

# Interview mit: **COLLIOUD**

**Nach der Übernahme von Aebi, Strebel muss Publicis-Chef Fredy Collioud neue Management-Strukturen aufbauen. Collioud gibt Auskunft über Organisation und Wachstumsziele, über die Rolle von Publicis-Präsident Markus Kündig und darüber, warum er nie eine Agentur selbst besitzen will. Interview: Oliver Prange**

*“Wenn mir die Agentur gehörte, würde ich mir doch ständig den Kopf darüber zerbrechen, wie ich sie wieder loswerde zu einem möglichst hohen Preis.”*

*Als Agenturchef kann man nur versuchen zu motivieren und zu überzeugen. Ich kann ja niemandem befehlen, er solle eine gute Idee haben.*

*Markus Kündig ist ein guter Gesprächspartner, wenn wichtige Entscheidungen anstehen. Ich weiss gar nicht, was ich weiter dazu sagen soll. Ich möchte Kündig nicht auf einen Akquisitions-Präsidenten reduzieren.*

**Ist es ein Zufall, dass Optimedia zur gleichen Zeit das Feld räumt, da Aebi, Strebel an die Theaterstrasse zieht?**

“Ich habe mir seit zehn Jahren vorgestellt, hier am Bellevue ein Kommunikationshaus zu errichten. Optimedia zieht jetzt kurzfristig ins Seefeld-Quartier, doch schon 1999 läuft hier ein Vertrag mit einem Untermieter aus, und Optimedia kann wieder zurückkommen. Aber Optimedia entschloss sich wegzuziehen, als noch keinesfalls sicher war, ob der Zusammenschluss mit Aebi, Strebel klappt.”

**Also zieht Aebi, Strebel in die ehemaligen Räume von Optimedia?**

“Nein, die Mitarbeiter der Agenturen werden vermischt, die Kreativen ziehen zu unseren Kreativen, desgleichen die

Berater. Derzeit laufen die Infrastruktur-Vorbereitungen. Es ist unglaublich, wie hoch die Investitionen in die EDV und die Vernetzung geworden sind. Früher benötigte eine Agentur gerade mal einige Kugelkopf-Schreibmaschinen, heute betragen unsere Informatik-Ausgaben gegen eine Million Franken. Im März wird Aebi, Strebel in ein komplett vernetztes Kommunikationshaus einziehen können.”

**Mit der Übernahme macht Publicis in der Grösse einen Sprung nach vorne. Eine Alternative wäre gewesen, aus eigener Kraft zu wachsen. Ich habe den Eindruck, dass Publicis in den letzten Jahren nicht mehr markant gewachsen ist.**

“Wir haben unseren Umsatz in den letzten zehn Jahren um 271 Prozent gesteigert. Wir wurden im Ranking nur überholt, wenn andere fusionierten, zum Beispiel Seiler und/ oder Euro RSCG. Wir budgetieren mit der fusionierten Agentur für 1998 rund 23 Millionen Franken. Wir hätten dieses Wachstum auch aus innerer Kraft geschafft, vielleicht ein oder zwei Jahre später. Nicht das Wachstum stand im Zentrum der Diskussion, sondern die Management-Struktur und das Kreativ-Potential.”

**Mit anderen Worten: Du warst der Chef. Jetzt willst du die Last auf mehrere Schultern verteilen.**

“Genau. Vor zehn Jahren hatte eine Agentur unserer Grösse noch mehrere Hierarchiestufen, die habe ich eliminiert, als ich den Job hier übernahm, weil ich ein schlankes, unkompliziertes System benötigte, um den Turnaround zu schaffen.”

**Welche wichtige Lehre hast du aus dem damaligen Turnaround gemacht?**

“Die Lehre ist, dass ich nicht noch einmal einen Turnaround machen möchte. Eine Agentur gerät irgendwann immer entweder in eine kreative oder finanzielle Krise.”

**Weshalb?**

“Eine Agentur ist ein ausserordentlich fragiles Gebilde, weil sie stark von Persönlichkeiten abhängig ist. Das ist überall so in der Welt. Wenn diese Personen eines Tages die Leistung nicht mehr bringen, ist oft die ganze Agentur in Frage gestellt.”

**Wie erreicht man unter diesen Umständen trotzdem Kontinuität, die für jedes erfolgreiche Unternehmen Voraussetzung ist?**

“Es braucht Biss, Engagement, Motivation und Begeisterung. Besonders deshalb, weil Agenturen selten unternehmerisch gut geführt sind, denn im Zentrum des Interesses steht, gute Werbung zu machen.”

**Und du hast Unternehmerqualitäten entwickelt?**

“Ich glaube, ich konnte das in der Vergangenheit beweisen, ohne die kreative Weiterentwicklung vernachlässigt zu haben. Eine Agentur, die immer wieder in wirtschaftliche Nöte gerät, sackt auch in ihrer kreativen Leistung bald zusammen.”

**Wie kann eine Agentur in finanzielle Schwierigkeiten geraten, zumal im Vergleich zur Industrie die Investitionen überaus gering sind?**

“Eine Agentur hat tatsächlich geringe Fixkosten. Wenn man ein Budget verliert, muss man schlimmstenfalls Mitarbeiter entlassen, was Publicis in den letzten zehn Jahren übrigens nie machte. Fehlinvestitionen kann man höchstens in der Informatik tätigen. Eine Agentur gerät meist dann in die Krise, wenn ihre kreative Leistung ungenügend ist. Agenturen machen aber selten Konkurs, sie verschwinden einfach vom Markt.”

**Eine solche Risikolosigkeit ist der Traum jedes Industrie-Managers. Warum gibt es eigentlich so wenig durch McKinsey oder Boston Consulting geschulte Manager in der Werbung, zumal es sich hier ebenso um Unternehmensberatung handelt?**

“Das Agenturgeschäft ist für sie vielleicht uninteressant, weil es keine Möglichkeit für eine grosse Karriere gibt. Man kann die meisten Aufgaben schlecht delegieren, weil es ein People's-business ist, und muss sich deshalb auch um kleine Dinge selbst kümmern. Ausserdem wären McKinsey-Leute als Agenturmanager zu teuer.”

**Zur Unternehmerqualität gehört auch, dass man persönliche Risiken eingeht. Du hältst zehn Prozent der Aktien an der Schweizer Publicis-Agentur. Hast du je versucht, die Mehrheit zu erlangen?**

“Ich hatte diese Ambition nicht. Es wäre auch nicht möglich gewesen, weil Publicis das nicht erlaubt. Das wusste ich bereits, als ich noch bei der Migros war. Ich hatte auch Angebote von kleineren Agenturen, als Miteigentümer einzusteigen. Aber ich habe mich dazu entschlossen, dass ich lieber Manager einer grossen Agentur bin, weil es mich mehr reizt, für Grosskunden wie Nestlé, Renault und Swisscom tätig zu sein als für Kleinunternehmen.”

**Höre ich aus dieser Aussage einen gewissen Respekt vor eigenem finanziellem Engagement heraus?**

“Ich habe keine Angst vor einem finanziellen Engagement. Dieser Aspekt ist im Agenturgeschäft ohnehin zu vernachlässigen. Ich will nicht Agenturinhaber sein, weil ich unabhängig bleiben will. Als Agenturbesitzer müsste ich zum Beispiel das Geschäft verkaufen, wenn ich nicht mehr arbeiten will. Aber das ist selten gut für eine Agentur. In der Vergangenheit gibt es Beispiele, wie skrupellos da vorgegangen wird – etwa bei der GGK. Vor kurzem ist wieder ein Agenturinhaber

ausgestiegen. Es kann nicht Ziel sein, eine Agentur aufzubauen, nur um sie dann mit finanziellem Vorteil zu verkaufen. Wenn man Werbung macht, sollte man dies aus Interesse an der Sache tun und die Verantwortung für die Mitarbeiter übernehmen. Ich kann jederzeit aussteigen, bin dem Unternehmen allerdings eine Nachfolgeregelung und gesicherte Strukturen schuldig, deshalb handle ich in dieser Situation zukunftsorientierter.”

### **Die gleichen Argumente könnten auch Agenturinhaber anbringen.**

“Ja, aber ich habe doch eine ganz andere Motivation. Wenn mir die Agentur gehörte, würde ich mir doch ständig den Kopf darüber zerbrechen, wie ich sie wieder loswerde zu einem möglichst hohen Preis. Also müsste ich die Rendite optimieren und unterliesse deshalb langfristige Investitionen in die Zukunft. Ich kenne Agenturinhaber, die seit Jahren versuchen, ihr Geschäft möglichst gewinnbringend zu verkaufen. Da bleibt doch das Interesse für den Kunden auf der Strecke. Nein, ich bin definitiv unabhängig. Im übrigen bin ich kein besitzergreifender Mensch.”

### **Entspringt diese Haltung deinem Naturell oder einer Erfahrung, die du gemacht hast?**

“Ich lebe schon seit langem nach dieser Devise. Man lernt sich mit den Jahren selbst immer besser kennen. Ich handle zwar intuitiv, bemerkte aber meinen Hang zur Unabhängigkeit schon früh. Sie muss gegeben sein, damit ich erfolgreich arbeiten kann. Und Besitz nimmt einem die Unabhängigkeit.”

### **Wiederum könnte man das Gegenteil behaupten.**

“Besitz auch von viel Geld macht nicht unabhängig, sondern abhängig. Ich habe das bei mehreren reichen Personen, die ich kenne, beobachtet. Das heisst nicht, dass ich nicht auch in guten Verhältnissen lebe und die Sicherheit schätze, die ein gutes Einkommen bietet. Aber zwischen Sicherheit und Unabhängigkeit besteht ein grosser Unterschied. Es sind die Ansprüche, die man ans Leben stellt, die abhängig oder unabhängig machen.”

### **Bist du so unabhängig, dass du demnächst mit der Werbung aufhören könntest, zumal deine Nachfolge jetzt möglicherweise geregelt ist?**

“Das kann ich mir im Augenblick nicht vorstellen, denn Werbung macht nicht abhängig, weil sie immer wieder neu hergestellt wird. Werbung ist für mich Freiheit, die viele nicht haben, vorausgesetzt, man ist erfolgreich. Unternehmen richten sich doch gewöhnlicherweise nach Verkaufszahlen und Renditen aus, die Werbung stattdessen nach guten Ideen – sollte sie zumindest. Wachstum ist in der Werbung nicht Selbstzweck, sondern logische Konsequenz.”

### **Was beschäftigt dich am meisten?**

“Das grösste Risiko des Agenturleiters sind die Mitarbeiter. Es ist die wichtigste Aufgabe, Leute zusammenzubringen, die alle Individualisten sind, und zu einem Team zu formen. Ich handle immer sehr vorsichtig, denn man hat es mit persönlichen Schicksalen zu tun, kann aber auch nie ausschliessen, dass das Zusammenspiel im einen oder andern Fall nicht funktioniert.”

### **Unabhängigkeit ist dir wichtig, aber dein neuer Partner Jean-Etienne Aebi war immer Agenturbesitzer.**

“Er weiss jetzt, dass man auch glücklich sein kann, ohne Eigentümer zu sein. Er hat jetzt sicherlich wieder seinen Traumjob, weil er sich wie in seiner guten Zeit auf das konzentrieren kann, was er am besten kann: das Kreieren von Kampagnen. Nach der Fusion zur ASGS/BBDO war es aus mit dem Traumjob, denn er stand trotz vieler Partner bald alleine da.”

### **Bislang warst du der Chef, jetzt musst du teilen.**

“Ich muss korrigieren. Ich bin zwar Chef der Agentur, aber die Entscheide wurden auch bis anhin immer zusammen mit den leitenden Mitarbeitern gefällt. Klar ist die Agentur stark von mir geprägt, und das wird auch so bleiben, aber ich freue mich sehr aufs Teilen mit Jean-Etienne und Diana Strebel.”

### **Bei einer anderen Zusammenlegung, derjenigen von UBS und SBV zum Beispiel, sieht man, wie sich die Angestellten in internen Grabenkämpfen gegenseitig aufreiben.**

“Bei unseren Agenturen geht es glücklicherweise nicht darum, wer sich durchsetzt, sondern was sich durchsetzt – die gute Idee. Im Agenturgeschäft überzeugt man nicht durch einen Rang, sondern durch die Qualität der Ideen. Vielleicht ist das bei Banken anders, darum würde ich nie in einer Bank arbeiten.”

### **In einer Agentur sind Hierarchien inexistent?**

“Als Agenturchef kann ich nichts befehlen. Ich kann nur versuchen zu motivieren und zu überzeugen. Ich kann ja niemandem befehlen, er solle eine gute Idee haben.”

### **Wie verändert sich aufgrund der Übernahme der Verwaltungsrat?**

“Jean-Etienne Aebi wird in den Verwaltungsrat gewählt. Ebenso Georges Baums, Chairman von Publicis im deutschsprachigen Raum. Unser Verwaltungsrat bestand bislang nur aus drei Personen.”

### **Euer VR-Präsident Markus Kündig ist auch in den Verwaltungsräten von UBS, Landis & Gyr, Metro International und Zürich Lebensversicherung. Inwiefern ist er für euch als Akquisiteur aktiv?**

“Gar nicht, das sieht man, wenn man unsere Kundenliste anschaut.”

**Zum Beispiel ist er im Verwaltungsrat von V-Zug, das ist auch ein Kunde von Publicis.**

“V-Zug war bereits unser Kunde, bevor Markus Kündig in unseren Verwaltungsrat einzog. Wir arbeiten seit 20 Jahren für V-Zug.”

**Warum ist Kündig mit seinen exzellenten Beziehungen nicht aktiver in der Akquisition für euch?**

“Ich glaube nicht, dass Markus Kündig in den Konzern-Verwaltungsratssitzungen seinen guten Namen hergeben würde, um New Business für uns zu beschaffen. Da gibt es anderes zu besprechen als die Wahl der Werbeagentur. Markus Kündigs Erfahrung als Unternehmer und Politiker war sehr hilfreich in der Vergangenheit. Wenn er ein Geschäft vermittelt, sind wir natürlich froh darüber. Aber Kündig ist ja auch Präsident der Schweizer Werbewirtschaft und er kennt als Drucker unser Gewerbe, also haben wir einen sehr logischen VR-Präsidenten.”

**Als früher das Zürich-Budget zur Diskussion stand, hat er sich meines Wissens darum bemüht, es Farner Publicis zu vermitteln.**

“Eben nicht. Bei der Zürich war es so, dass wir die damalige Tochterfirma Vita betreuten. Als sie in die Zürich integriert wurde, haben wir das Budget verloren. Wenn die Beziehungen gespielt hätten, hätten wir stattdessen das Zürich-Budget dazugewonnen. Dafür bekamen wir dann den Winterthur-Account.”

**Du müsstest die Beziehungen deines VR-Präsidenten vielmehr nützen.**

“Für mich ist es wichtig, von seinen Erfahrungen zu profitieren. Markus Kündig ist ein guter Gesprächspartner, wenn wichtige Entscheidungen anstehen. Ich weiss gar nicht, was ich weiter dazu sagen soll. Ich möchte Kündig nicht auf einen Akquisitions-Präsidenten reduzieren.”

**In der Schweiz sind in den letzten Jahren viele Zeitungen vom Markt verschwunden, aber die Zahl der Leserschaft bleibt insgesamt konstant, weil neue Massentitel gegründet wurden. Wo gibt es deiner Meinung nach noch Lücken?**

“Es gibt kein Sport-Magazin, das würde mich als Leser interessieren. Es gibt den Sport als Wochenzeitung, ich hätte aber lieber wie in Italien eine Tageszeitung, die über Sport berichtet. Sport-Magazine sind in anderen Ländern überaus erfolgreich.”

**Wie beurteilst du die Überlebenschmöglichkeit einer Abendzeitung?**

“Ich gehe nicht davon aus, dass Leser am Morgen auf ihre Tageszeitung verzichten zugunsten einer Abendzeitung, und Platz für zwei gibt es nicht. Ausserdem wäre die Distribution ausserordentlich problematisch. Lücken in der Medienlandschaft gibt es schon noch einige, aber für viele konzeptionell attraktive Titel fehlt einfach der Markt.”

**Der Auftraggeber-Markt schrumpft in der Schweiz, zum einen, weil Unternehmen fusionieren und folglich in der Werbung sparen, zum andern, weil sie auf ausländische Agenturen ausweichen.**

“Wenn Unternehmen fusionieren, kann das für Publicis auch Vorteile bedeuten. Je grösser sie werden, desto stärker sind sie auf eine Agentur angewiesen, die eine gewisse Infrastruktur anbietet. Allerdings gehen dabei in der Regel Werbefranken verloren. Das ist aber keine dramatische Entwicklung. Als fatal schätze ich eher die Tendenz ein, dass Grosskonzerne zu ausländischen Agenturen wechseln. Schweizer Unternehmen wollen ihre internationale Ausrichtung wohl dadurch unter Beweis stellen, dass sie eine Agentur mit Sitz in London oder New York wählen. Es gibt praktisch keine erfolgreiche Schweizer Uhr mehr, die auch mit einer heimischen Agentur zusammenarbeitet. Die Werbung ist dadurch aber nicht besser geworden. Gegen diese Tendenz müssen wir ankämpfen.”

**Sonst leben in der Schweiz Agenturen bald nur noch von Adaptationen internationaler Kampagnen?**

“Die Gefahr besteht und ist teilweise Realität. Uns tangiert das indessen wenig. Publicis erzielt dreiviertel des Umsatzes mit eigenen Kampagnen. Ich möchte allerdings anfügen, dass es auch befriedigende Adaptations-Kampagnen gibt. Ich wüsste nicht, was ich an den Werbemitteln von Coca-Cola und British Airways ändern sollte. Auch wenn es sich hier um Adaptationen handelt, können wir stolz sein, für den erfolgreichsten Softdrink und die grösste Flug-gesellschaft der Welt arbeiten zu dürfen.”