

# Interview mit: John Hegarty

**Einzelkämpfer oder Netzwerk? Der Engländer John Hegarty, Mitbesitzer der internationalen Agentur Bartle Bogle Hegarty, schwört auf das Erste. Werbung, so sein Leitsatz, ist die Idee von zwei Menschen, die an einem Tisch sitzen und damit ein Unternehmen verändern. Der oberste Publicis-Chef, Maurice Levy, sieht es anders: Nur ein grosses Netzwerk kann alle Dienste garantieren. Pikant: Als Mitbesitzer von Leo Burnett ist Levy indirekt auch Hegartys oberster Chef. Interview: Oliver Prange**

*“Ich bin doch kein Mythos, ich bin nur lange im Geschäft.”*

*“Man sollte auch vernünftige Dinge erst dann tun, wenn man sie infrage gestellt hat.”*

*“Wenn man eine Arbeit verkaufen will, muss man die Arbeit des Kunden besser verstehen als er selber.”*

*“Tue interessante Dinge, dann passieren dir auch interessante Dinge.”*

*“Kreativ zu sein, ist ein Marathon und kein Sprint.”*

**Vor ein paar Jahren erklärten Sie in einem “persönlich“-Interview, dass Sie nie an ein grosses Netzwerk verkaufen würden. Und jetzt gehört Ihre BBH zur Leo-Burnett-Gruppe.**

“Da sehen Sie es: Man sollte niemals nie sagen. Eigentlich wollten wir immer unser eigenes Schicksal kontrollieren, mussten aber feststellen, dass wir – um weiterzuwachsen – ein internationales Netzwerk brauchen; also verkauften wir 49 Prozent an Leo Burnett. So wurden wir Partner in einem Netzwerk. Da das Netz lediglich über eine Aktienminderheit verfügt, sind wir immer noch unabhängig. Sie haben auch keinen

Sitz im Aufsichtsrat, sondern verstehen sich einfach als Investoren. Niemand kann uns befehlen, was wir zu tun haben.”

### **Gibt es keine Zusammenarbeit?**

“Wir arbeiten zusammen. Wir haben eine gemeinsame Media-Unternehmung. Weiter kann man aber nicht gehen. Zu unseren Kunden zählt zum Beispiel Unilever. Und Publicis betreut die direkte Konkurrenz Procter & Gamble.”

### **Gibt es weitere Möglichkeiten einer Zusammenarbeit?**

“Zum Beispiel bei Johnny Walker. Da hilft uns Leo Burnett, unsere Strategie weltweit zu verankern. Es geht immer um die Frage, wie sie uns helfen können. Und dann arbeiten wir zusammen.”

### **Haben Sie auch in kreativer Hinsicht von Ihrem Partner lernen können?**

“Man kann von jedem lernen. Es gibt einen fantastischen englischen Modedesigner namens Paul Smith. Der sagt: ‘Inspiration ist überall.’ Und damit hat er Recht: Inspiration findet man überall. Ich lerne immer.”

### **Haben Sie bestimmte Regeln, um mit Inspiration umzugehen?**

“Es gibt keine Regeln, nur Erfahrungen. Ich frage immer nach dem Warum. Das ist die wichtigste Frage, die eine kreative Person stellen kann. Das drückt auch unser Logo aus, das schwarze Schaf. Wenn alle in eine Richtung schauen, dann schauen wir in die andere. Das ist immer interessanter.”

### **Und es funktioniert einfach, antizyklisch zu handeln?**

“Ja. Es ist aber nicht einfach, zum Anti-Establishment zu gehören, antizyklisch zu handeln oder anders als die anderen zu sein. Zuerst muss man herausfinden, wie alle anderen sind. Man befindet sich ständig in einem revolutionären Zustand. Aber das hilft uns, das zu bekommen, was wir wollen.”

### **Orientieren Sie sich nicht mehr am Mainstream?**

“Das hängt davon ab, wie man den Mainstream definiert. Gibt es den überhaupt? Zweifelsohne gibt es einen Konsens des Denkens; diesen wollen wir aber ständig infrage stellen. Es gibt viele vernünftige Dinge, die man auch tun sollte. Nicht, weil sie schon da sind, sondern erst, nachdem man sie infrage gestellt hat. Man findet immer neue Wege, wenn man etwas infrage stellt.”

### **Ideen Ihrer Agentur BBH sind immer etwas Besonderes. Wie schaffen Sie es, diese Konsistenz zu erreichen, und vor allem, die Auftraggeber davon zu überzeugen?**

“Das ist immer schwer. Manche Leute meinen, gute Ideen verkaufen sich von selbst; andere glauben, eine gute Idee sei schwerer zu verkaufen als eine schlechte. Ich selbst habe beides

erlebt. In einem Punkt bin ich aber sicher: Der Werber muss den Kunden besser kennen, als dieser sich selbst.”

### **Ist das wirklich möglich?**

“Das ist möglich. Der Kunde hört einem Kreativen erst zu, sobald er merkt, dass dieser auch das Geschäft kennt. Er wird ihm auch in jenen Bereichen vertrauen, in denen er nicht so gut ist. Hätten die Kunden selber Ideen, bräuchten sie keine Werbeagenturen. Marketing und Mediaplanung kann man selber machen. Das Einzige, was sie nicht können: Eine Idee haben. Deshalb brauchen sie Agenturen.”

### **Sie sind selber eine Art Mythos geworden. Ist das hilfreich?**

“Ich bin doch kein Mythos, ich bin nur lange im Geschäft. Der berühmte englische Bildhauer Henry Moore wurde zu seinem 80. Geburtstag als Genie gefeiert. Und Moore erklärte sein Erfolgsrezept: ‘Als ich vor 60 Jahren aus der Kunstakademie kam, gab es 20 von uns. 20 Jahre später waren es noch 15. 35 Jahre später waren es 10. 60 Jahre später waren wir noch 3. Ich habe einfach alle überlebt.’ Mir geht es gleich. Kreativ gut zu sein, ist ein Marathon und kein Sprint.”

### **Sie haben einige Jahre in den USA gelebt. Warum sind Sie zurückgekommen?**

“Ich bin Anfang 1999 übergegangen und habe dort die Agentur aufgebaut. Zweieinhalb Jahre bin ich geblieben – ein Signal, dass es uns mit Amerika sehr ernst war. Der Aufbau unserer Firma war eine wirklich positive Erfahrung. Ich erlebte einen kreativen Tornado. Die Amerikaner empfinden Grösse als etwas Positives, in Europa hingegen ist man gegenüber diesem Begriff eher skeptisch. Das ist das Erste, was man lernen muss. Grosse Unternehmen werden von anderen grossen Unternehmen respektiert. Zweitens sollte man mit dem Gebrauch des Wortes kreativ vorsichtig sein. Für viele Amerikaner bedeutet kreativ auch kantig, gefährlich und beunruhigend. Bei uns hingegen hat es einen positiven Sinn und bedeutet tief, dramatisch, einprägsam. So beruft man sich nicht auf Kreativität, sondern auf ‘kraftvolle Ideen’. Nachdem ich das mal gelernt hatte, war es fantastisch.”

### **Wenn Grösse der Massstab aller Dinge ist, wird es schwierig, ein Unternehmen zu gründen. Bei Beginn ist man nie gross. Was unternimmt man?**

“Man muss kämpfen, sich genau positionieren, langfristig denken und hartnäckig sein; und mit der Zeit durchbricht man die Mauer. Wir sind in Amerika nicht an Grösse interessiert, wir wollen vielmehr die beste Agentur des Landes sein. Dazu benötigt man eine gewisse Grösse. In New York beschäftigen wir 140 Leute, was recht gut geht. In Singapur arbeiten etwa 40 Angestellte. Das war – 1996 – die erste Filiale, die wir nach

London gründeten. New York kam 1998/99, Brasilien im letzten Jahr und jetzt Tokio.”

### **Asien hatte grosse Probleme mit Sars. Hat dies die Werbung beeinflusst?**

“Das hat zuerst die Unternehmen und später uns beeinflusst. Tausende von Faktoren sind massgebend, man kann sich nicht von allem beunruhigen lassen. Auf der kreativen Seite hat sich Sars, obwohl dies einige Leute behaupten, kaum ausgewirkt. Ich denke hingegen, dass die Globalisierung einen ungleich grösseren Einfluss auf die Kreativität hat.”

### **Wie das?**

“Die Globalisierung hat die kreative Arbeit schwieriger gemacht. Man muss verstärkt nach grenzüberschreitenden Ideen suchen. Dies ist eine andere Welt. Die Globalisierung war in den letzten 20 Jahren die wichtigste Veränderung.”

### **Die Globalisierung hat auch zu einer Fusionswelle in der Werbewirtschaft geführt. Es gibt jetzt nur noch wenige grosse Unternehmen. Hat das die kreative Arbeit verändert – oder gar vereinheitlicht?**

“Ich glaube nicht. Die Globalisierung hat nicht zur Vereinheitlichung der Agenturen geführt, sondern zur Vereinheitlichung der Kunden. Verlangt werden heute Ideen, die sowohl in Europa wie auch in Asien gleichermassen funktionieren. Es wird immer schwieriger, diese Ideen zu verkaufen. Die grossen Würfe werden von Individuen und Unternehmerpersönlichkeiten benötigt. Doch diese Leute sind seltener geworden. Wir Werber müssen uns noch mehr anstrengen, gleichzeitig sollte man Ideen kreieren, die Ländergrenzen überwinden.”

### **Die Werbeagenturen sind also grösser geworden, weil die Kunden grösser geworden sind?**

“Ich glaube eher, dass die Agenturen grösser geworden sind, weil sie genügend Geld hatten. Das hat nichts mit einem besseren Kundenservice zu tun. Warum sollte eine Agentur besser sein, wenn sie Teil eines grösseren Gebildes ist? Man redet immer von Synergien, von Zusammenarbeit zwischen all diesen Gruppen. Das ist Unsinn. Die Menschen sind Individuen und wollen als Individuen handeln. Wenn kreative Unternehmen das nicht beherzigen, werden sie scheitern. Fusionen geschehen ausschliesslich aus Profitgründen.”

### **Werden die grossen Netzwerke eines Tages zu Dinosauriern?**

“Es könnte sein, dass sie wieder auseinander brechen. Warum nicht?”

### **Gibt es dafür Anzeichen?**

“Cordiant wird zurzeit übernommen, was bedeutet, dass die Agentur gescheitert ist. Andere grosse Gruppen haben Schwierigkeiten, die Aktienkurse bröckeln. Vielleicht stellt sich heraus, dass durch das Aufbrechen der Kolosse mehr Werte geschaffen werden.”

### **Wie muss man das interpretieren?**

“Erkennt jemand, dass ein Grosskonzern wertvoller ist, wenn man ihn in Einzelteile zerlegt, so wird er es auch tun. Ausgenommen, man könnte beweisen, dass Grösse zu besseren Kundenleistungen führe. Doch dafür gibt es keine Indizien.”

### **Gleichzeitig erklären Sie, dass in Amerika Grösse als positive Qualität wahrgenommen wird.**

“Ich habe lediglich die amerikanische Realität beschrieben, ohne dies zu werten. Schliesslich ist nicht alles richtig, was von Amerika kommt. Werbung bedeutet schlussendlich, dass zwei Leute zusammensitzen und eine Idee haben, welche die Zukunft eines Unternehmens verändern kann. Meinen Kreativleuten predige ich immer: ‘Ihr seid in einer fantastischen Position, Ihr selbst habt die Ideen. In den meisten Unternehmen gibt es eine Pyramide, an deren Spitze entschieden wird!’ Der Slogan ‘Keep Walking’ – lediglich zwei Worte – veränderte das Schicksal von Johnny Walker. Das ist die Macht des Werbers, nicht der 20 Leute im Aufsichtsrat oder der Dutzenden von Niederlassungen auf der ganzen Welt.”

### **Und was sind nach den vielen Erfolgen noch Ihre Ziele?**

“Ganz einfach: Die Arbeit ist heute besser zu machen als gestern. Wenn ich hier rausgehe und von einem Lastwagen überfahren werde, dann bin ich weg. Was soll ich mir Gedanken über die nächsten fünf Jahre machen? Mein Motto ist: Tue interessante Dinge, und es passieren dir interessante Dinge. Es gibt diese grossartige Zeile von John Lennon: ‘Life happens, while you are planning to do things.’ Und danach möchte ich leben.”

# Maurice Levy

**Sommertheater um die britische Werbefirma Cordiant Communications. Maurice Levy, einer der wichtigsten Player im Werbegeschäft und Konzernchef der Publicis-Gruppe, plante deren Übernahme. Doch der Grossdeal scheiterte in letzter Sekunde. Gegenüber “persönlich” erläutert der**

**Franzose die Gründe des Scheiterns und seine  
Übernahmestrategie.  
Interview: Oliver Prange**

*“Wichtig ist, die Mehrheit zu haben!”*

**Ihr Deal mit Cordiant ist geplatzt. Was nun?**

“Der Cordiant-Deal war für uns sehr einfach. Wir haben uns ursprünglich eher widerstrebend dazu entschlossen. Unser Interesse an Cordiant war begrenzt. Wir waren interessiert an den 25 Prozent, die Cordiant an Zenith Optimedia besitzt, einer Firma, die Werbeflächen für Grosskonzerne und deren Kampagnen vermittelt. Diese gehört schon zu 75 Prozent der Publicis. Das war der Kern, den wir von Cordiant wollten. Der Rest hat uns nicht gross interessiert.”

**Sie sind nun weltweit einer der wichtigsten Player. Welche Strategie verfolgen Sie? Werden Sie weitere Unternehmen in den USA kaufen?**

“Wir sind heute in einer Situation, in der wir sehr wenige Dinge unbedingt benötigen, so zum Beispiel im Bereich PR oder One-to-one-Marketing. Aber wir brauchen kein weiteres Network. Wir kaufen nur dann weitere Firmen, wenn wir sie wirklich brauchen. Unser Wachstum wird organisch sein. Das ist ein sehr starkes Ziel, und dafür haben wir schon viel unternommen.”

**Werbeikone John Hegarty vertritt eine andere Meinung. Gegenüber “persönlich” erklärte er, dass es keinen Sinn mache, immer grösser zu werden. Schlussendlich sei die gute Idee entscheidend. Könnte es nicht sein, dass sich die grossen Netzwerke in Dinosaurier verwandeln?**

“Die ganze Welt wird zum Dinosaurier. Die Frage ist nur, wann. Wenn das für uns in 300 Jahren der Fall sein wird, so bereitet mir das heute keine schlaflosen Nächte. Wenn man die voraussehbare Zukunft – also die nächsten 20 Jahre – anschaut, so wird die Welt wegen der Globalisierung von den Top-Agenturen dominiert sein. Ob wir es lieben oder nicht, das ist der Lauf der Dinge und wird noch langfristig wirken. Niemand kann etwas abwürgen, was gut ist. Zweitens wird es in der Werbewirtschaft noch zu vielen Fusionen kommen, was bedeutet, dass die Agenturen immer grösser werden. Je grösser sie werden, desto mehr braucht es Netzwerke, die stark genug sind, um all die benötigten Dienste anzubieten. Wir brauchen die Economies of Scale, wir brauchen den Zugang zu all den Talenten, wir müssen in Forschung und IT, aber auch in die Menschen investieren. Es gibt zwei Werbewelten: eine, die von grossen Agenturen dominiert wird, und eine mit kleinen wie derjenigen von John Hegarty's BBH. Aber auch diese gehört

teilweise zu uns, denn Publicis besitzt 49 Prozent von BBH. Aufgerieben werden die Unternehmen dazwischen, die von beiden Richtungen bedrängt werden.”

**Früher suchten die grossen Netzwerke die Mehrheit, wenn sie eine kleine Agentur aufkauften. Leo Burnett beliess die Mehrheit an BBH bei den früheren Besitzern. Was ist der richtige Weg?**

“Ich glaube, der richtige Weg führt über die Mehrheit. Nur so kann man das Ganze finanziell konsolidieren. Man braucht einen Return on Investment. Wer nur ein paar Aktien besitzt, gehört nicht dazu. Wer keine Mehrheit hat, hat auch keine Stimme.”

**Werbung hat mit Menschen zu tun. Sehr oft verlassen die Gründer das Unternehmen, wenn es aufgekauft wird.**

“So etwas kann in unserer Gruppe nicht passieren. Die meisten Gründer sind trotz der Akquisitionen immer noch bei uns. Das ist sehr wichtig und hängt damit zusammen, dass wir die Werbung, die Werber und ihre Arbeit lieben. Unser Business hat mit Finanzindustrie herzlich wenig zu tun. Trotzdem hindert es uns aber nicht, die höchsten Gewinnmargen zu erzielen.”

**Werden Sie diese Philosophie bei Leo Burnett verändern?**

“Welche Philosophie?”

**Dass es nicht unbedingt eine Mehrheit braucht.**

“Diese Philosophie stammt noch aus einer Zeit, als man glaubte, es sei richtig. Leo Burnett wird seine eigene Kultur und die eigenen Leute behalten können. Bei Kundenbeziehungen mischen wir uns nicht ein, bei Investitionen hingegen ist es eine Entscheidung der ganzen Gruppe. Wir freuen uns, dass wir 49 Prozent von BBH besitzen, die Mehrheit aber würde uns noch besser gefallen.”

**Wie können Sie gleichzeitig auf die Economies of Scale hoffen, andererseits aber die Unternehmen so lassen, wie sie sind?**

“Vieles im Back Office – wie IT, Buchhaltung und dergleichen – spielt für den Kunden keine Rolle, kostet aber viel Geld.”

**Ist es problematisch, wenn Publicis für einen grossen Kunden arbeitet und Leo Burnett für seinen Konkurrenten?**

“Wir haben ein paar so genannte Konflikte, aber das ist ein Teil unserer Arbeit. Für unsere Mitarbeiter und Kunden ist dies kein Problem. Die Organisation von Publicis verhindert vielmehr, dass ein solcher Konflikt offen ausbricht.”