

Jost Wirz

Jost Wirz, langjähriger Vorsitzender und Mehrheitsaktionär der Wirz-Gruppe, zieht sich aus dem operativen Geschäft zurück. Gegenüber "persönlich" äussert sich der 61-Jährige erstmals zu diesem Schritt, aber auch zu schweren Zeiten und schlechter Presse. Interview: Oliver Prange und Matthias Ackeret, Fotos: Marc Wetli

“Ich muss mir leider eingestehen, dass ich wahrscheinlich zu vielen Menschen zu lange vertraut habe.”

“Als Mehrheitsaktionär von Wirz geht es mir einzig und allein um das Wohlergehen des Gesamtunternehmens.”

“Scheinbar gab es verschiedene Leute, die schlechte Gefühle gegenüber Wirz hegten und glaubten, alte Rechnungen begleichen zu müssen.”

“Wenn ich Kunde wäre, dann würde ich ja gerade jetzt Wirz eine Chance geben.”

“Die Frontpage zum Beispiel erzielte ihren Umsatz zu einem Grossteil mit Mandaten, die von der Wirz-Gruppe akquiriert worden waren.”

“Vor ein paar Jahren hätte man bei einem Verkauf noch Traumrenditen erzielt. Zum Glück bin ich kein geldgieriger Mensch.”

“Ich könnte mir eines Tages sogar eine Heirat mit BBDO vorstellen.”

Herr Wirz, Ihr Rückzug aus dem operativen Geschäft kommt etwas überraschend. Warum?

“Wer mich kennt, der weiss, dass ich nicht erst, seit ich letztes Jahr 60 geworden bin, darüber nachdenke, wie wir die Zukunft der Wirz-Gruppe auch führungsmässig sichern können. Mit neuen Leuten wie zum Beispiel Peter Strub, dem CFO der Gruppe, oder Geri Aebi, dem CEO der Wirz Werbung, fällt es mir nun leicht, die operative Führung der Gruppe gewissermassen der nächsten Generation zu übergeben. Sie, aber auch die beiden anderen Mitglieder der neuen Gruppenleitung, also Tobias Steger von der Wirz PR und Urs Binggeli von der Wirz Identity, haben alle bereits mehrfach bewiesen, dass sie auch in härteren Zeiten das Steuer in die Hand nehmen und richtungsweisende Entscheidungen treffen können.”

Erfolgt dieser Rückzug wirklich ganz freiwillig?

“Natürlich habe ich diese Frage erwartet. Aber Sie können mir glauben: Als Mehrheitsaktionär der Wirz Partner Holding, der ich ja nach wie vor bleibe, geht es mir einzig und allein um das Wohlergehen des Gesamtunternehmens – und da macht nun mal ein Generationenwechsel auch auf Gruppenebene zum jetzigen Zeitpunkt ausgesprochen Sinn. Im Übrigen bleibe ich ja weiterhin im Geschäft und werde mich als Vertreter des Verwaltungsrates der Holding noch mehr auf die Dinge konzentrieren, die mir besonders am Herzen liegen und mit denen ich der ganzen Gruppe auch in Zukunft am meisten bringen kann. Sprich: als Jost Wirz möglichst viele persönliche Kontakte wahrzunehmen und zu Gunsten unserer Unternehmen einzubringen.”

Die Wirz-Gruppe ist in den letzten Monaten in die Schlagzeilen geraten. Warum, glauben Sie, schießt sich die Presse so stark auf sie ein?

“Die starke Marke Wirz und damit unsere gesamte Gruppe war jahrzehntelang in der Schweizerischen Kommunikationslandschaft fast so etwas wie der Inbegriff für Solidität, Fundiertheit und Professionalität. Wir waren der Solid Rock, der Felsen, der trotz aller Stürme unverrückbar in der Brandung steht. Vor diesem Hintergrund war es für die Medien ganz besonders attraktiv, am Lack von Wirz zu kratzen, als die ganze Branche im letzten Jahr immer stärker unter Druck kam und auch wir uns dieser Entwicklung nicht entziehen konnten, weil zum Teil ganze Geschäftsfelder plötzlich einbrachen. Aufgrund unserer Tradition und auch als Ausdruck unserer offenen Grundhaltung haben wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter laufend informiert. Nicht zuletzt deshalb, weil natürlich auch wir gezwungen waren, in einem vernünftigen Rahmen Stellen abzubauen. Diese Informationen führten denn auch zu

entsprechenden Gerüchten. Kurz vor Weihnachten konnten wir schliesslich durch eine Kapitalaufstockung auf Holdingebene von drei Millionen Franken die Situation auch finanziell beruhigen.”

Wo haben Sie dieses Geld aufgenommen?

“Das gesamte Geld wurde sowohl durch bestehende wie auch neue Partner eingebracht. Das zeigt ja auch, wie gross das Vertrauen in die Zukunft der Wirz-Gruppe ist – schliesslich ist niemand der Feind seines eigenen Geldes.”

Von einer Beruhigung hat die Öffentlichkeit allerdings nichts bemerkt; im Gegenteil.

“Wie bei so vielen anderen Agenturen wurden auch bei uns Anfang dieses Jahres noch einmal weitere Budgets speziell in den Bereichen Werbung und Identity gekürzt. Dies hatte zur Folge, dass wir auch von der Kostenseite her noch einmal gefordert waren und weitere Stellen abbauen mussten. Diesmal blieb allerdings aufgrund gezielter Restrukturierungen auch die Führungsebene einzelner Partnerfirmen nicht verschont. Das war zwar unternehmerisch vollkommen vernünftig und wurde intern auch eher positiv aufgenommen, sorgte aber bei einigen der Betroffenen für böses Blut. Scheinbar gab es dann verschiedene Leute, die schlechte Gefühle gegenüber Wirz hegten und deswegen glaubten, alte Rechnungen begleichen zu müssen. Das führte leider teilweise zu einer negativen Publizität, wobei uns natürlich vor allem ein bestimmter Artikel in Cash nicht besonders Freude machte, der Ende Februar erschien. Neben einigen sachlichen Fehlern und Unklarheiten enthielt er auch gewisse Aussagen von Leuten, die fast schon an Verleumdung grenzten.”

Wo könnten die Motive für dieses Verhalten liegen?

Sensationslust?

“Nein, dieses Verhalten hat vor allem in einem ganz bestimmten Fall schon seine Gründe. Normalerweise verläuft ja eine Trennung in Anstand und Würde. Gerade wir bei Wirz und nicht zuletzt ich selbst habe darauf immer höchsten Wert gelegt und mich dabei auch immer wieder speziell gegenüber Abgängern auf Partnerebene möglichst grosszügig gezeigt. Aufgrund der schwierigen Situation konnten wir uns indessen in letzter Zeit nicht mit allen gütlich einigen, was ganz offenbar zu Missstimmungen führte. Das Verhalten gewisser Leute und ihr notabene anonymer Schritt an die Öffentlichkeit hat mich allerdings zutiefst schockiert.”

Lässt sich der Schaden beziffern, den der erwähnte Cash-Artikel ausgelöst hat?

“Nein, natürlich nicht, aber geholfen hat er uns insbesondere im Neugeschäft nicht wirklich. Denn selbstverständlich können Kunden, die zum Beispiel zu einem Pitch einladen, durch einen solchen Artikel verunsichert werden, wenn sie die wahren

Hintergründe nicht kennen. Zugute kam und kommt uns aber unser traditionell guter Ruf und nicht zuletzt auch die gute Arbeit, die wir weiterhin für unsere bestehenden Kunden leisten. Eine kleine Anmerkung sei mir an dieser Stelle gestattet: Wenn ich Kunde wäre, dann würde ich ja gerade jetzt Wirz eine Chance geben. Denn es ist in solch einer Situation nichts als logisch, dass man sich als Agentur doppelt und dreifach anstrengt. Und alles daran setzt, einem potenziellen neuen Kunden zu beweisen, wie gut man in Tat und Wahrheit ist – allen Unkenrufen zum Trotz.”

Man hatte den Eindruck, dass bei Wirz möglicherweise bald die Lichter ausgehen werden. Wie steht es wirklich um Ihre Unternehmensgruppe?

“Die Lichter bei Wirz gehen nach wie vor jeden Abend an, wenn auch jetzt im Sommer etwas später. Aber im Ernst: Unsere Liquidität ist seit der erwähnten Kapitalerhöhung und aufgrund der positiven finanziellen Entwicklung dieses Jahres glücklicherweise gesichert. Das hat mich auch so masslos geärgert: Der Cash-Journalist hat mich damals gefragt, ob es denn wahr sei, dass wir der Bank gehörten. Ich hatte zufälligerweise an diesem Tag einen Kontoauszug auf dem Schreibtisch liegen. Auf unserem Konto befanden sich zu jenem Zeitpunkt fast eine Million Franken zu unseren Gunsten. Im Artikel konnte man anschliessend lesen, dass wir angeblich verschuldet seien. Nicht wirklich die feine Art, oder?”

Wie sieht also die Situation für Wirz aus? Der Umsatzeinbruch beträgt offenbar über 25 Prozent, wichtiges Neugeschäft scheint aber auszubleiben.

“Nun ja, wenn Sie beispielsweise den erst gerade kürzlich erfolgten Gewinn der Migros durch Wirz Identity für unwichtig halten ... Aber natürlich läuft das Geschäft auch bei uns nicht wirklich befriedigend, dazu sind die konjunkturellen Umstände für die ganze Medien- und Kommunikationsbranche derzeit einfach zu belastend. Doch genau da wirkt die Breite unseres Angebotes in der Gruppe wieder ausgleichend. So geht es einzelnen Bereichen wie Direktmarketing oder Public Relations besser als dem Rest. Zudem haben wir innerhalb des letzten halben Jahres die Kosten um mehrere Millionen Franken gesenkt, sodass wir – sollte sich das Auftragsvolumen im budgetierten Rahmen bewegen – auch in nächster Zeit keine finanziellen Probleme haben werden.”

Gleichzeitig haben Sie ein neues Firmengebäude bezogen. Ist diese Last nicht enorm?

“Der Bezug unseres tollen neuen Gebäudes an der Uetlibergstrasse war ein langfristig ausgelegtes Projekt, das aber die Fixkosten tatsächlich erhöhte. Da wir aber nur Mieter sind und es uns relativ schnell gelang, für die derzeit nicht benötigten Stockwerke im traditionellen Hochhaus neben dem Neubau

zusätzliche Untermieter zu finden, hält sich die Belastung in Grenzen.”

Aber war dieses neue Gebäude in dieser schwierigen Lage überhaupt notwendig?

“Ja, wir haben vor fünf Jahren beschlossen, möglichst alle Unternehmenseinheiten an einem gemeinsamen Standort zusammenzulegen. Bereits nach wenigen Monaten konnten wir feststellen, dass der Entscheid für unsere Arbeit ausgesprochen klug war. Denn die in der Theorie so viel zitierte und in der Praxis so wenig gelebte integrierte Kommunikation findet nun bei Wirz wirklich statt. Wenn sich die einzelnen Spezialisten innerhalb des Gebäudes treffen, so ergibt sich laufend ein konstruktiver Kontakt. Wirz ist wirklich zu einem Haus der Kommunikation geworden und das kommt in der täglichen Arbeit in erster Linie unseren Kunden zugute. Allein schon aus diesem Grund hat sich der Bezug des neuen Hauses längst gelohnt.”

Die Wirz Partner Holding zählt 28 Aktionäre, die hauptsächlich in den einzelnen Unternehmen aktiv sind. Ist man in Krisenzeiten überhaupt handlungsfähig bei diesem Konstrukt?

“Aufgrund dieser Struktur haben die einzelnen Geschäftsführer grosses Interesse, ihr Unternehmen gewinnbringend zu leiten. Sollte der Geschäftsgang gut verlaufen, so sind sie an der Gewinnausschüttung sowohl ihrer Betriebsfirma als auch der Holding beteiligt. Dieser Anreiz führt grundsätzlich dazu, dass jeder seine Gewinn- und Verlustrechnung im Griff haben will. Dass unsere Entscheidungswege hingegen manchmal etwas zu lang und zu kompliziert waren, mag hingegen richtig sein. Aber auch hier haben wir eine effiziente, zukunftssträchtige Lösung gefunden. Mit einer kleinen, nur noch aus vier Personen bestehenden Gruppenleitung, die in den Betriebseinheiten auch den Verwaltungsrat stellen soll.”

Einige leitende Mitarbeiter haben in den letzten Monaten gekündigt, zum Beispiel Cary Steinmann und Thomas Ramseier.

“Geri Aebi als Geschäftsleiter von Wirz Werbung wollte eine kleinere Geschäftsführung mit klareren Verantwortlichkeiten. In diesem Zusammenhang sind diese Abgänge zu sehen. Im Übrigen freue ich mich ganz besonders, dass es gerade unserem Stammhaus, der Wirz Werbung, nach einem sehr schwierigen Jahr 2002 auch wirtschaftlich wieder gut geht. Und dass wir auch kreativ nach wie vor zu den führenden Agenturen des Landes gehören, beweist beispielsweise auch der Platz drei der Wirz Werbung im aktuellen Kreativitäts-Ranking. Das geht in den ganzen Diskussionen manchmal fast ein bisschen vergessen.”

Wo liegen die Interessenskonflikte zwischen der Holding und den Betriebsgesellschaften?

“Es gibt keine Interessenskonflikte. Geht es den Betriebsgesellschaften gut, geht es auch der Holding gut. Und umgekehrt.”

Die hohen Fixkosten für Betriebsgesellschaften sorgen ebenfalls für Abgänge, zum Beispiel diejenigen von Vivane Egli und Elisabeth Dennler von der Firma Frontpage.

“Bei unserer Corporate-Publishing-Tochter Frontpage hatten wir tatsächlich einen grossen Konflikt mit den Geschäftsführerinnen. Nicht zuletzt aber aufgrund der dramatisch schlechten Entwicklung auf der Einkommenseite in den letzten drei Jahren. Das darf ruhig auch einmal gesagt sein. Es ist zutreffend, dass die Zugehörigkeit zur Wirz-Gruppe an bestimmte Voraussetzungen gebunden ist. Dazu gehört auch die Nutzung der gemeinsamen Infrastruktur. Andererseits profitieren die Geschäftsführer unter anderem auch von der gemeinsamen Kundenakquisition. Die Frontpage zum Beispiel erzielte ihren Umsatz zu einem Grossteil mit Mandaten, die von der Wirz-Gruppe akquiriert worden waren. Die Behauptung, dass die Frontpage von der Gruppe ‘besonders stark zur Kasse gebeten’ worden sei, ist falsch. Das Gegenteil trifft zu: Die Geschäftsführerinnen weigerten sich, trotz Nutznussung der Vorteile der Gruppenzugehörigkeit, den betrieblich gerechtfertigten Beitrag zu leisten. Trotzdem konnte das Unternehmen unter der bisherigen Leitung nicht mehr kostendeckend arbeiten.”

Jetzt gründen die beiden ehemaligen Frontpage-Geschäftsführerinnen eine eigene Firma. Ist diese für Sie eine Bedrohung, da sie wohl einige Kunden mitnehmen wird?

“Nein, es kommt immer wieder vor, dass sich jemand selbstständig macht. Damit leben wir. Mit dem Abgang der beiden Geschäftsführerinnen ist der Bereich Corporate Publishing in der Wirz-Gruppe keineswegs gefährdet. Im Gegenteil. Es gelang nämlich, seit sich die Schwierigkeiten mit den q Frontpage-Verantwortlichen abzeichneten, ihn in den Unternehmen Wirz Public Relations und Wirz Identity stark auszubauen und profitabel zu gestalten. Beide Unternehmen, die im Verlauf dieses Jahres mit Frontpage unter der Dachmarke Wirz Corporate zusammengefasst werden, verfügen in diesem Bereich über die erforderlichen Kompetenzen und erzielen bereits heute damit einen respektablen Umsatzanteil. Nach dem schwierigen Abgang der bisherigen Frontpage-Geschäftsführerinnen geht der Bereich Corporate Publishing in der Wirz-Gruppe so gesehen in jeder Beziehung gestärkt hervor.”

Einer Ihrer Hauptkonkurrenten, Publicis, ist derzeit erfolgreich. Was macht diese Agentur anders als Wirz?
“Ich glaube nicht, dass unsere Konkurrenten grundsätzlich anders arbeiten. Wenn man sich aber in der Aufwärtsspirale befindet, wächst das Selbstvertrauen und alles gelingt. Erfolg zieht Erfolg an. Das haben wir auch schon erlebt. Wenn man hingegen abwärts dreht, ist es nicht so einfach, wieder in die Aufwärtsspirale zu kommen. Das geht derzeit wohl auch der langjährigen Nummer eins der Werbeagenturen so. Wir verfügen aber zum Glück wie erwähnt über einen gewissen Risikoausgleich, da die Wirz-Gruppe in den verschiedensten Disziplinen tätig ist.”

Um das Bild der Spirale zu gebrauchen, wo steht Wirz heute?

“Wir befinden uns in einer Stabilisierungsphase. Wir haben in den letzten Monaten die Voraussetzungen geschaffen, unser Schiff oder besser: unsere Flotte auf Kurs zu bringen. Dabei haben wir nebst der Führung auch die Gruppe selbst umstrukturiert, um sie analog zu den konzentrierten Kundenbedürfnissen auf zwei möglichst starke Beine zu stellen: Corporate Communications einerseits, Marketing-Kommunikation andererseits. Den einen Bereich deckt Wirz Corporate ab, die aus PR, Identity und Corporate Publishing besteht. Den anderen in erster Linie Wirz Werbung, wo Direct und Online Marketing dazukommen, die aber natürlich beide auch im Bereich Corporate Aufgaben übernehmen können.”

Wird damit die Struktur des Unternehmens nicht völlig verändert? Sie hat sich doch bewährt?

“Von einer völligen Umstrukturierung kann nicht die Rede sein. Aber wir entsprechen damit einer Entwicklung im Markt und nehmen diese auch teilweise vorweg: Gerade bei grösseren Kunden findet sich immer stärker die Zweiteilung in Marketing- und Corporate-Funktionen. Gleichzeitig hat die Spezialisierung auf Agenturseite manchmal schon einen Grad erreicht, wo der Ruf nach Generalisten auf Beratungsseite immer stärker ertönt. Vor diesem Hintergrund ist die Bündelung unserer Kompetenzen unter der Dachmarke Wirz Corporate als ein sinnvoller und zukunftssträchtiger Schritt zu sehen.”

Wirz Identity hat vor Kurzem von der Migros den von Ihnen bereits zitierten Grossauftrag bekommen. Lästermäuler behaupten, dieser Auftrag sei lebensrettend.

“Wir können diesen Auftrag, den auch andere Agenturen noch so gerne gehabt hätten, selbstverständlich gut gebrauchen. Denn die Branding-Branche ist von der Rezession besonders hart betroffen, weil viele Aufträge sistiert wurden und immer noch werden. Im Moment beschäftigen wir bei Wirz Identity etwa so viele Mitarbeiter wie in einer mittleren Werbeagentur.”

Gab es in dieser kritischen Phase Kaufangebote von internationalen Firmen? Wirz wäre doch ein interessantes Objekt.

“Nein, wir sind zu 100 Prozent in Schweizer Besitz und gedenken, auch in nächster Zukunft selbstständig zu bleiben. Als lokaler Partner ohne finanzielle Verbindung sind wir gewissermassen mit BBDO verlobt und mit diesem renommierten Netzwerk in dieser Konstellation sehr glücklich. Ob sich die Beziehung in den nächsten Jahren vertiefen wird, werden wir sehen. Im Moment ist jedenfalls keine Heirat geplant.”

Dieser mögliche Verkauf käme zu spät. Vor ein paar Jahren erzielten Aktionäre von Werbeagenturen noch Traumrenditen, heute kaum mehr.

“Vielleicht, aber zum Glück bin ich kein geldgieriger Mensch.”

Die Werbung verzeichnet in diesem Jahr einen eklatanten Einbruch. Dieser hat dazu geführt, dass manche grosse Agentur in Schwierigkeiten geraten ist, manche kleinere aber etwas an Terrain gewinnen konnte. Verändert die Krise die Marktanteilsstruktur?

“Nein, das glaube ich nicht. Der Werbemarkt ist immer in Bewegung. Ich könnte zahlreiche ehemalige Wirz-Mitarbeiter aufzählen, die eine eigene Agentur gründeten, aber nur wenige reüssierten.”

Immer mehr grosse Firmen – wie UBS und Credit Suisse – verlagern den Lead für ihre Werbung ins Ausland. Was bedeutet diese Abwanderung für Schweizer Werbeagenturen?

“Das ist ein Problem, das sogar noch zunehmen wird. Und darum den inländischen Werbekuchen weiter verkleinern wird. Womit sich der derzeitige Verdrängungswettbewerb noch weiter verschärfen wird. Wenn man sich allerdings die Resultate solcher globalisierter Kampagnen anschaut, kann man nur oft nur sagen: Das könnten wir in der Schweiz auch, ja sogar besser.”

Wie haben Sie persönlich diese schwierige Situation erlebt? Haben Sie bei der Konkurrenz Häme gespürt?

“Eigentlich nicht. Zwar frotzelt die Branche gerne, aber böartige Häme habe ich nicht gespürt.”

Waren Sie – rückblickend gesehen – zu gutgläubig?

“Vermutlich ja. Jedenfalls musste ich mir leider eingestehen, dass ich wahrscheinlich zu vielen Menschen zu lange vertraut habe.”

Warum? Schliesslich sind Sie über vierzig Jahre im Business und kennen viele Ihrer Mitarbeiter schon lange Zeit.

“Berufliche Wechsel gibt es immer wieder, das verläuft normalerweise auch weit gehend friedlich und ist nicht weiter schlimm. Wie auch immer: Das Schöne dabei ist ja auch, dass

es dadurch immer wieder die Chance gibt, neue Leute an Bord zu holen, die wiederum neue Sichtweisen und Impulse einbringen.“

Wie sehen Sie die Zukunft der Gruppe?

“Gut, die Etablierung einer starken Gruppenleitung ist ein erster Schritt dazu. Wie gesagt, ich könnte mir eines Tages sogar eine Heirat mit BBDO vorstellen, aber die Führungspersonen sollen sich auch zukünftig an unserem Unternehmen beteiligen können. Doch solche Überlegungen stehen momentan nicht im Vordergrund.“