

Interview mit: Martin Sorrell

In Sorrells Reich geht die Sonne nie unter: Der 59-jährige Sir Martin Sorrell ist CEO von WPP, einem der grössten weltumspannenden Netzwerke mit britischen Wurzeln, zu welcher neben Advico Young & Rubicam Dutzende von Werbe-, Media-, Marktforschungs- und PR-Brands gehören, die zusammen einen Bruttoumsatz von über 30 Milliarden Dollar und einen Betriebsgewinn von 680 Millionen Dollar erzielen. Doch wie beurteilt Sorrell den Zustand der Schweizer Werbung?

Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

“Wir brauchen in der Schweiz die globalen Accounts gar nicht, wir brauchen mehr lokale Verankerung.”

“Früher hiess es, Information sei Macht. Heute besteht die Macht in der Interpretation der Information.”

“Die Leute, die globale Investitionsentscheide treffen, werden von Asien und den USA mehr angezogen als von Europa.”

“Das Internet ist wohl das sozialistischste Medium, mit dem wir es je zu tun hatten. Darum kollabierte das Business auch.”

“Natürlich war es unangenehm, als bei Advico das Topmanagement kündigte, aber Advico hat es überlebt und wird nun stärker wachsen.”

Warum benötigen Sie unter dem Dach der WPP-Gruppe so viele Networks?

“Wir haben in der Tat viele Networks: drei in der Werbung, zwei im Mediabereich, drei in der Forschung; für Public Relations haben wir zwei grosse und zwei kleinere. Die Vielzahl hat Gründe. Im kreativen Bereich gibt es Diseconomies of Scale – je grösser die Einheiten werden, umso schwieriger sind sie zu managen. Deshalb ist die Fragmentierung von Brands eine gute Sache; nur im Media-Geschäft braucht man Grösse.”

Mit welchen Herausforderungen schlägt sich Ihre Branche zurzeit herum?

“Das Wichtigste ist die Globalisierung, die ich lieber Amerikanisierung nenne. Sie wird weiter fortschreiten. Um in einem Bereich dominieren zu können, muss man das Geschäft in den USA aufbauen. Im amerikanischen Markt fallen 40 bis 45 Prozent der Werbeausgaben an. Heute verändert sich das ein wenig, weil Asien, Lateinamerika, Afrika und der Nahe Osten wichtiger werden. Diese Regionen bilden heute rund 20 Prozent unseres Geschäfts. Die USA bringen 45 und Europa 35 Prozent. Eines unserer strategischen Ziele ist es, das genau zu dritteln. Amerikas Anteil wird also zurückgehen, und ich wette darauf, dass China bis 2008 der zweitgrösste Markt der Welt wird.”

Wie sieht dann die Welt im Jahre 2008 aus?

“Dann bestehen in praktisch allen Branchen Überkapazitäten. Unser grösster Kunde, Ford, könnte weltweit 80 Millionen Autos und Lastwagen produzieren, der Markt gibt aber maximal 60 Millionen her. Ein technischer Vorsprung lässt sich kaum mehr über längere Zeit aufrechterhalten, die Produkte- und Markenlebenszyklen werden immer kürzer. In einem solchen Umfeld wird die Differenzierung immer wichtiger. Und damit unsere Tätigkeit.”

Anfangs der Neunzigerjahre hat man den Siegeszug des Internets prophezeit, welcher aber durch den Zusammenbruch der Börsenblase arg ins Wanken geriet. Welche Bedeutung hat das Internet in nächster Zukunft?

“Das Web wird immer wichtiger. Nach dem New Economy-Crash haben viele Leute das Web abgeschrieben. Das war etwas voreilig. Von unseren 7,5 Milliarden Dollar Umsatz stammen etwa 15 Prozent aus dem Web. Und es wächst enorm: im ersten Quartal 2004 haben die Werbeeinnahmen aus dem Web um 28 Prozent zugenommen. Doch es gibt auch noch andere Veränderungen.”

Beispielsweise?

“Ein zentrales Problem ist die Distribution. Der Aufstieg der grossen Einzelhändler wie Wal-Mart und Tesco, Migros und Coop in der Schweiz, setzt die Hersteller unter grösseren Druck. In einem Umfeld praktisch ohne Inflation, wo der Ausweg über den Preis verbaut ist, wird die Innovationsfähigkeit beim Branding entscheidend. Die lässt sich aber nur schwer umsetzen. Denn die Leute möchten am liebsten nichts ändern und weiter 30-Sekunden-TV-Spots machen, auch wenn das viel teurer ist. Das gilt auch für die Kreativabteilungen der Agenturen; auch die machen am liebsten TV-Werbung, selbst wenn das zu teuer und unangemessen ist.”

Werden sich die Alternativen denn auch durchsetzen? Ist das Internet wirklich eine Alternative?

“Das Internet ist wohl das sozialistischste Medium, mit dem wir es je zu tun hatten. Information ist heute im Wesentlichen gratis. Darum kollabierte das Business auch. Früher hiess es, Information sei Macht. Heute besteht die Macht in der Interpretation der Information. Bei allen Angebots- und Nachfragemodellen war eine der Voraussetzungen perfekte Information. Wir haben zwar noch keine perfekte Information, aber wir kommen ihr näher. Wenn ich heute in Zürich das günstigste Hotel einer bestimmten Qualität suche, dann finde ich es auch.”

Was bedeutet das für die Zeitungsindustrie?

“Für die wird es hart, denn das ist eine sehr ineffiziente Industrie. Man muss Bäume fällen, Papier herstellen, man druckt auf Papier, und dann muss man das ganze physisch vertreiben. Die elektronische Kommunikation ist wesentlich effizienter. Kürzlich erzählte mir ein Microsoft-Ingenieur von Bildschirmen, die man falten und in die Tasche stecken kann, von Informationen, die man auf Textil speichern kann. Da wird es einige technologische Veränderungen geben. Unter Druck geraten vor allem die Magazine; das leite ich aus meinen eigenen Lesegewohnheiten ab. Ich lese weniger Business Week, Fortune, Investors Chronicle, Economist. Die Tageszeitungen bieten mir fast das Gleiche. Um die Schlacht um Marks and Spencer zu verstehen, brauche ich die Magazine nicht mehr. Bei Yahoo oder Google finde ich alles, was ich brauche.”

Gilt das wirklich für alle Magazine?

“Die Top-Brands sind wohl weniger gefährdet. Denen könnte es sogar besser gehen. Die Tageszeitungen sind in einer sehr interessanten Lage, weil sie schneller sind. Ich schaue weniger Network-TV, aber umso mehr Kabel- und Satellitenfernsehen, ich lese mehr Tageszeitungen, ich hole mehr Informationen aus dem Netz. Meine Kinder und Enkel werden nochmals andere Lesegewohnheiten pflegen. Die meisten Unternehmen werden aber von 59-Jährigen wie mir geleitet, das gilt für die Agenturen wie für die Kunden. Und wir wollen keine Veränderungen. ”

Was müssten Monatsmagazine, wie beispielsweise “persönlich” tun, um im Geschäft zu bleiben?

“Wenn Sie mit Pferd und Wagen herumfahren, sind Sie im Transportgeschäft zum Scheitern verurteilt. Magazine und Zeitungen sind im Kommunikationsgeschäft, und da muss man sich eben an die veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Ich sage ja nicht, das es keinen Platz mehr gibt für Monatsmagazine. Mir hat kürzlich ein Verleger erklärt, dass Magazine tendenziell eher von Frauen gelesen werden – zur Entspannung. Also muss man wahrscheinlich die Magazine weiblicher machen, mehr auf Unterhaltung und Entspannung ausrichten. Das ist wie in der Nahrungsmittelindustrie. Da geht es nicht mehr einfach um Ernährung; die Leute leben heute länger und sie wollen gesund leben, besser aussehen und Spass haben. Dafür bezahlen sie auch mehr. Das ist keine Bedrohung der herkömmlichen Produktionsweise, sondern eine Chance für neue Geschäfte.”

Die Leute leben länger, und dennoch fokussiert sich die Werbung auf junge Leute.

“Das ist tatsächlich ein Thema. Aber: Niemand schätzt es, wenn man ihn zu den Älteren zählt. Das ist ein ähnliches Problem wie mit den Hispanics in den USA. Die machen 15 Prozent der Bevölkerung aus und wachsen am stärksten, zahlenmässig und kaufkraftmässig. Auf solche Kaufkraftgruppen muss man eingehen. Das wird auch bei den älteren Menschen geschehen. Denn deren statistische Daten sind fantastisch: Konzentration von Reichtum, hohe Einkommen. Da gibt es grosse Chancen. Auch das sollten wir nicht als Bedrohung sehen.”

Wie schätzen Sie die Entwicklung des Werbemarktes Schweiz ein? Mir scheint es, Schweizer Agenturen seien im Wesentlichen noch dazu da, globale Kampagnen zu implementieren.

“In der Schweiz gibt es gute, kleinere Agenturen, die schnell wachsen. Der Schweizer Markt mit seinen sieben Millionen Menschen ist vergleichbar mit Singapur. Singapur ist eine Art Hub für Unternehmen in Asien. Die haben da ihren Hauptsitz. Singapur ist ein überproportioniertes Zentrum. Wie die Schweiz. Etliche Unternehmen haben hier ihren europäischen Hauptsitz. Dann gibt es eine Reihe sehr starker Unternehmen, die aus der Schweiz kommen: Zurich Financial, UBS, Roche, Novartis, Nestlé. Der Schweizer Konsument ist von der Sprache her eine Mischung aus Frankreich, Deutschland, Italien. Wenn man in der Schweiz eine Agentur betreibt und überzeugt ist, dass das ganze Geschäft international wird, dann hat man ein Problem. Es geht schon auch um Grösse. WPP setzt in der Schweiz 60 Millionen Dollar um, was ein Prozent unseres Volumens ausmacht. Auch Novartis setzt im Heimmarkt kaum mehr als ein oder zwei Prozent um. Ein global tätiges Unternehmen kann nicht wirklich schweizerisch sein. Aber der Einfluss der Schweiz ist stärker, als

es ihrer Grösse entsprechen würde. Ich würde die Schweiz nicht abschreiben.”

Auch wenn viele globale Unternehmen ihren Sitz in der Schweiz haben, heisst das noch nicht, dass sie ihre Werbung von der Schweiz aus machen. UBS macht das in London, CS in Frankfurt. Die Gefahr ist doch, dass sogar die Schweizer Unternehmen vom Ausland aus werben.

“Die UBS-Kampagne brauchte zwei Jahre zur Entwicklung, und das war sehr mühsam. Ich bin nicht sicher, dass der Wechsel ins Ausland das Richtige ist. Swissness kann wichtig sein. Ich denke, dass es ein Gleichgewicht zwischen Globalem und Lokalem braucht. Es könnte auch sein, dass die lokalen Empfindlichkeiten wieder wichtiger werden.”

In Holland zum Beispiel gibt es im Unterschied zur Schweiz mehrere Agenturen, die von dort aus globale Kampagnen machen, zum Beispiel für Nike.

“Auch Holland ist ein disproportional Land. Da gibt es viele Multis wie Royal Dutch, Unilever und Heineken. Aber schauen Sie doch auf Ihre Finanzdienstleister oder Ihre Pharmaindustrie. Müssen Sie sich wirklich von einem Engländer erklären lassen, worauf Sie als Schweizer stolz sein sollten? Ich würde die Möglichkeiten der Schweiz nicht so niedrig hängen. Ausserdem bin ich gar nicht so sicher, dass von Holland aus so viele globale Kampagnen gemacht werden. Mit Nike haben Sie sicher recht, auch wenn ein grosser Teil der Arbeit von Wieden & Kennedy von der Westküste Amerikas stammt. Aber Heineken? Die pflegen einen sehr lokalen Ansatz; die haben nicht einfach eine globale Agentur, sondern sehr viele lokale. Und darauf sind sie sehr stolz.”

Was würden Sie Schweizer Agenturen empfehlen, um an globale Accounts heranzukommen?

“Erstens haben die ein paar globale Accounts. Und zweitens sind die globalen Accounts gar nicht das Thema. Das Thema ist das lokale Geschäft. Wir brauchen in der Schweiz die globalen Accounts gar nicht, wir brauchen mehr lokale Verankerung.”

Was denken sie über die Entwicklung von Advico Young & Rubicam?

“Alle unsere Geschäfte laufen gut. Das heisst aber nicht, dass es nicht besser sein könnte. Unser Geschäft in der Schweiz läuft gut. Wir hatten im Jahre 2002 eine harte Zeit, aber wir haben uns 2003 erholt, und 2004 wird es nochmals besser.”

Wie war das für Sie, als das Topmanagement bei Advico kündigte?

“Das war natürlich unangenehm, aber Advico hat es überlebt und wird nun stärker wachsen. Agenturen hängen ja nicht vollständig von einzelnen Menschen ab. Es gibt immer gute

Leute in der Branche, die man holen kann. Wenn Einzelpersonen glauben, sie seien wichtiger als das Unternehmen, dann hat man ein Problem. Die haben ganz einfach ihren Wert anders eingeschätzt. So etwas passiert eben manchmal. ”

Sie sagten, sie seien nicht damit einverstanden, an die Börse zu gehen. Dann würden einige Leute zu viel Geld verdienen.

“Das verstehe ich nun wirklich nicht. Das Unternehmen, wo sie jetzt sind, funktioniert genau gleich. Wenn sie ihr eigenes Unternehmen gegründet hätten, würde ich das verstehen. Das habe ich ja selbst auch so gemacht, als ich 1985 mein eigenes Unternehmen startete.”

Wie schätzen Sie den Fortgang der Konsolidierung in der Werbung ein?

“Wir hatten in letzter Zeit ein paar Beispiele, wie HSBC und Nestlé, wo die grossen Agenturen bevorzugt wurden. Andererseits gibt es immer wieder kleine, neue Agenturen, die zum Zug kommen. Das ist ein sehr gesunder Prozess, der in allen Branchen zu beobachten ist. Schwierig ist es in der Mitte, wo die Konkurrenz von beiden Seiten spielt. Wir raten unseren Kunden oft, Nischenstrategien zu entwickeln. Und das gilt natürlich auch für unsere eigene Branche. Ich wäre jedenfalls nervös, wenn ich eine mittelgrosse Agentur hätte.”

Warum war es in Frankreich möglich, zwei grosse Netzwerke zu schaffen, aber nicht in Deutschland?

“Das hat mit der Nachkriegsgeschichte zu tun. Nach dem Wiederaufbau von Deutschland bauten die amerikanischen Agenturen ihr Geschäft in Deutschland auf. Aber es gibt auch einige sehr gute Agenturen in Deutschland, Jung von Matt oder Schulz & Friends. Frankreich hat eigentlich nur ein grosses Netz, Grossbritannien hat eines, die USA hat zwei. Die japanische Dentso-Gruppe ist kein globales Netz, die haben praktisch nur asiatisches Geschäft. In Deutschland gingen die amerikanischen Agenturen sehr stark hinein. Omnicoms zweitgrösster Markt ist Deutschland. Die kauften in den Achzigern und Neunzigern sehr aggressiv dazu, etwa 100 Unternehmen in Deutschland. Und dann bekamen sie Schwierigkeiten, die alle zu integrieren.”

In der Schweiz haben wir eine etwas besondere Situation zwischen den Agenturen und den Mediaverkäufern. Da gibt es ein Unternehmen, die PubliGroupe, die praktisch ein Monopol hat.

“So aussergewöhnlich ist das gar nicht. In Russland gibt es etwas Ähnliches mit Video International, die unser Partner werden soll. In Italien ist es Publitalia, die Berlusconi gehört. Ob das Monopole sind, hängt davon ab, wie man Monopol definiert. Es gibt Beispiele für Oligopole von Media-Verkaufsorganisationen in etlichen anderen Märkten.”

Und ist das wirklich die richtige Struktur?

“Warum sollte es denn die falsche Struktur sein?”

Wie entwickelt die Werbebranche die stärkste Dynamik?

“Die Musik spielt heute in Asien. Wir haben 40 Prozent Marktanteil in Indien, 25 Prozent in Südkorea, 10 Prozent in Japan, 15 Prozent in China, und wir sind überall Marktführer. Das Problem ist heute Europa. Was passiert denn hier? Wachstum gibt es praktisch nur noch im Osten. Polen, Tschechien, Slowenien, die sind hungrig, da gibt es grosse Möglichkeiten. Die haben noch ein hohes Bevölkerungswachstum, der Unternehmergeist macht sich breit, die sind aggressiver, arbeiten härter. Westeuropa ist mit einer alternden Bevölkerung gesegnet, mit hohen Kosten für die Gesundheit, die Sozialversicherungen und die Altersvorsorge, mit einengenden Beschränkungen auf dem Arbeitsmarkt. Das umzubauen und zu dynamisieren, wird sehr teuer. Die Leute, die globale Investitionsentscheide treffen, werden von Asien und den USA mehr angezogen als von Europa. Das ist einfach so.”

Heisst das, dass wir Westeuropa einfach abschreiben sollten?

“Man darf nie jemanden abschreiben. Genau dann, wenn man jemanden abschreibt, beginnt er sich wieder zu erholen. 1985, also vor Reagan, galt Amerika als tot. WPP hatte in den früheren Neunzigern grosse Schwierigkeiten, da haben uns wohl manche schon abgeschrieben. Aber wir haben uns erholt.”

Aber gibt es wirklich keine Probleme?

“Natürlich gibt es einige Strukturprobleme, aber die kann man lösen. Man muss sich hüten, in die Marktkräfte einzugreifen. Outsourcing, zum Beispiel nach Indien, ist doch nicht falsch. Das verlangt der Wettbewerb. In China gibt es 1,2 Milliarden Menschen, in Indien eine Milliarde. Die können wir doch nicht einfach negieren. Auch wenn in Indien nur 150 Millionen genug Kaufkraft haben, um die gleichen Güter zu kaufen wie wir; so ist das schon das halbe Amerika.”

Und dagegen ist kein Kraut gewachsen?

“Wir könnten es ja mal mit Protektionismus versuchen. Wir schützen unsere Industrie, unsere Beschäftigung, unsere Landwirtschaft. Das kann man machen, solange wir uns bewusst sind, was wir da machen. Natürlich kann ein Unternehmen beschliessen, nicht mehr wachsen zu wollen. Aber man muss sich bewusst sein, was das bedeutet: Niemand will wirklich in einem Unternehmen arbeiten, das nicht wächst. In einer globalisierten Wirtschaft braucht es Wachstum im Ausland. Alle erfolgreichen Gründer wurden damit konfrontiert und versuchten zu expandieren.”