persoenlich.com

Interview mit:

Tyler Brûlé

Tyler Brûlé, Gründer des globalen Lifestyle-Magazins Wallpaper, will zu neuen Ufern aufbrechen. Er arbeitet an einem europäischen News-Magazin. Das Unternehmen ist aber heikel. Denn sein Verlag AOL Time Warner unterstützt das Projekt nicht, aus Angst, das eigene Time Magazine zu konkurrenzieren. Brûlé sagt "persönlich", was Wallpaper so besonders macht, beschreibt seine besondere Beziehung zur Schweiz und zur Swissair und redet darüber, was ihn antreibt.
Interview: Oliver Prange

"AOL Time Warner will mich in vielen Projekten unterstützen – aber nicht in meiner Lieblingsidee eines neuen News-Magazins."

"Wir arbeiten unter anderem für die Gucci-Gruppe; und wir möchten gerne auch in der Schweiz Fuss fassen."

"Es gibt allgemein nur sehr wenige CEOs, die nicht in erster Linie Buchhalter sind."

"Ich bin sehr irrational, das macht mich auch so emotional."

"Ich brauche gute Businessleute um mich herum, gute Berater, wenn es um kommerzielle Dinge geht."

In der berühmten Londoner Galerie Tate Modern ist derzeit eine Ausstellung der Surrealisten. Sie pflegten auch einen Lifestyle. Können Sie damit etwas anfangen?
"Ich bin bis jetzt noch gar nicht in der Tate Modern gewesen. Das ist schrecklich, denn die ist gleich drüben am anderen Ufer der Themse. Faktisch bin ich aber fast nie in London. Bei meinem Job bin ich immer unterwegs, und London ist für mich so etwas wie ein Hotel geworden. Mein Büro ist eher der Ort, wo ich lebe. Auch wenn ich die Ausstellung nicht gesehen habe, habe ich natürlich eine Vorstellung von den Surrealisten. Die haben schon etwas, was sich in unseren Magazinen niederschlagen sollte. Nun dreht sich unser Geschäft um das Verkaufen, aber dieser Sinn für das Höhere sollte schon da sein. Da müssen wir eine Balance finden."

Die Ausstellung über die Surrealisten trägt den Titel "Love unbound", was bedeutet, dass ihr Lebensstil auf einer Philosophie fusst. Fusst der propagierte Lebensstil von Wallpaper auch auf einer geistigen Anschauung oder ist er nurmehr Kommerz?
"Es geht bei Wallpaper nicht um Kommerz ohne Grenzen, sondern wir wollen das Beste zeigen, was die Welt zu bieten hat. London ist dafür die beste Basis. Wenn man international funktionieren will, darf man nicht in New York sein. London ist viel breiter. Wir sollten in der Lage sein, sowohl dieses fantastische Restaurant in Genf zu beschreiben als auch den besten Flug zwischen Tokio und Sapporo. Wir betrachten die ganze Welt als einen Markt."

Aber es geht in Ihrem Magazin doch nur um schöne Häuser, schöne Einrichtungen, schöne Kleider, schöne Gadgets. Das ist wohl interessant, reicht aber nicht weit.
"Wallpaper ging als erste Zeitschrift nach Libyen. Sobald die Sanktionen aufgehoben waren, machten wir eine elfseitige Story über das Land. Und wir waren wohl das letzte Magazin, das noch einen Bericht über Beirut brachte, bevor das unmöglich wurde. Das mag für ein Lifestyle-Magazin seltsam erscheinen, denn in Libyen gibt es praktisch keine glamourösen Brands, und Beirut ist eine vom Krieg gebeutelte Stadt. Es gibt also einen Teil im Magazin, der sich nicht um die materiellen Aspekte der Welt dreht. Wir wollten kein Magazin mit akademischem Anspruch sein, denn die verkaufen nur Miniauflagen. Wir wollen beides sein: kommerziell erfolgreich und intellektuell anspruchsvoll. Deshalb haben wir zwei Sorten von Lesern: solche, die es anschauen, und solche, die es lesen."

Es gibt tatsächlich immer mehr Reportagen in Wallpaper, die auch in einem Business-Magazin stehen könnten. Ist Ihnen das Konzept langweilig geworden?
"Nein. Wir haben eben jetzt viel mehr Geld. Wir machten solche Geschichten schon, als wir noch viel kleiner waren. Aber nun, da das Magazin kommerziell erfolgreich ist, können wir auch Leute

für eine Story nach Äquatorial-Guinea schicken, ohne uns gross Gedanken über die Kosten zu machen. Wir wollten schon immer ein ganzes Netzwerk rund um den Globus aufbauen. Das haben wir noch nicht erreicht, aber wir arbeiten daran. Wir haben das Magazin auf ein Niveau gebracht, bei dem wir investieren können."

Ist es wirklich nur eine Frage des Geldes, oder geht es hier auch um eine Erweiterung des Konzepts?
"Ich komme von den News; und da hat man als Herausgeber stets den Wunsch, die Welt möglichst breit abzudecken. Wir machen heute sicher Storys, die wir früher nicht gemacht hätten. Zum Beispiel haben wir vor ein paar Jahren noch keine klassischen Interviews gemacht. Oder so etwas wie die Story über fünf Menschen, die den Alltag beeinflussen, darunter Peter Brabeck von Nestlé. Diese Art von Storys ist neu für uns. Das Magazin ist wohl auch etwas businesslastiger geworden. Allerdings muss der Zugang zu einer Geschichte ein anderer sein als bei einem Business-Magazin."

Man hört, Sie arbeiten im Geheimen an einem neuen wöchentlichen News-Magazin. Also ist es offensichtlich schon so, dass Sie neue Interessen haben?
"Darüber darf ich nicht reden, weil AOL Time Warner das nicht will. Der Medienkonzern will dieses Projekt nicht realisieren, aber er will auch nicht, dass ich dafür werbe. Ich würde damit ja meinen eigenen Arbeitgeber konkurrenzieren, denn AOL Time Warner gibt das Time Magazine heraus."

Sie sind ein News-Journalist. Wie kamen Sie überhaupt auf die Idee, ein Lifestyle-Magazin zu machen?
"Ich interessierte mich immer für Design. Zuerst wollte ich Architekt werden. Zum Journalismus gehört ja auch die Kenntnis um Design."

Warum wurden Sie überhaupt Journalist?
"Ich begann beim Fernsehen, das war mein einziges Interesse. Ich wollte in New York sitzen und die Nachrichten für NBC oder für sonst einen Kanal lesen. Andere brauchen dafür zehn Jahre, ich war nach zwei Monaten vor der Kamera. Dann ging ich zum Print zurück, was ungewöhnlich ist."

Und Sie sind nicht nur Journalist, Sie sind auch Werber. Mit der Agentur Wink betreiben Sie eine eigene Agentur, die gleich über der Redaktion von Wallpaper logiert.
"Ja, wir gründeten vor drei Jahren unsere eigene Agentur. Das musste sein, denn als Journalist hätte ich Probleme gehabt, gleichzeitig Werbung zu machen. Die Gründung der eigenen Agentur ging auf meine Erfahrungen mit anderen Agenturen zurück, die sich immer wieder um Bilder von uns bemühten, diese ein wenig bearbeiteten, das Ganze als kreativ bezeichneten und

Millionen von Dollar dafür kassierten. Dann kam ein Punkt, wo es nicht anging, diesen Leuten zu helfen; wir wollten auch etwas dafür bekommen. Schliesslich sass ich an einer wunderbaren Quelle. Dieses Geschäft konnten wir aber nicht als Wallpaper betreiben. Dazu brauchten wir ein eigenes Unternehmen mit eigenem Personal. Ganz einfach, um Interessenkonflikte auszuschalten."

Und wie lässt sich dieses neue Geschäft an?
"Sehr gut. Unsere Agentur startete 1998 und beschäftigt sich mit CI, Customer Publishing, Werbung, Markenführung. Wir arbeiten unter anderem für die Gucci-Gruppe; und wir möchten gerne auch in der Schweiz Fuss fassen. Ich habe im Zusammenhang mit der Swissair-Pleite einen Artikel für die SonntagsZeitung geschrieben, mit der dringenden Aufforderung, die Marke Swissair zu retten."

Sie würden also den Namen nicht ändern, zum Beispiel in Crossair? Nicht einmal dann, wenn sich daraus rechtliche Probleme ergäben?
"Ganz gewiss nicht. Ich bin zwar ein Aussenseiter, aber ich glaube nicht, dass Crossair eine vergleichbare Marke sein könnte. Und das mit den rechtlichen Problemen ist Bullshit. Auf meinen Beitrag in der SonntagsZeitung bekam ich viele Reaktionen, die meisten davon positiv. Manche dachten, ich hätte den Beitrag geschrieben, um ins Geschäft zu kommen. Dabei ging es mir nur um die Marke, der ich verbunden bin, weil ich sie häufig brauche. Nach dem 11. September, den ich in New York verbrachte, hat man mich häufig gefragt, ob der Terrorakt mein Leben verändert habe. Natürlich hat er mein Leben beeinflusst. Aber nicht so sehr wie die Turbulenzen bei Swissair, die mich als Reisenden gestört haben. Schliesslich bin ich mit dieser Marke stark verbunden: Als meine Eltern zum erstenmal aus Montreal kamen, reisten sie mit der Swissair. Ich habe eine enge Beziehung zur Schweiz, weil ich dort ein kleines Haus habe – und weil wir dort stärker ins Geschäft kommen wollen."

Wollen Sie gar eine Agentur in der Schweiz eröffnen?
"Ja, aber erst dann, wenn wir auch ein paar Aufträge haben. Die Reaktionen auf meine Story in der SonntagsZeitung zeigen mir, dass wir da einen fruchtbaren Boden finden könnten. Das tönte eben nicht wie bei Sepp Moser, der da sitzt und sich über den Zustand der Luftfahrtbranche beklagt, aber keine Lösungen anbietet. Die Leute haben es sehr geschätzt, dass ich als Aussenseiter zehn Ideen hatte, was man tun könnte. Wenn man sich die Schweizer Presse in dieser Krise anschaut, dann tadelt jeder jeden: die Kantone die Airline, die Banken das Management, aber niemand hatte Lösungen."

Welche Beziehungen haben Sie zu Brands?
"Ich bin geradezu fanatisch, was die Brands gewisser Firmen angeht. Ob es dabei nun um eine Publikation im Magazin geht oder um Werbung."

Wie bilden Sie sich denn Ihre Meinung, welche Brands wertvoll sind?
"Das ist immer eine Mischung aus verschiedenen Dingen. Zuerst geht es um das Potenzial einer Marke; das kann ein Brand sein mit einem guten Fundament, aber zum Beispiel einem schrecklichen Logo. Ein gutes Beispiel in der Schweiz könnte die Mewa sein, die Leichtmetallbehälter macht von Metallbriefkästen bis Kaffeekapseln. Die Schweiz ist voll von solchen Brands, die bislang nur in der Schweiz bekannt sind."

Sind die Schweizer selber fähig, ihre Brands wieder zu beleben? Man kann den Eindruck bekommen, dass die Bosse von heute Verwalter der von den Vorvätern erarbeiteten stillen Reserven sind und kaum mit neuen Ideen nach vorne preschen.
"Das ist doch sehr gut – für unser Geschäft. Ich sehe das Problem auch, aber nicht nur in der Schweiz. Es gibt allgemein nur sehr wenige CEOs, die nicht in erster Linie Buchhalter sind. Und wenn sie Strategen sind, dann sind sie keine emotionalen Strategen. Sie werden beraten von McKinsey oder anderen. Das ist alles gewiss sehr nützlich, aber es führt nicht zu spontanen Visionen. Und daran leiden eine ganze Reihe von Schweizer Unternehmen. Swissair ist ein gutes Beispiel dafür, was dann passieren kann. Wenn man so viel investiert hat, um eine Spitzenmarke zu schaffen, dann darf man nicht in die polnische Airline investieren. Wenn man eine Spitzenposition in der internationalen Aviatik hat und dann mit weniger gewichtigen Marken ins Bett geht, dann hat man ein Problem."

Was glauben Sie denn, wie es zu solchen fehlgeleiteten Strategien kommen kann?
"Keine Ahnung. Ich glaube, dass da ein paar Beratungsfirmen waren, die das für eine gute Idee hielten. Die stützten sich womöglich auf Untersuchungen, die sie für eine andere Airline gemacht hatten. Eine solche Strategie hätte vielleicht für Delta oder Lufthansa funktioniert, nicht aber für die Schweiz und für Swissair. Das passte ganz einfach nicht."

Welche Rolle spielen Emotionen in der Strategiebildung?
"Emotionales Denken ist wichtig, muss aber dosiert eingesetzt werden. Die Swissair steht nun vor einer grossen Herausforderung. Da müssen zwei Unternehmenskulturen verschmolzen werden – und das kann zu viel Emotion sein. Da muss es ein paar harte Business-Entscheide geben. Wenn man die Verschmelzung aber einmal geschafft hat, dann müssen ein paar emotionale Entscheide gefällt werden: Was bedeutet es, eine nationale Airline zu

sein? Wofür steht die Marke? Wofür steht die Schweiz, und was kann eine Airline dabei leisten? In den Zeitungen konnte man immer lesen, dass die Schweiz zu klein sei, um eine internationale Airline zu tragen. Das ist Bullshit. Singapur ist nicht viel grösser als Zürich. Man muss die Werte identifizieren, für die die Schweiz steht, und das kann auch für die Airline funktionieren."

Haben die taditionellen Werte der Schweiz unter den Vorfällen der letzten Monate gelitten?
"Ja, das haben sie. Der Swissair-Kollaps, der Brand im Gotthardtunnel, der Crossair-Crash, die Schiesserei in Zug, das hatte enorme Auswirkungen auch nach aussen. Wenn Topmanager der neuen Airline nun sagen, das seien Binnenprobleme, dann liegen sie ziemlich falsch. Ich habe Freunde in San Francisco, die glauben, dass die Swissair nicht mehr existiert, und von der Crossair wissen sie gar nichts – das ist doch kein Binnenproblem mehr."

Sie sind über die Schweiz sehr gut informiert. Sind Sie über andere Länder ebenso gut informiert?
"Es gibt Märkte für das Magazin oder interessante Orte, und über die will ich möglichst viel wissen."

Und wie informieren Sie sich?
"Ich lese die Zeitungen. Ich belästige unsere Korrespondenten. Wenn so etwas wie bei der Swissair passiert, dann verfolge ich das, zum Beispiel im Tages-Anzeiger. Oder im Svenska Dagbladet. Ich suche eine Übersicht über das Geschehen an den interessanten Plätzen."

Und was macht einen Ort für Sie interessant?
"Vielerlei. Das kann ein Brand in Dänemark sein, der zu unseren wichtigsten Inserenten gehört. Darum muss ich wissen, was in Dänemark passiert. Für die wiederum ist die Schweiz ein sehr wichtiger Markt, und deshalb ist es gut, wenn man kompetent über die Schweiz mitreden kann."

Glauben Sie, dass es noch Platz gibt für viele andere Magazine?
"Ja, das ist keine Frage. Es gibt noch grosse Marktlücken für verschiedene Magazine. Da habe ich viele Ideen. Es gäbe Platz für ein neues europäisches und englischsprachiges Business-Magazin mit der Zielgruppe der kleinen Unternehmer. Und es gibt Raum für ein europaweites News-Magazin."

An einem solchen Projekt arbeiten Sie ja offensichtlich. Stellen Sie sich eine Zeitung vor wie The European des verstorbenen Medienzaren Robert Maxwell?
"Was Maxwell machte, war eine europäische Zeitung. Das war eine gute Idee, die aber noch zur falschen Zeit kam."

Das Problem ist doch, dass die Mediabudgets landesweit gesprochen werden.
"Der Markt ist intelligent genug, um zu erkennen, wenn jemand mit einem guten Projekt voranschreitet. Ich traf jemanden auf einem Crossairflug, der in Dänemark lebt, aus geschäftlichen Gründen aber häufig in Zürich ist und einen neuseeländischen Pass hat. Solche Leute sind das Zielpublikum von europäischen Publikationen. Deshalb muss ich auch über verschiedene Märkte Bescheid wissen. Ich muss wissen, warum es für einen kleinen finnischen Brand wichtig ist, in einem internationalen Magazin zu inserieren."

Mit welchen neuen Ideen gehen Sie schwanger, und wann realisieren Sie diese?
"AOL Time Warner hat signalisiert, dass sie mich in vielen Projekten unterstützen werden – aber nicht in meiner Lieblingsidee eines neuen News-Magazins. Das kann ich auch verstehen, denn das Time Magazine ist sozusagen der Mutterbrand des Hauses. Wenn ich eine Konkurrenz zu Time machen wollte, könnte ich nicht mehr Teil des Unternehmens sein. Und dann würde ich als Stütze ein anderes grosses Medienhaus oder ein sehr reiches Individuum brauchen. Ich glaube, es gäbe viele Leute, die an so etwas interessiert wären."

Könnten Sie sich vorstellen, nicht mehr als Heckenschütze, sondern als Verantwortlicher in einem Grossunternehmen tätig zu sein?
"Nein, da habe ich mich anders entschieden. Ich habe nun vier Jahre auch als Consultant gearbeitet. Ich will an der Front sein, Storys hereinholen. Natürlich ist es zum Beispiel finanziell interessant, in einem so grossen Unternehmen zu arbeiten."

Wie kam es überhaupt dazu, dass Sie Ihr Magazin Wallpaper an AOL Time Warner verkauften?
"Ich hatte keine Wahl. Wenn ich gekonnt hätte, wäre ich natürlich unabhängig geblieben. Ich musste aber verkaufen. Und da habe ich die bestmögliche Lösung gesucht, die es mir erlaubte, in der Rolle des CEO bei meinem Produkt zu bleiben."

Wallpaper war von Anfang an sehr erfolgreich. Warum schaffen das die Grossen nicht ebenso?
"Nun, was hilft, ist, dass wir keine Marktforschung betreiben. Es bringt absolut nichts, vor einem Dutzend Leuten zu sitzen, sie mit Kaffee zu traktieren, ihnen 100 Franken zu zahlen, damit sie erzählen, was sie von einem Magazin erwarten. So gibt man keine erfolgreiche Zeitschrift heraus."

Warum macht man das dann in grossen Unternehmen dennoch so? Warum ist die Research-Branche so gross?
"Das hängt damit zusammen, das es so viele unsichere CEOs gibt. Es gibt zu viele ineffiziente CEOs und Management Boards, die

ihre unsicheren Entscheidungen durch Forschung absichern wollen. Ich möchte auch nicht nur mit klassisch ausgebildeten Journalisten arbeiten, das wäre für Wallpaper nicht nützlich. Wir brauchen die Diversität. Und warum wir als Agentur so erfolgreich sind, hat sehr viel mit Wallpaper zu tun. Wir sind präzise, schnell, flexibel. Agenturen arbeiten normalerweise nicht so. Sie brauchen Entwicklungszeit, Forschung."

Ist es ein Vorteil, zu einem riesigen Medienunternehmen wie AOL Time Warner zu gehören?
"Nein; ich gehöre zwar dazu, aber es wäre schön, mein Unternehmen zurückzukaufen."

Bei Ihnen spielt die emotionale Seite eine grosse Rolle, während sonst im Geschäftsleben eher die rationale Seite wichtig ist.
"Ich bin sehr irrational, das macht mich auch so emotional. Ich brauche gute Businessleute um mich herum, gute Berater, wenn es um kommerzielle Dinge geht. Ich weiss, das es das alles braucht, aber mich interessiert anderes. Ich bin nicht von Zahlen getrieben. Ich möchte in einer guten Umgebung arbeiten, mit einem Salär, von dem ich gut leben kann, mit einer Arbeit, zu der ich jeden Tag gerne gehe. Da ist es nicht so wichtig, eine Million oder zehn Millionen Franken pro Jahr zu machen. Es ist ja schon recht, wenn ein Unternehmen zehnstellige Profite ausweist, aber mich langweilt das ein wenig."