

Interview mit: **DELANEY**

Tim Delaney – Basic Instinct. Mit viel Mut zum Risiko hat Financier Robert Louis-Dreyfus die am Boden liegende Traditionsmarke Adidas wieder zum Leben erweckt – mit Hilfe der Werbung von Leagas Delaney. Tim Delaney ist kein kreativer Virtuose, aber ein strategischer Markenbildner, der sich mit verstohlener Freude über Konventionen hinwegsetzt. Er vertraut keinen Analysen, nur seinen Instinkten.

Interview: Oliver Prange

“Der Hauptgrund, warum Stars wieder untergehen, ist der, weil sie von ihren Prinzipien abweichen.”

“Man kann die Dinge nicht analysieren, bevor sie existieren. Es braucht Menschen mit ausgeprägten Instinkten, die eine Vor-stellungskraft haben.”

“Ich kann mit den meisten Leuten, die in der Werbung sind, nichts anfangen. Ich denke, sie sind egozentrisch, untalentiert und überbezahlt. Sie arbeiten nicht genug und ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus.”

“Ich erinnere mich, als Robert Louis-Dreyfus Saatchi & Saatchi verliess, sagte er, die Werbung sei ein verrücktes Geschäft ohne Möglichkeit, richtig Geld zu verdienen.”

Robert Louis-Dreyfus ist ein Unternehmer, der sich von seinen Instinkten leiten lässt. Auch Sie lehnen akademisches Vorgehen ab und setzen voll auf die Instinkte. Ist das die Basis Ihrer Geschäftsbeziehung?

“Robert ist ein Finanzspezialist, der aber fantastische Instinkte für jegliche Dinge besitzt. Er gilt als Manager, der viel von Werbung versteht, weil er drei Jahre bei Saatchi & Saatchi arbeitete. In Wirklichkeit bestand seine Arbeit dort aber in der Sanierung des

Unternehmens. Er lernte die Werbung dort zwar verstehen, aber ob er sie auch respektiert, da bin ich mir nicht so sicher.”

Warum sollte Louis-Dreyfus Werbung nicht respektieren, nachdem der Erfolg von Adidas grossenteils darauf zurückzuführen ist?

“Ich denke, er hatte früher keinen mentalen Bezug zur Werbung. Obwohl Louis-Dreyfus ein Instinkt-Mensch ist, betrachtet er die Dinge trotzdem von einem intellektuellen Standpunkt aus. Er vermisst in der Werbung die rationalen Bezugspunkte und bemängelt die zu starke Fixierung des Geschäfts auf Personen. Aber er hat eine hohe Achtung gegenüber den Möglichkeiten der Werbung entwickelt.”

Louis-Dreyfus kennt die Saatchi-Brüder seit Jahrzehnten und hat deren Agentur restrukturiert. Trotzdem erhielt Leagas Delaney das Adidas-Budget. Warum?

“Wir arbeiteten neun Monate an einer Präsentation, bevor Louis-Dreyfus Adidas übernahm. Schliesslich lud er Saa-tchi & Saatchi ebenfalls zu einer Konkurrenz-Präsentation ein. Er entschied sich für uns.”

Die Marke Adidas lag zu dieser Zeit am Boden, während die Konkurrenten Nike und Reebok abhoben. Was war schief gelaufen?

“Adidas redete an ihren Kunden vorbei. Die Kommunikation fusste auf einem veralteten Mechanismus. Man warb hauptsächlich durch Promotionen: Man produzierte Shirts mit dem Adidas-Logo, bestückte bekannte Athleten mit Schuhen, veranstaltete Events an Weltmeisterschaften und Olympiaden. Diesbezüglich leistete das frühere Adidas-Marketing einen fantastischen Job. Wenn man die Bildbände der früheren Sportanlässe anschaut, so trug wirklich fast jeder bekannte Spitzensportler Adidas. Das Problem war, dass nur gerade 10 bis 15 Prozent des Markts von Sportbekleidung wirklich Sportler sind, der Rest sind Kids. Und diese sprach Adidas nicht an. Nike sprach sie an. Man kann Kids nicht durch Bildbände erreichen, sondern durchs Fernsehen. Adidas erkannte zwar das Problem und versuchte, auf jung zu machen, scheiterte aber kläglich und verlor gegenüber den Jugendlichen an Glaubwürdigkeit.”

Was ist Ihr Konzept?

“Adidas bleibt eine Sportmarke, aber wir sprechen Jugendliche im Alter von 12 bis 20 Jahren an.”

Ein Grossteil der Käuferschaft dürfte über 20 Jahre alt sein.

“Man muss die Kräfte konzentrieren. Natürlich will man auch den 40jährigen Adidas-Produkte verkaufen, aber man kann die Werbung unmöglich auf eine Altersgruppe von 12 bis 40 Jahren ausrichten. Fast alle Marken haben bezüglich Alter nur ein schmales Zielpublikum.”

Im Gegensatz zu Nike hat Adidas keinen umfassenden Slogan wie “Just do it” oder “I can”, der weltweit das Markengefühl ausdrücken soll, sondern man arbeitet mit verschiedenen Botschaften und Tonalitäten. Der Stil reicht von nüchtern, prosaisch bis zu kraftvoll, expressiv. Verwässern Sie durch die Vielseitigkeit des Auftritts nicht die Werbekraft?

“Adidas ist in vier völlig verschiedenen Geschäften tätig, im Fussball, Tennis, Basketball und Running. Im Running herrscht eine ganz andere Motivation und Mentalität als im Fussball. Der Runner ist mit sich allein, er will relaxen, die Gedanken ordnen, die Gesundheit fördern. Der Fussballer dagegen will spielen, gewinnen und in der Gemeinschaft Spass haben. In den USA ist Basketball der direkteste Zugang zu Jugendlichen, das ist eine Sportart, die sich auf der Strasse abspielt. Man muss nun innerhalb der Werbung diesen völlig verschiedenen Ausgangslagen gerecht werden.”

Wie starteten Sie den Wiederaufbau der Marke?

“Man kann die Markenführung mit dem Bau eines Hauses vergleichen. Als wir mit Adidas begannen, war das Fundament ziemlich wacklig. Also mussten wir erst die Grundfeste errichten, und nun arbeiten wir uns zum Dach des Hauses vor. Wir versuchten, für jedes Segment die passende Ansprache zu finden, testeten aus, bauten weiter. Wir haben eine Liste von Haltungen und Eigenschaften, die Grundlage für jede Adidas-Kommunikation ist.”

Welche?

“Die kann ich nicht nennen, sie sind für unsere Wettbewerbsfähigkeit zu wichtig. Fragen Sie Nike, welches ihre Strategie ist.”

Warum will Nike den proklamierten “Just do it”-Lebensstil ändern und tritt stattdessen mit “I can” auf, ein Slogan, unter dem man sich auf Anhieb wenig vorstellen kann?

“Ich glaube, dass “Just do it” in eine bestimmte Zeit passte, die vorbei ist – zu den späten achtziger Jahren, als jeder schöner und fitter werden wollte.”

Ein Slogan in dieser Art wäre nichts für Adidas?

“Ich würde eine Marke nicht unbedingt dieserart zusammenfassen, bin aber nicht absolut dagegen, wenn sich eine solche Mentalität aufdrängt.”

Ein aktueller Adidas-Werbespot mit dem Basketball-Star Kobe Bryant, der in diesen Wochen auch in Europa anläuft, hat in den USA eine Kontroverse ausgelöst.

“Kobe Bryant ist mit seinen 18 Jahren der jüngste Basketball-Spieler in der Geschichte der obersten Liga. Kobe wuchs teilweise in Italien

auf, spricht fließend italienisch und spanisch. Er ist ein intelligenter junger Mann. Aber er hat, um in der NBA zu spielen, die High School frühzeitig verlassen, und er stellt sich in seinem Selbstbewusstsein gerne ins Scheinwerferlicht. Kritisiert wird nun, dass wir Kobe eine Vorbildfunktion verleihen, obwohl er die Schule quittiert hat. Wir schwächen das Helden-Image im Spot allerdings ab durch Ironie. Kobe verfehlte in einem vergangenen Entscheidungsspiel wichtige Punkte, wir zeigen dies im Spot, bringen die hämischen Kritiken, die darauf folgten, und Fans, wie sie sich von ihm abwenden, dann knallt es unter seinen Adidas-Basketballschuhen und er trifft doch wieder. Die Idee dahinter: Gib nie den Glauben an dich selbst auf.”

In einem Artikel des deutschen Manager Magazins sagt Robert Louis-Dreyfus, dass der Spot mit Kobe Bryant allenfalls gut für einen Kreativpreis sei, aber vielleicht nicht unbedingt für die Marke.

“Sagt er das? Das spricht für ihn. Er hat seine eigenen Ansichten, aber er vertraut auf die Instinkte der Leute, die er ausgesucht hat, und lässt sie machen.”

Leagas Delaney ist durch die Grösse des Adidas-Budgets stark abhängig von einem einzelnen Kunden.

“Adidas kommt für 40 Prozent unseres Bruttobetriebs ertrags auf. Abhängigkeiten bestehen immer. Wenn ich mir Sorgen darüber machen würde, verschwendete ich meine Zeit. Ich muss mir über die Qualität unserer Werbung Gedanken machen.”

Wie haben Sie die Agentur für das Adidas-Budget organisiert?

“Im Gegensatz zu Nike funktioniert Adidas stark dezentralisiert, die Länder- und Geschäftseinheiten haben hohe Eigenverantwortung. Wir beschäftigen in Lodon ein Account-Team, das ebenso in verschiedene Einheiten nach Länder und Kategorien strukturiert ist. In diesem Team sind Leute, die der Sprache des Landes, für das sie verantwortlich sind, mächtig sind. Wir haben in diesem Jahr Satelliten in Paris, Rom und Barcelona gegründet, das sind keine vollausgestatteten Agenturen, sie arbeiten mit vielen Freelancern zusammen. Demnächst eröffnen wir einen weiteren Satelliten in Deutschland.”

1996 eröffneten Sie eine Agentur in San Francisco.

“Um Adidas in den USA aufzubauen, muss man vor Ort präsent sein, und da Adidas den amerikanischen Sitz in Portland hat, zogen wir in die Nähe nach San Francisco, wo auch ein Werbemarkt existiert.”

Dort haben Sie vorab Personal von der dort renommierten Agentur Goodby Silverstein & Partners abgeworben, die für das Nike-Budget arbeiteten – zuerst einen Werbeplaner, dann einen Medialeiter und vor kurzem ein Kreativ-Team.

“Das war Zufall. Wir drängen die Leute nicht dazu, zu uns zu kommen. Natürlich waren Goodby Silverstein & Partners verärgert.”

Welche Unterschiede bestehen im Werbegeschäft zwischen England und den USA?

“Unser Verhalten in den USA ist ziemlich ähnlich wie in England. Ich glaube aber, dass der amerikanische Markt härter ist, weil Auftraggeber gegenüber Werbern skeptischer sind. Mir scheint, die Amerikaner haben den Glauben an die Werbung verloren, auch wenn sie jährlich Milliarden von Dollars dafür ausgeben.”

Sie sind bekannt für Ihre Skepsis gegenüber der Werbeplanung und Marktforschung. Sie sind der Meinung, dass Agenturen versuchen, Werbung als Wissenschaft zu verkaufen, die rationalen Gesetzen folgt, weil Kunden auf rationale Formeln eher anspringen als auf intuitives Handeln. Sie glauben, Werber versuchen Objektivität vorzugaukeln, gerade weil das Geschäft so subjektiv ist.

“Wenn man eine Umfrage nach den Erfolgchancen für das Filmkonzept ‘Vom Winde verweht’ gemacht hätte, wäre das Resultat wahrscheinlich verheerend gewesen. Man hätte das Stück einfach für eine weitere Südstaaten-Liebesgeschichte gehalten. Man kann die Dinge nicht analysieren, bevor sie existieren. Es braucht Menschen mit ausgeprägten Instinkten, die eine Vorstellungskraft haben. Ich glaube, das ganze Geschrei um die Werbeplanung ist künstlich und heuchlerisch. Wenn Werber mit Formeln argumentieren, verschaukeln sie ihre Kunden.”

In den letzten Jahren haben grosse Konzerne wie Coca-Cola, IBM und United Airlines ihre Budgets grossen Agenturen entzogen und kleineren anvertraut. Hängt dieser Trend mit der Erkenntnis zusammen, dass man die Planung durchaus selbst erledigen kann, aber Ideen von aussen einkaufen muss?

“Durchaus. Der Trend zu kleineren Kreativ-Agenturen ist offensichtlich. Ich bin ein Fan der Arbeit von Wieden & Kennedy, obwohl diese Agentur Adidas' Konkurrenten Nike betreut. Das ist eine hochkultivierte Agentur, die das Film- und TV-Geschäft besser versteht als irgendeine Grossagentur in New York. Ich glaube, das Werbegeschäft wird sich weiter in dieser Richtung verändern. Ein Konzernchef in New York muss sich schon fragen, warum er für den Agentur-Buchhalter in Kuala Lumpur bezahlen muss, wenn er dort mit seinem Konzern allenfalls gar keine Niederlassung hat. Aber Werbung ist ein langsames und konservatives Geschäft, es reflektiert die Auftraggeber.”

Auch andere Werber setzen auf ihre Instinkte, zum Beispiel Oliviero Toscani. Was halten Sie von seiner Arbeit für Benetton?

“Meine Meinung zu Benetton hat sich nie geändert. Es herrscht eine grosse Kluft zwischen der Werbe- und Markenmentalität. Die Werbementalität ist kontrovers und pseudo-intellektuell. Sie versucht, mit gesellschaftlichen Ereignissen zusammenzuprallen. Das ist Oliviero Toscanis eigene Ansicht, wie Werbung funktioniert. Ich glaube nicht daran. Die Realität von Benetton ist eine komplett andere, als kommuniziert wird. Toscanis Werbung ist aufsehenerregend, aber es gibt keine Brücke zum Konsumenten.”

Was halten Sie von der Diesel-Werbung?

“Ich habe mit den Diesel-Leuten gesprochen, denn wir pitchten kürzlich mit, haben das Budget aber nicht bekommen. Ich glaube, dass Diesel ebenso eine hochstilisierte Marke ist, die berühmt ist um der Berühmtheit willen. Aber auch hier besteht eine Distanz zwischen der Wirklichkeit der Werbung und des Produkts. Die Werbung verhält sich antikapitalistisch durch die Satiren-Serie ‘Successful Living’. Diese Botschaft hätte man früher bringen können, heute ist die Zeit eine andere: Die Kids mögen Labels, Kommerz, Geld. Sie sind nicht der Auffassung, der Kapitalismus sei durchgeknallt, sie wollen mitmischen. Diesel ist eine skandinavische Kampagne, wo sozialistisches Gedankengut allenfalls auf fruchtbareren Boden fällt als anderswo in Europa und in den USA, wo das Produkt verkauft werden soll.”

Warum haben Sie den Pitch verloren?

“Wir präsentierten keine Bilder.”

Sie haben vier Brüder und drei Schwestern, und alle arbeiten in der Werbung.

“Greg und Barry sind Copywriters und Mitbegründer der Agentur Winston Fletcher in London, Paul ist Creative Director bei FCB in London und Simon, der jüngste, ist Werbefilm-Regisseur. Er hat schon viele Clio-Awards gewonnen. Eine Schwester lebt in Rom und arbeitet in einer Filmproduktion, eine weitere ist verheiratet mit einem Art Director und die dritte hat tatsächlich nichts mit Werbung am Hut.”

Da kann ich mir vorstellen, worüber man früher daheim am Mittagstisch diskutierte.

“Ich wollte ja eigentlich Hotelpage werden. Ich war damals 15. Dann sah ich in der Zeitung ein Stelleninserat. Eine Agentur suchte einen Postboten. Ich erhielt den Job. Mit 19 Jahren wurde ich Copywriter. Ich glaube, meine Geschwister realisierten allmählich, dass man sich mit Werbung eine Existenz aufbauen kann, und sie haben alle ein natürliches Gespür für die Branche. Wir reden aber nie viel über Werbung, wenn wir zusammentreffen.”

Wie charakterisieren Sie sich selbst?

“Ich bin ziemlich schüchtern, aber wenn es notwendig ist, gehe ich aus mir heraus. Ich öffne mich bei Dingen, die mich erfreuen, zum Beispiel bei Diskussionen um schwierige Probleme. Ich habe auch eine anarchistische Ader. Ich halte mich nicht immer an Konventionen.”

Sie sind der kreative Kopf von Leagas Delaney, betrachten Sie sich eher als Manager oder als Künstler?

“Ich bin nicht unbedingt ein kreativer Virtuose, ich mag das Management genauso. Ich schreibe viel auch selbst. Ich glaube, viele Creative Directors in Los Angeles oder sonstwo würden aufbegehren, wenn sie meine Arbeit machen müssten.”

Haben Sie auch exzentrische Züge?

“Einige behaupten, ich sei obsessiv in meinem Perfektions-Anspruch. Das stimmt aber nicht, ich will einfach gute Arbeit leisten.”

Wie kommen diese Leute zu diesem Urteil?

“Ich bin fordernd, aber aufrichtig. Ich arbeite sehr schnell und erwarte von den Leuten, dass sie ebenso rasch sind und ihre Zeit nicht vergeuden. Ich will auch, dass sie sich sittsam verhalten. In dieser Hinsicht bin ich vielleicht Robert Louis-Dreyfus ähnlich. Ich mag Anzeigen, Werbung mag ich nicht.”

Das müssen Sie mir näher erklären.

“Ich kann mit den meisten Leuten, die in der Werbung sind, nichts anfangen. Ich denke, sie sind egozentrisch, untalentierte und überbezahlt. Sie arbeiten nicht genug und ruhen sich auf ihren Lorbeeren aus.”

Das ist ein vernichtendes Urteil.

“90 Prozent der Leute in der Werbung wissen nicht, was das Werbegeschäft beinhaltet. Sie geraten zufällig in das Geschäft und müssen sich irgendwie rechtfertigen, weil sie nie erfassen, worum es geht. Sie sind geblendet von einem nicht vorhandenen Glamour. Darum ist die meiste Werbung so schlecht: Es sind die Spuren dieser oberflächlichen Personen.”

Welches sind Ihre persönlichen Schwächen?

“Ich kann laut werden, wenn die Leute nicht schnell genug sind. Ich sollte vermutlich mehr Vertrauen schenken. Das Delegieren ist vielleicht nicht unbedingt meine Stärke. Wenn ich ein General in der Armee wäre, würde ich das Heer wahrscheinlich an der Front anführen, anstatt ausserhalb des Gefahrenbereichs die Übersicht zu bewahren und Befehle zu erteilen. Das ist vielleicht eine Schwäche, aber ich will es so.”

Und was betrachten Sie als Ihre Stärke?

“Ich interessiere mich sehr für Geschäftszusammenhänge, das ist von Vorteil, wenn man ein Unternehmen erfassen will. Meine Gesprächspartner sind oft die CEOs. Ich mag diese Kontakte und fühle, dass ich mit ihnen auf derselben Ebene kommunizieren kann. Das ist für mich das Spannendste am Job.”

Wie leben Sie?

“Ich lebe allein in einer kleinen Wohnung gleich hinter dem Einkaufstempel Harrod's. Ich bin seit zwei Jahren geschieden. Mein Sohn ist 17 und hält sich derzeit in einem Tenniscamp in Florida auf, meine Tochter ist 12 und geht ebenfalls in Amerika zur Schule.”

Wieso wurden Sie geschieden?

“Ich konnte so mit meinem Leben nicht mehr weiterfahren. Ich kam immer spät nach Hause, doch das war nicht der Grund. Man lebt sich emotional auseinander, das passiert.”

Wer ist Ron Leagas, mit dem sie 1980 die Agentur gründeten?

“Leagas verliess die Agentur schon 1984, als wir vor dem Bankrott standen. Sein Job waren die Finanzen, und um diese stand es damals gar nicht gut. Wir waren zu schnell gewachsen und hatten zuwenig Reserven angelegt.”

Sie starteten mit enormem Erfolg, trotzdem standen Sie nach vier Jahren vor dem Aus. Welchen Ratschlag würden Sie jungen Agenturunternehmern geben?

“Glaube nicht an das, was über dich geschrieben wird, besonders nicht, wenn man dich zum Star erhebt. Diese Erkenntnis ist fundamental. Man darf den Boden unter den Füßen nicht verlieren. Der Hauptgrund, warum Stars wieder untergehen, ist der, weil sie von ihren Prinzipien abweichen. Zuerst beginnt man mit ideellen Vorsätzen, dann kommt der Erfolg, mit dem Erfolg das Wachstum und das Geld, jetzt muss man Kompromisse eingehen und bald verliert man die Glaubwürdigkeit, und so schnell wie er kam, ist der Erfolg wieder vorbei.”

Warum haben Sie den Agenturnamen nicht geändert, nachdem Ron Leagas schon seit 13 Jahren nicht mehr dabei ist?

“Ich glaube an Marken. Wir wurden schon damals abgekürzt Leagas genannt.”

Warum geben sich Agenturen unaussprechliche Namen, der sich aus den Initialen der Besitzer zusammensetzt, im Wissen, dass die Branche schnelllebig ist und die Besitzer ständig wechseln?

“Das ist eine der Anomalitäten der Branche. Wir Werber sind gut darin, für Auftraggeber langfristige Strategien auszuarbeiten, für uns selbst können wir das nicht.”

Leagas Delaney gehört heute zur Abbott Mead Vickers Group, die an der Börse derzeit eine Kapitalisierung von 250 Millionen Pfund aufweist.

“Als wir 1984 in grosse finanzielle Schwierigkeiten gerieten, half uns die Gruppe aus. Damals waren wir rund 40 Mitarbeiter, also ein Drittel der heutigen Grösse. Abbott, das ist eine Firmengruppe von 14 Agenturen und die grösste in London, übernahm damals die Mehrheit und Anfang der neunziger Jahre die restlichen 26 Prozent der Aktien, die ich noch besass. Somit bin ich nicht mehr beteiligt.”

Haben Sie je daran gedacht, wieder die Mehrheit über die Firma zu erlangen, die Ihren Namen trägt?

“Ja, es laufen Diskussionen über eine Beteiligung, aber ich kann mich darüber jetzt nicht äussern. Allerdings spielt es für mich keine grosse Rolle, ob ich nun Aktien habe oder nicht. Geld interessiert mich überhaupt nicht. Natürlich möchte ich behaglich leben. Aber reich geworden bin ich durch meine Arbeit nicht. Werbung ist kein profitables Geschäft. Die Margen sind zu klein. Früher erhielt man üblicherweise 15 Prozent Agentur-Kommission, heute noch zehn bis zwölf Prozent.”

Leagas Delaney hat einen guten Namen, können Sie dadurch nicht einen Bonus verlangen?

“Das nützt nichts. Wenn andere billiger sind, erhalten sie den Job. Wir versuchen, zwölf Prozent Kommission zu erlangen. Wenn man die Situation mit einer Flugzeugbelegung vergleicht, so machen vielleicht die letzten zehn Personen in der Maschine den Gewinn aus, das sind in der Werbung die verlorenen drei Prozent. Ich erinnere mich, als Robert Louis-Dreyfus Saatchi & Saatchi verliess, sagte er, die Werbung sei ein verrücktes Geschäft ohne Möglichkeit, richtig Geld zu verdienen.”