit doch immer ein Spezialist.

"Das muss sie auch bleiben. Es wäre ein Riesenfehler, die besten Leute einfach zusammenpferchen zu wollen. Das war nicht unsere Absicht und hätte auch gar nicht funktioniert. Nehmen wir zum Beispiel Beda Achermann, mit dem wir das Smart-Buch gemacht haben: Diesen Job hat er hervorragend gemacht. Aber ich weiss nicht, ob er der Richtige wäre etwa für ein Projekt im Bereich Private Banking. Dafür müsste man vielleicht einen anderen Besten suchen. Oder Liliane Lerch: Ich weiss, was sie kann, und sie kann verdammt viel. Wenn man also die jeweils Besten zusammenbringen würde für ein Projekt – diese Art von Denken und Schaffen unter einem Brand gibt es noch nicht."

Hätte Peter Erzberger, den Sie hauptsächlich in Deutschland eingesetzt haben, diese Grundidee der Vernetzung umsetzen sollen?

"Wir hatten in Berlin Spitzenbesetzungen, hervorragende Leute. Aber die muss halt jemand leiten."

Das haben Sie nicht gemacht?

"Ich schnorre doch einem CEO nicht ins Handwerk."

Wie sind Sie auf die Idee gekommen, dass Peter Erzberger die richtige Figur ist für solch ein Projekt?

“Die Kunden, die Kontakte, seine Erfahrung in Deutschland und mit Netzwerken.”

Wäre für einen solchen Posten nicht eher ein Junger, ein Reisser gefragt gewesen?

“Die jungen Toughen haben halt die nötigen Kontakte noch nicht. Nein, der Erzberger kennt wahnsinnig viele Leute. Vielleicht kennt er auch eher jene, die schon zu weit oben sind. Dumm war diese Besetzung sicher nicht. Es braucht einen, der die Kontakte hat, der den Markt kennt und der auch die Geduld hat, mit dem Markt umzugehen. Das ist kein Superschleck.”

Warum haben Sie den Job als CEO nicht selbst gemacht?

“Weil ich die Kontakte nicht habe. Und weil ich kein CEO bin. Ich bin ein Chefredaktor. Ich bin schon eher ein de Weck als ein Favre. Ich bin kein Manager. Zudem wäre das zu jener Zeit unmöglich gewesen. Man kann nicht gleichzeitig an drei, vier Fronten präsent sein. Wir hätten in der WHS Berlin einfach einen Bomben-Agenturmanager haben müssen.”

War für Erzberger bei seinem Abgang ein Golden Parachute aufgespannt?

“Nein. Wir sind zu klein für Golden Parachutes. Aber man hat sich gegenseitig nicht fallen lassen. Die Trennung ist relativ fair abgelaufen. Und wie man weiss schnell.”

Wie waren sonst Ihre finanziellen Verpflichtungen? Sie sind in Berlin ja gross eingestiegen, haben in Charlottenburg eine schöne Liegenschaft gemietet und sie schön ausgestattet, haben etwa 50 Leute gehabt ...

“Mit ROSA zusammen waren wir 50 Schnäuze, viele davon Freelancer. Eine Etage haben wir tatsächlich gefüllt.”

Warum haben Sie die Strategie einer Grossagentur gewählt, anstatt klein anzufangen und dann zu wachsen?

“Wir haben ja mit einer kleinen Agentur angefangen.”

Bei 50 Leuten kann man doch nicht von einer kleinen Agentur sprechen.

“Wir selbst waren um die 20 Nasen. Es hat alles so schön ausgesehen. Mit ROSA konnten wir die Miete teilen, die Infrastrukturkosten. Angefangen haben wir mit nur fünf, sechs Leuten in einem Gebäude am Spree-Ufer, ebenfalls gemeinsam mit ROSA, die auch etwa zu viert oder fünft waren. Doch plötzlich brauchten wir mehr Raum. ROSA entwickelte sich personell fast explosionsartig. Es sassen immer mehr Joint-Raucher herum. Dann hat Peter Erzberger unser Geschäft in Deutschland übernommen, die Mietverträge für neue Büros in Charlottenburg verhandelt, es sah alles ziemlich gut aus.”

Warum haben Sie eine derart teure Liegenschaft gemietet? Man munkelt von einem Fünf-Jahres-Vertrag und von einer jährlichen Miete von 600 000 Mark.

“Alles in allem stimmt die Summe. Davon müssen die Zahlungen der Untermieter abgezogen werden. ROSA war bei uns Untermieter, hat die Hälfte der Mietkosten bezahlt. Wenn man Umsätze macht, wie sie prognostiziert waren, und 300 000 Mark Miete zahlt, dann geht die

Rechnung auf. Aber wenn sich die Umsatzerwartungen nicht erfüllen und Unglücke passieren, hat man halt Pech gehabt.”

Wäre es nicht gescheiter gewesen, eine kleinere und billigere Liegenschaft zu mieten?

“Am Anfang an der Spree hockten wir eigentlich in einer wunderschönen Liegenschaft. Mit dem neuen Vermieter in Charlottenburg gab es von Anfang an viel Ärger. Das war ein richtiger Preusse. Die Verhandlungen mit ihm führte Peter Erzberger, sehr professionell übrigens. Ich wollte zwar mehrmals sagen: Stopp, hören wir auf mit dem Verhandeln, wir bleiben hier. Doch ROSA und WHS sind wie gesagt personell explodiert. Wir konnten nicht zurück.”

Sie haben dann den Konkurs eingereicht, um aus dem Mietvertrag hinauszukommen?

“WHS Berlin hat aus taktischen Gründen die Insolvenzerklärung eingereicht, damit unser Anwalt dem Anwalt des Vermieters sagen konnte: Entweder wir können aus dem Vertrag aussteigen, und dann kriegt er noch etwas. Im andern Fall kriegt er gar nichts. Schachspielen halt! Das hat den Vermieter dann weich geklopft. Wir konnten alles zurückziehen. Unser Trouble-Shooter Urs Läubli hat einen Super-Job gemacht.”

Und jetzt endet die Miete?

“Sie endete bereits Ende November. Eigentlich wollten wir nicht aus der Liegenschaft ausziehen, sondern nur aus dem Vertrag aussteigen. Wir haben dem Vermieter auch ein sehr faires Angebot gemacht. Aber er hat gebockt. Dann haben wir halt auch gebockt. Ich habe immer gemeint, ich sei ein guter Taktierer. Und eigentlich haben wir ganz gut taktiert in dieser Sache. Aber so etwas geht grausam an die Substanz. Du schläfst nicht mehr gut. Du musst Drohungen austossen und weisst genau, dass du auch abdrücken musst, wenn es ernst wird, doch du hoffst natürlich, dass der andere einrenkt.”

Als Sie 1998 in Berlin gross eingestiegen sind, hatten Sie da auch grosse Budgets?

“Sicher. Mit Smart-Car hatten wir ja wie gesagt ein internationales Geschäft. Smart wäre eigentlich das Brecheisen gewesen für Deutschland. Der Fehler war, dass wir mit der Smart Factory nicht sofort nach Berlin gegangen sind. Dann hätte man dort sofort die kritische Masse gehabt und keine Doppelstrukturen in der Schweiz. Doch so etwas ist halt enorm schwer, wenn man 40 Leute hat. Es gibt Widerstände. Man wird träge. Dazu kam, dass das Smart-Budget enorm versackt ist. Im Jahr drei war es nur noch ein Drittel so hoch wie im Jahr eins.”

Warum eigentlich?

“Am Anfang wurden allein in Deutschland zweistellige Millionenbeträge ausgegeben. Das ist dann kontinuierlich das Loch hinab. In einem ersten Schritt wurde die Vertriebsverantwortung geändert, dezentralisiert. Dann wollten die Franzosen natürlich ihre eigene Agentur, die Italiener auch. Wir haben den deutschsprachigen Raum betreut, aber die Literatur immer noch zentral in sechs Sprachen. Doch es war eine Erosion. Und dann kamen noch die Pitches für die Smart-Werbung in Deutschland und Smart International, das reibt auf.”

Bekanntlich gingen beide Budgets an Springer & Jacoby. War die Gründung in Berlin denn nicht sehr riskant, wenn sie finanziell ganz von Smart abhing?

“Wir haben natürlich nicht nur mit dem Gewinn von Smart kalkuliert. Sonst hätten wir es sicher nicht gemacht. Man hätte ja quasi ein Klumpenrisiko noch mehr verklumpt. Nein, so war es nicht. Wir haben auch stark für DotComs gearbeitet, für Brokat, Vivity und für Mediamarkt. Das ist dann halt auch alles ein wenig zerbröckelt. Im New Market ist eine Blase geplatzt, der ganze Dot-com-Markt ist implodiert. Und wenn man Umsatz verliert, ist es in Deutschland einfach schwieriger als in der Schweiz, Personal abzubauen.”

Wie viele Leute hatten Sie in Berlin maximal?

“Vollzeitstellen waren es etwa 18 oder 20.”

Wer wurde nach Peter Erzberger CEO in Berlin?

“Ich ging, wie man weiss, selbst hin mit Rainer Kunst.”

Und, konnten Sie etwas verändern?

“Wir kamen zu spät. Es braucht erst einmal eine gewisse Zeit, bis du den Überblick hast. Du bist am Bügeln, bist am Kontaktemachen. Du kannst versuchen, Präsentationen zu gewinnen. Die gewinnst du meistens nicht, wenn du den kalten Schweiss im Nacken hast, du fängst an, Fehler zu machen. Rainer Kunst und ich sahen schnell, halt, jetzt müssen wir auf die Bremse stehen. Was will man noch machen? Das Menschenmögliche haben wir versucht. Als wir 1998 nach Berlin gingen, haben wir genau gewusst, dass man nationale Präsenz haben muss, nationale Kunden. Wenn du die aber nicht mehr hast, also gute Smart-Kampagnen, musst du dich plötzlich ganz normal durch kleine Jobs und mittlere Jobs durchfressen.”

Das dürfte schwierig sein in Berlin.

“Es gibt in Berlin kaum KMU, keine Kleinindustriellen. Wenn du dich von unten her hinauffressen willst, musst du Geduld haben. Die Kunst ist, sehr schnell an einen nationalen Account heranzukommen und damit Präsenz zu zeigen. Dann rennt man dir die Türen ein. Wenn dir das nicht gelingt, dann hast du Mühe, dich durch die nicht vorhandenen Strukturen zu fressen.”

Wie viel Umsatz haben Sie vor dieser Budgeterosion gemacht?

“In der Gruppe weit über 20 Millionen. Letztes Jahr haben wir inklusive Deutschland um die 18 Millionen gemacht.”

Das heisst, der Umsatzeinbruch wird sich erst im laufenden Jahr richtig bemerkbar machen?

“Wenn wir VW nicht gewinnen, ja.”

Wenn es Ihnen nicht gelingt, einen grossen Fisch zu angeln, sieht es also nicht sehr gut aus?

“Stopp! In der Schweiz stehen wir sehr gut da. Zum Glück. Wir hätten nie, nie, nie die Substanz auf unter null ausgehöhlt.”

Welche grosse Kunden haben Sie denn jetzt?

“Hapimag, UBS, Tamedia, Schweiz Tourismus, Migros. Das läppert sich. Man muss auch einmal Vergleiche ziehen: Die UBS gibt in der Schweiz für die E-Banking-Geschichte etwa gleich viel aus wie Smart Deutschland heute.”

WHS ging in Berlin jetzt mit Melle_Pufe zusammen. Das ist doch eine noch relativ unbekannte Agentur?

“Ich kenne Berlin in- und auswendig. Die vielen Glamour-Namen dort, das ist doch alles defizitäres Zeug. Aber Melle_Pufe ist ein gesundes, etabliertes 50-Mann-Agentürlein. In Berlin haben sie einen ordentlichen Namen. Melle und Pufe sind zwei wirklich gute Kreative. Melle war Theologe, hat Bücher geschrieben. Pufe war AD bei GGK. Bei Kampagnen fehlt ihnen noch etwas der Kick. Deshalb haben sie eine Zusammenarbeit mit uns gesucht.”

Ist es nicht etwas ungewöhnlich, dass Sie Ihre Zusammenarbeit bereits bekannt gegeben haben, obwohl offensichtlich die finanziellen Strukturen noch gar nicht ausgehandelt sind?

“Von der Absicht und Architektur her sind sie es schon, doch. Es hat aber noch keine Task-Force darüber getagt, und das wird auch nie eine.”

Wer übernimmt denn jetzt wen?

“Das wissen wir noch nicht. Es gibt verschiedene Szenarien, je nachdem, ob VW klappt oder nicht. Ich kann VW ja auch aus der Schweiz machen und in Berlin eine Betreuung haben. Oder die Köpfe in Berlin haben. Oder alles.”

Stefan Pufe sagte mir kürzlich, als ich ein Interview mit ihm führte, sein Ziel sei es, im deutschsprachigen Raum stärker zu werden. Ich bekam den Eindruck, dass er WHS gerne posten würde.

“Wie denn?”

Das weiss ich nicht.

“Das macht absolut keinen Sinn. In der Schweiz nützt es doch gar nichts, wenn ein Name wie Melle_Pufe erscheint. Umgekehrt aber schon. Also uns hat die Partnerschaft geholfen. Es gibt uns dort. Wir haben eine Infrastruktur und Melle_Pufe den Zugang zum deutschsprachigen Markt.”

In der Branche spricht man von einem Notverkauf.

“Sagen Sie der Branche: Es ist überhaupt nichts verkauft worden. Es ist wirklich kein Geld geflossen.”

Das heisst, die Agentur kauft vorab Ihre Arbeitskraft als Kreativer ein?

“Pufe sagt: WHS ist eine gute Marke. Die Branche besteht zum Glück nicht nur aus Branche, sondern sie besteht aus Kunden. Und wenn wir VW gewinnen würden – würden! – würden!, steht plötzlich auch die Branche wieder Schlange.”

Warum haben Sie nicht frühzeitig an ein grösseres Netzwerk verkauft?

“Daran haben wir überhaupt nicht gedacht. Eigentlich hätten wir darauf kommen müssen. Im Jahr eineinhalb nach Smart hätten wir sagen müssen, Yvonne, Reini, jetzt suchen wir uns einen Käufer, wir werden reich.”

Das ist ja oft der Fall, dass man den richtigen Moment verpasst.

“Wahrscheinlich sind wir einfach keine guten Monopoly-Spieler. Ein finanzielles Polster ist natürlich immer gut. Aber auch so stehe ich nicht ganz ohne Pölsterchen da. Ich will meinen Lebensstil auch nicht irgendwo in den Himmel hinaufschrauben. Ich kann nicht mehr als

zwei Koteletts pro Tag essen. Mir gehört keine Villa. Natürlich gibt es Verlockungen. Und die Leute haben uns gesagt, wir seien blöd gewesen, wir hätten schon wegen der Zukunftsentwicklung verkaufen müssen.”

Nervt es Sie, dass Sie es nicht getan haben?

“Manchmal schon, aber nicht wegen dem Stutz. Ein Verkauf damals hätte mir vielleicht viele Sorgen erspart, viele schlaflose Nächte.”

Sie waren zweimal Werber des Jahres, es regnete Medaillen und Auszeichnungen, Sie hatten Erfolg, eine Riesenagentur, und jetzt haben Sie ziemlich eins über den Schädel gekriegt.

“Richtig, dafür sind die Schädel ja da.”

Wie gehen Sie damit um?

“Ich bin nicht zum einsamen Waldspaziergänger geworden. Ich ging auch nicht in die Bar und stürzte ab. Das kannst du nicht mit einer Familie. Und willst es auch nicht. Ich ging auch nicht zum Psychiater. Ich schaute öfters in die Glotze, ‘Streit um drei’ ist ganz grosse Klasse.”

Überschrift: Jetzt muss ich den Rückzug einleiten?

“Nein. Die grosse Krise bei mir war Mitte des letzten Jahres.”

War das nicht sehr schwierig, gegen aussen nach wie vor als Sieger aufzutreten und gleichzeitig im Hinterkopf zu wissen, Shit, ich habe einen Riesenmist am Hals?

“Das ist sicher das Schwierigste überhaupt in einer solchen Situation. Du musst Umsatz machen, Gas geben, bist aber nicht mehr der Optimist, der sagt, es wird alles klappen. Denn gleichzeitig musst du schon das Szenario einleiten zum Hinunter- und Zusammenfahren. Also einerseits Euphorie ausstrahlen, die Leute begeistern, andererseits musst du pessimistisch denken und eiskalt handeln – schrecklich!”

Kann man mit so einer Situation allein fertig werden?

“Allein kann man das nicht, das funktioniert nicht. Es war eine gute Erfahrung für mich, zu spüren, du bist nicht allein.”

Wie gehen Sie damit um, wenn der bekannte Branchenklatsch losgetreten wird, wenn es heisst, hä, der Reini Weber, wir haben es doch immer gewusst ...

“Ich kann nicht behaupten, die Branche sei mir völlig egal. Aber ich war schon in den guten Zeiten nicht immer der Beliebteste in der Branche. Es waren immer wieder die wildesten Storys zu hören bis hin zur Frage, ob ich schwul sei. Ich habe gedacht, ach, schnorrt doch, was ihr wollt.”

Braucht es, um sich selbst zu schützen, eine gewisse Gleichgültigkeit?

“Ich habe früh gemerkt: Diese Schnorrer bringen dir keine Jobs. Natürlich sind in der Branche auch Auftraggeber vertreten, und was geschnorrt wird, beeinflusst auch diese. Aber damit musst du dich einfach abfinden, sonst kannst du dir die Kugel geben.”

Bei WHS gehen viele Leute weg, auch Urs Läubli. Wie ersetzen Sie diese Leute?

“Gar nicht. Das heisst, jetzt kommt Ralph Hermann. Die Lösung mit zwei Verantwortlichen, also mit Urs Läubli und Yvonne Hodel, machte Sinn, als wir das Smart-Budget noch hatten. Statt

zwei werden wir mit Hermann einen Verantwortlichen haben, der mit mir zusammen und dem Finanzchef die Seeagentur leitet.”

Ralph Hermann kommt als bisheriger Kommunikationsleiter des Tages-Anzeigers von der Medienseite her. Er hat noch nie selber eine Agentur geführt. Welche Hoffnungen setzen Sie in ihn?

“Warum sollte das Führen nicht klappen? Urs Läubli war, bevor er zu WHS kam, ja auch kein Werber. Hermann ist ein PR-Mensch, ein Werbemensch, ein Budgetmensch, er kennt die Branche. Er weiss vielleicht nicht, wie man in einer Agentur intern die Budget-kontrolle handhabt. Aber das lernt er mit seinem Background, dem MBA und all seinen Erfahrungen wahrscheinlich in fünf Minuten. Dafür kennt er die verschiedenen Leute und den ganzen Kuchen. Seine Aussenwirkung ist hervorragend. Und er will Werbung machen.”

Ist es nicht etwas riskant, dass Sie ausgerechnet dem TA, also einem grossen Kunden, den Marketingleiter nehmen?

“Prinzipiell ist es eigentlich falsch, den besten Kunden ins Haus zu holen. Aber wenn dieser ohnehin schon vor einem Jahr deklariert hat, dass er sich verändern möchte, und wenn er die Nachfolge sauber regelt, dann sehen wir eine solche Gefahr nicht. Der TA hat jetzt de facto die beste Agentur, denn wir haben mit Hermann einen Agenturleiter, der weiss, wie die Tamedia funktioniert, einen, der zum Beispiel mir oder den Leuten sagen kann, he nein, so macht man keine Abos.”

Stimmt es, dass Sie den Leuten zwar volle Verantwortung geben und sie selbstständig agieren lassen, andererseits aber doch immer wollen, dass alles über Ihren Tisch läuft?

“Es läuft nicht alles über meinen Tisch. Aber es wird nicht mehr passieren, dass vier Texter blödsinnig viel verdienen und blödsinnig wenig können. Es kommt nicht mehr vor, dass fünf Krea-Teams da sind und nur zwei Beratungsteams. Es kommt nicht mehr vor, dass der Kunde vornehmlich in zu langen Besprechungsberichten eine Rolle spielt. Und es kommt auch nicht mehr vor, dass einer keine Kommas setzen kann.”

Sind Sie für die Fehler, die Sie da aufzählen, verantwortlich?

“Selbstverständlich. Es sind Fehler, mit denen ich jetzt aufräume. Ich habe mich einfach ein wenig blenden lassen.”

Wie meinen Sie das?

“Irgendwann heisst es, ach, der Alte da, der immer mit dem eisernen Besen hantiert, mit Zuckerbrot und Peitsche, wir sind froh, wenn er weg ist. Doch kaum ist er weg, gibt es ein Puff. Es gab wirklich eine Zeit, da hiess es, wenn es schlecht lief: Es ist dein Laden. Und wenn es gut lief, hiess es: Wie haben wir das jetzt wieder toll gemacht. Das erträgt man sogar noch. Aber wenn du spürst, es kommt nichts mehr heraus dabei, musst du sagen: So, jetzt machen wir es wie früher. Ich bin der Ansprechpartner für das, ein anderer ist der Ansprechpartner für jenes, und da will ich funktionierende Teams haben. Ihr seid kleine Unternehmer, und wenn ihr ein Problem habt, bin ich da, und wenn ihr bereits die Lösung habt, höre ich sogar zu.”

Hebt man ein wenig ab vom Boden, wenn man glaubt, auf dem Zenit zu stehen, denkt, da holen wir 20 Millionen herein, dort machen wir Berlin ...

“Es geht nicht einmal um die 20 Millionen. Es ist immer schön, wenn man vier, fünf Neugeschäfte in der Pipeline hat. Man darf aber nicht vergessen, dass das auch viel Arbeit gibt. In diesem Punkt bin ich extrem. Ich denke nicht in Franken, ich denke ans Chrapfen. Und dafür muss man die richtigen Besetzungen machen. Man muss Unternehmer haben, die wirklich selbstständig funktionieren, ohne dass man sie kontrollieren muss. Die zu finden, ist wahnsinnig schwer, auch wenn man ihnen Anteile anbietet. Zu Ralph Hermann sagte ich, er werde Shareholder bei uns. Wissen Sie, was er geantwortet hat?”

Was?

“Er sagte, das will ich erst dann werden, wenn ich etwas gebracht habe. Ich bin flach gelegen im Stuhl, habe gedacht, das gibt es doch gar nicht mehr, solche Leute, die zuallererst etwas leisten wollen, bevor sie garnieren. Ich weiss ja, wie die Branche tickt. Ich verzichte darauf, Namen zu nennen. Aber es gibt Leute in der Schweiz, berühmte CDs oder Freie, die sagen, ich komme gern zu dir als Partner, ich möchte aber 40000 Lohn im Monat. Dann sage ich: Fuck you. Es geht doch prinzipiell nicht, Unternehmer sein zu wollen, dann um Taxispesen zu streiten und auch noch die Absicherung eines angestellten Kademmenschen zu haben.”

In der Branche haben Sie den Ruf, schwierig zu sein.

“Das bin ich auch. Ich bin unerbittlich ehrlich. Auch noch im Schützengraben.”

Das könnte auch Ausdruck einer gewissen Arroganz sein.

“Irgendein gescheiter Kopf hat einmal gesagt, Ehrlichkeit könne auch ein Knüppel sein, wie eine Keule. Mag sein, dass das als Arroganz empfunden wird. Aber ich kann es nicht ausstehen, wenn man mit den Leuten im Schützengraben liegt und jemand statt Munition Cervelatsalat anliefert. Anstatt scharf zu schiessen, muss ich mir dann am falschen Ort und zur falschen Zeit esoterisches Geschnorre über Cervelats anhören. Nein, in den Schützengraben gehört Munition, und dann räbelts. Ich bin auch etwas rechthaberisch. Das ist halt das Wesen des Steinbocks. Und ich weiss, ich kann wahnsinnig aufbrausend sein und verletzend. Obwohl ich es gar nicht so meine. Ich spüre dann, Hueresiech, jetzt bin ich wieder zu laut geworden, zu ruppig, und dann bestelle ich wieder Tulpensträusse.”

Legen Sie überhaupt Wert auf andere Auffassungen?

“Ja. Alle Spitzenleistungen bei WHS entstanden als Mannschaft. Aber es gibt einfach Dinge, die ich besser weiss. Das heisst nicht, dass die anderen nichts sagen dürfen. Doch ich werde absolut wahnsinnig, wenn es auf einen Termin zugeht, und dann diskutiert man noch zwei Tage vorher über den Kopernikus.”

Welches ist Ihr grösster Fehler?

“Das tönt jetzt sicher blöd, aber mein grösster Fehler war, dass ich wahrscheinlich zu viel zugelassen habe. Vor allem bei mir. Am Schluss weisst du selber nicht mehr, wohin du eigentlich willst. Dann fängst du an, extrem zuzumachen. Plötzlich spürst du, da ist ein Gelaber wie in einer Partei oder einer Sekte. Und am Schluss sagst du, es war nett mit euch, aber es kommt nichts dabei heraus.”

Schlägt das Pendel bei Ihnen einmal in diese, einmal in die andere Richtung?

“Wenn du Leute führst, machst du dich immer unbeliebt, auch wenn du es gut machst. Irgendwie bist du immer der Schafseckel. Dann machst du zu. Und spürst irgendwann, dass die Schafherde sich fragt, wo ist denn der Hirt. Dann machst du die Gegenbewegung, und das ist auch nicht gut.

Jetzt bin ich wahrscheinlich wieder am Aufmachen. Jetzt weiss ich wieder genau, was ich will: Klarheit, Transparenz, Spass. Ich halte Unklarheiten nicht aus, obwohl es auf meinem Tisch grauenhaft aussieht.”

Unternehmer zu sein, birgt doch immer gewisse Unklarheiten, Risiken. Wie balancieren Sie die Risiken aus?

“Viel zu stark.”

Nicht umgekehrt?

“Nein. Ich bin eigentlich übervorsichtig. Früher habe ich nicht so funktioniert. Man hat sich entschieden, machen wir das – und dann: Go. Das habe ich ein wenig verloren. Auch privat. Plötzlich habe ich mich erappt, dass ich auch noch das allerletzte Restrisiko erfassen wollte. Dann war aber meistens auch die Gelegenheit weg. Der Pfupf draussen. Oder der Markt hat sich verändert.”

Ist diese Vorsichtigkeit ein Resultat des Berlin-Abenteuers?

“Da ist schon etwas passiert in den letzten beiden Jahren. Ich weiss aber nicht, liegt der Grund dafür eher bei mir, der Midlife-Crisis, der Familie oder in Berlin.”

Sie sind vor zwei Jahren Vater geworden. Was bedeutet das für einen ehemals eingefleischten Junggesellen?

“Viel. Du hast plötzlich andere Werte im Leben, andere Prioritäten. Du hast wirklich Verantwortung und ein schreiendes Kind, wenn du selber am liebsten losheulen würdest. Wenn du den Verleider hast, kannst du dich nicht einfach verabschieden: Und Tschüss, ich gumpo jetzt aus dem Fenster. Du spürst eine grosse Freiheit, aber auch eine grosse Verpflichtung. Ich bin ja im hohen Alter vom Wolf, vom Junggesellen, zum Vater geworden, zum Familienvorstand, zum Erzieher. Da beginnt man, unglaublich viel zu relativieren. Vieles andere wird dann einfach scheissegal. Gewisse Sitzungen zum Beispiel sind doch egal, wenn die Kleine zum Doktor muss.”

Was sind jetzt Ihre unmittelbaren Pläne?

“In der Schweiz geben wir jetzt wieder tüchtig Gas. Im Dezember/Januar haben wir 16 Präsentationen gemacht. Die Leute haben wie die Verrückten rund um die Uhr geknüttelt. Das wird erst einmal festgezurt. Dann bin ich daran interessiert, dass Melle_Pufe/WHS in Berlin ein Glanzlicht bekommt. Dazu braucht es eigentlich nicht viel. Melle_Pufe funktioniert und hat schöne Kunden.”

Wie hoch schätzen Sie die Chance ein, dass Sie das Budget von VW bekommen?

“Sagen wir mal: etwas besser als eins zu fünf; eins zu 4,1345.”