

DANIEL MATTER

Realistisch: “Auch wir kämpfen mit Schwierigkeiten.” Daniel Matter ist seit einem Vierteljahrhundert in der Werbung tätig, seit 15 Jahren mit seiner eigenen Agentur Matter & Partner, die sich momentan auf dem fünften Rang des Kreativ-Rankings befindet. Gegenüber “persönlich” äussert er sich ungeschminkt über die aktuelle Krise in der Branche, die Ethikregeln des BSW und den täglichen Kampf um seine Kunden.

Interview: **Matthias Ackeret und Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Herr Matter, wie geht es Ihrer Agentur?

“Wir kämpfen wie die meisten Agenturen mit der wirtschaftlichen Situation. Vor drei Jahren gingen auch wir noch von der Vorstellung aus, dass die Konjunktur weiter wächst. Ich konnte mir eine Krise nicht vorstellen: 2002 war für uns ein sehr erfolgreiches Jahr, auch 2003 – als die ersten Agenturen zu torkeln begannen – lief es für uns immer noch mehr als zufrieden stellend, schwierig wurde es dann vor einem Jahr. Wir mussten lernen, dass es ist für eine Agentur praktisch unmöglich geworden ist, im Voraus zu planen. Nach zwei Monaten kann sich die Situation bereits wieder grundlegend ändern.”

Was heisst das für Sie?

“Obwohl wir uns im aktuellen Ranking der kreativsten Schweizer Agenturen auf dem fünften Platz befinden und von Beginn an bis heute profitabel arbeiten, ist die Situation für uns anspruchsvoller geworden. Wir müssen unsere Strukturen straffen, schlanker werden, um flexibel zu bleiben. Der Zürcher Werber Pius Walker hat in einem persoenlich.com-Interview treffend gesagt: ‘Wer weniger Fett um sich hat, muss im kalten Wasser schneller schwimmen.’ Das trifft absolut zu. Der Konkurrenzdruck hat sich verschärft; es ist schwieriger geworden, neue Kunden zu gewinnen, gleichzeitig fahren viele der Auftraggeber aufgrund der Wirtschaftslage die Werbeausgaben herunter. Wenn man einen Kunden verliert oder wenn einer ganz plötzlich weniger ausgibt, kann das zum Problem werden. Früher gewann man einfach einen neuen, heute ist das nicht mehr so einfach.”

Beim Beobachter, den Sie nach zehn Jahren erfolgreicher Zusammenarbeit verloren haben, handelte es sich um eine lang-

jährige Partnerschaft und auch um viele mehrfach preisgekrönte Kampagnen. Was ist da passiert?

“Es war eine Situation, wie man sie momentan in der Branche oftmals erlebt. Ein Klassiker sozusagen. Plötzlich war auf Verlagsseite keiner der bisherigen Ansprechpartner mehr da, die neuen Leute schrieben einen Pitch aus. Wir stellten uns auf den Standpunkt, unsere Arbeit sei bereits genügend Referenz, und wollten gar nicht teilnehmen. Dann liessen wir uns aber trotzdem überreden, da wir das Beobachter-Budget halten wollten. Vielleicht gerade deshalb, weil wir die Sache zu gut machen wollten, haben wir uns verstrickt und wohl nicht die taktisch richtigen Lösungen präsentiert. Manchmal geht man zu einem Pitch und weiss bereits im Voraus, dass man ihn gewonnen hat. Manchmal ist es umgekehrt. Ein solcher Verlust schmerzt, gehört aber zum Geschäft wie ein Etatgewinn auch.”

Sie sind bereits 25 Jahre in der Werbung. Wie würden Sie den momentanen Zustand der Branche umschreiben?

“Wie traurig es in der Branche aussieht, widerspiegelt der aktuelle Research des BSW. Knackpunkte sind die Kosten und die Zeit. Hat man einen Auftrag, muss man den in möglichst kurzer Zeit erledigen, und zwar unter hohem Kostendruck. Obwohl die Zeit immer knapper wird, ist man gezwungen, mehr Leistung für weniger Gewinn zu erbringen. Es ist aber nicht so, dass alle Werbeagenturen damit Probleme hätten. Es hat auch mit der Grösse der Budgets zu tun. Vor allem wer grössere Budgets vergibt, ist sich bewusst, dass seriöse Arbeit einen gewissen Vorlauf braucht und einen bestimmten Aufwand bedingt. Beim Neugeschäft haben momentan jene Agenturen Erfolg, die einen vermeint-

lich sicheren Wert darstellen: Es handelt sich vor allem um grössere Agenturen, die gleichzeitig sehr jung sind, wie beispielsweise Jung von Matt oder Spillmann, Felser, Leo Burnett.“

Warum gerade diese?

“Da viele Auftraggeber in der Angsthierarchie verwurzelt sind, sind sie bei der Wahl der Agentur fantasielos. Marketingleiter wählen oftmals eine Agentur, bei der sie auf keinen Fall falsch liegen können. Vielleicht eine, die gross ist, aber sicher eine, die bekannt ist, weil sie gerade vom ‘Momentum’ profitiert oder sonst auf der Erfolgswelle surft. Glücklicherweise gibt es aber auch immer wieder Kunden, die Agenturen wählen, die einfach zu ihnen passen, und die nicht die Sicherheit in den Vordergrund stellen, sondern das eigene Beurteilungsvermögen. Es ist nicht sehr clever, sich dorthin zu wenden, wo die Aufgaben aufgrund des momentanen Erfolgs und rasanten Wachstums ja gar nicht mehr zufrieden stellend bewältigt werden können.“

Sie haben die Grösse einer Agentur angesprochen. Wie gross muss eine Agentur sein, um erfolgreich zu sein?

“Viele Kunden verbinden Grösse mit Sicherheit. Deswegen gehen sie – sobald sie unter Druck stehen – auf Nummer sicher und wählen eine Agentur, die gross ist. Aber eben: Grösse ist das eine, Bekanntheit das andere, beides zusammen heute sicherlich ein Erfolgsrezept. Glücklicherweise denken aber nicht alle Auftraggeber so. Sie schätzen es an inhabergeführten Agenturen, dass sich die Verantwortlichen in Beratung und Kreation noch persönlich involvieren und sie ihre Erfahrung mit einbringen.“

Das würde bedeuten, dass es denjenigen Agenturen, welche eine relevante Grösse haben, besser geht.

“Nein, das habe ich nicht gesagt. Momentan kämpfen viele auch der grossen Agenturen mit finanziellen Problemen, zieht man nur deren Löhne oder Mieten in Betracht. Grosse Agenturen haben es in harten Zeiten nur einfacher, weil sie entweder einem Netzwerk angehören und von dort finanzielle Unterstützung erhalten oder weil sie sich meist auf internationale Etats abstützen können und weil sie eher an grössere Neukunden kommen, da diese den kleineren die Bewältigung ihrer Aufgaben, weniger zutrauen. Kleinere Agenturen, wie zum Beispiel Ruf Lanz oder Matter & Partner, sind völlig auf sich alleine gestellt. Entweder funktioniert es oder es ist aus. So gesehen garantiert das einem Kunden auch vollen Einsatz und überdurchschnittlich gute Qualität. Ruf Lanz wie auch wir liegen in der Qualität der kreativen Arbeit weit vor manchen sehr viel grösseren Agenturen.“

Sie waren selbst einmal in einem Netzwerk ...

“Ja, ich habe damals als Partner und CEO mitgeholfen,

Leo Burnett in der Schweiz zu etablieren. Die Agentur erwirtschaftete mit 25 Mitarbeitern über fünf Millionen BBE und betreute Kunden wie McDonald’s, Kellogg’s, P & G, Red Bull und viele weitere grosse internationale und nationale Etats. McDonald’s haben wir auf einem Wachstum von 50 auf 100 Restaurants begleitet, Red Bull wurde durch uns in der Schweiz eingeführt. Später habe ich mich aus rein persönlichen Überlegungen heraus an dieser kleineren Agentur beteiligt, um sie während acht Jahren als Matter & Partner zu etablieren, was ja wohl recht gut gelungen ist: Wir arbeiten heute für Novartis, DaimlerChrysler, Bank Leu, Galenica, Hero, die Stadt Zürich und weitere tolle Auftraggeber.“

In den letzten Jahren haben Sie auf Führungsebene mehrere Partnerwechsel gehabt. Woran liegt das?

“Hört man sich in der Branche, bei Kunden und Mitarbeitern um, gelte ich als kompetent und angenehm. Für die Partnerwechsel gibt es eine plausible Erklärung: Da ich für die Beratung immer leitende Leute aus grösseren Figurationen geholt habe, hatten diese möglicherweise eine falsche Vorstellung von ihren Aufgaben. Ich brauchte sie aber, da die Kreation mein Thema ist. Während sich ein Mitarbeiter einer grossen Agentur auf eine Sache konzentrieren kann, muss er bei uns auch anderes machen. Bei uns ist die Arbeit zwar vielseitig und spannend, manchmal aber auch sehr fordernd und aufreibend. Das ist nicht jedermanns Sache. Hingegen bietet sich bei uns für jeden die Möglichkeit zu zeigen, was er kann, weil ihm dabei niemand im Weg steht.“

Sind Sie vielleicht zu wenig selbstkritisch?

“Ich glaube, dass ich sehr selbstkritisch bin. Es wäre mir wohlher, hätte ich mehr Kontinuität erreicht. Das wäre auch lukrativer gewesen. In der Arbeitsqualität sind wir sehr kontinuierlich, privat bin ich es übrigens auch: Ich bin seit 20 Jahren glücklich mit derselben Partnerin verheiratet und habe zwei Söhne im Alter von 11 und 15, auf die ich sehr stolz bin. Ich weiss, Personalwechsel führen immer zu Unruhe und Verunsicherung. Doch ich habe eine Lehre daraus gezogen. Bei uns sind die Aufgaben jetzt klar verteilt, jeder konzentriert sich verstärkt auf seine Kernkompetenzen, und zusammen sind wir ein schlagkräftiges Team, das gut zusammenspielt. Ich trage die Verantwortung für die Kreation, Marcus Gretener für die Beratung. Dass er seine Fähigkeiten auch in einer kleineren Agentur unter Beweis gestellt hat und auf die Interessen der Kunden und deren Betreuung fokussiert, spricht für eine positive Entwicklung. Dass unsere kreativen Leistungen immer schon kontinuierlich gut waren, ist ja erwiesen.“

Sie haben vorhin angetönt, dass Sie Ihre Agentur straffen müssen. Wie geht das vor sich?

“Als kleinere Agentur kann man heute problemlos bestimmte Arbeitsvorgänge auslagern. Der harte Kern in der Agentur ist ein Team von gut eingespielten Spezialisten. Je weniger wir sind, desto besser müssen wir zusammen funktionieren. Wenn es erforderlich wird, holen wir externe Unterstützung. Diese Personen, unsere festen Mitarbeiter und unsere festen freien Mitarbeiter, bilden das Kernteam, das einen hohen Level garantiert und von den Kunden honoriert wird.”

Wieso binden Sie Ihre Mitarbeiter nicht verstärkt ein?

“Ich habe während meines Berufslebens einige Erfahrungen gemacht: Eine ist, dass das Heranziehen eines Partners ein schwieriger und langwieriger Prozess ist. Wie gesagt, ich habe mich damals mit sehr viel Risiko hier eingekauft. Nachdem meine Partner ausgeschieden sind, habe ich die Situation genommen, wie sie war, und einfach die Aufgaben verteilt. Die Etablierung einer späteren Nachfolge aus den eigenen Reihen oder eine sinnvolle Partnerschaft hat sich bis jetzt leider nicht ergeben. Das kann aber noch werden.”

In vielen patrongeführten Unternehmen kann der Chef nicht loslassen. Möglicherweise ist dies die Erklärung dafür?

“Ich bin seit 25 Jahren in der Werbebranche, davon 18 Jahre in leitender Position und seit 15 Jahren selbstständig. Deswegen bin ich noch lange kein Patron, sondern verdiene wie alle anderen Mitarbeitern meinen Lohn, indem ich bestimmte Leistungen erbringe. Das Problem ist ein anderes: Es wird für eine kleinere Agentur immer schwieriger, gute Leute zu rekrutieren. Das gelingt zwar immer wieder, doch wenn sie sich entwickelt haben und überdurchschnittliche Arbeiten produzieren, wird die gut betuchte Konkurrenz auf sie aufmerksam und wirbt sie ab. Und schon ist man wieder auf der Suche nach neuen Entdeckungen. Bei uns haben viele brillante Kreative das Fundament für ihre Karriere gelegt: Markus Tränkle, Daniel Comte, John Leuppi, Michael Kathe, Thomas Schöb, Philipp Skrabel. Die Liste wäre sehr lang, würde ich sie fortsetzen. Zum Beispiel mit Beratern, die heute erfolgreich führende Positionen in anderen Agenturen einnehmen.”

Hatte denn keiner Lust, sich am Erfolg Ihrer Agentur zu beteiligen?

“Warum soll sich ein überdurchschnittlicher Kreativer oder Berater irgendwo einkaufen, wenn er bei einer Grossagentur mehr verdient, bedeutende Etats betreuen und sich ohne wirkliches Risiko voll und ganz auf eine aufwändige Infrastruktur abstützen kann? Während einer in einer grossen Agentur in ein Gesamtsystem eingebettet ist, hat er bei uns noch eine ganz andere Verantwortung. Die des Unternehmers. Und da jeder weiss, dass die Werbebranche momentan ein schwieriges Pflaster darstellt, sinkt auch die Bereitschaft, etwas zu wagen.”

Ist der Konkurrenzkampf zwischen den einzelnen Agenturen in den letzten Jahren härter geworden?

“Momentan verteilen sehr wenige Kunden neue Aufträge. Dies ist der Moment, in welchem man auf Seilschaften oder ein gut funktionierendes Beziehungsnetz angewiesen ist. Dazu möchte ich eine Anekdote anführen. So wurde eine kleinere Agentur, die ein Budget praktisch schon gewonnen hatte, im letzten Moment von einer grösseren ausgestochen, weil ein Verwaltungsrat intervenierte und seine Kontakte auf VR-Ebene spielen liess. Solche und ähnliche Geschichten hört man in letzter Zeit oft.”

Dies tönt nach Verschwörungstheorie ...

“Der Fall, wonach der Verwaltungsrat eines Auftraggebers, aus persönlichen oder anderen Gründen, den Entscheid der Werbeabteilung umschiffet, trifft öfter ein, als man denkt. Damit möchte ich aber keineswegs unterstellen, dass sich die neue Agentur nicht bewähren muss.”

Aber dies würde den Ethikregeln des BSW widersprechen ...

“Es passiert vieles in der Branche, dass den Regeln des BSW widerspricht. Dies sollte aber keine Kritik am BSW sein. Zumindest bemüht sich der Verband, Gratispräsentationen aus der Welt zu schaffen und gewisse Preisstrukturen aufrechtzuerhalten. In der Not überlegt sich wohl aber manch einer, ob er einen Auftrag nicht auch billiger erfüllen könnte, um den Kunden zu halten.”

Das heisst, Sie richten sich nicht nach den BSW-Regeln?

“Doch. Wir halten uns an die BSW-Regeln. Wir halten uns aber vor allem an die Regeln des Unternehmers. Leistung gegen Leistung. So pitchen oder arbeiten wir nicht gratis und begrüssen es auch, dass gute Jobs entsprechend honoriert werden. Es gibt jedoch verschiedene Arten der Honorierung. Auf Kundenseite spüre ich das Bedürfnis, wonach künftig bestimmte Arbeiten eher nach Stundenaufwand entschädigt werden. In diesem Punkt sind kleinere Agenturen im Vorteil: Die Kosten sind sehr viel transparenter.”

Ich behaupte, dass viele Auftraggeber nicht mehr an die Wirksamkeit der klassischen Werbung glauben und sich bereits nach neuen Werbeformen sehnen ...

“Ach, das hört man jetzt immer öfter, ist aber Geschwätz. Eine gute Anzeige funktionierte immer schon und wird auch weiterhin funktionieren, dasselbe gilt auch für ein gutes Plakat, ein gutes Mailing oder einen guten Werbespot. Ich glaube nicht, dass die klassische Werbung tot ist. Mich ärgert vielmehr deren Qualität, die sehr schwankend ist. Obwohl viele Schweizer Agenturen über einen hohen qualitativen Standard verfügen, besteht unsere Tragik darin, dass der Mut auf Kundenseite so klein ist wie die

Bereitschaft, in Werbung zu investieren. Das ist aber bei der momentanen Wirtschaftslage und in unserem Binnenmarkt mit nur sieben Millionen Konsumenten auch irgendwie nachvollziehbar.“

Was bedeutet dies?

“Weniger Werbung, weniger herausragende, effektive Werbung zu einem Zeitpunkt, zu dem man eigentlich mehr Werbung, herausragendere, machen sollte.“

Lohnen sich eigentlich Konkurrenzpräsentationen?

“Der Aufwand für eine Konkurrenzpräsentation ist mit 200 000 Franken und mehr pro Pitch sehr hoch. Gewinnt die Agentur den Etat, der vielleicht weniger als eine Million beträgt, muss sie die Investition erst einmal amortisieren. Konnte man früher dank höherer Honorare schneller amortisieren, so sind heute die Fristen kürzer. Kaum hat ein Unternehmen einen neuen Marketingleiter, so wechselt er als erste Amtshandlung die Werbeagentur, wodurch die Verweildauer einer Kampagne auf durchschnittlich zwei bis drei Jahre sinkt. Das ist betriebswirtschaftlich gesehen ein Nonsens. Die grösste Kunst und Herausforderung ist es momentan, einen Kunden zu halten. Unsere wichtigste Aufgabe besteht darin, die bestehenden Auftraggeber optimal zu betreuen und – wenn sich die Chance bietet – neue Kunden dazuzugewinnen.“

Das heisst, die Auftraggeber sind in der Kommunikation schwächer geworden?

“Nein, im Gegenteil. Da viele Kommunikationsexperten selbst aus der Werbung kommen oder eine entsprechende fundierte Ausbildung mitbringen, verstehen sie etwas von der Sache. Das muss aber nicht unbedingt von Vorteil sein. Stellen Sie sich einmal vor, wenn der Schreiner sich vom Schreiner einen Tisch machen lässt. So ungefähr ist das. Früher hat sich meist der Chef persönlich um die Werbung gekümmert und verliess sich dabei auf sein Bauchgefühl, oder er hatte einfach den Mut, etwas Aussergewöhnliches zu wagen. Er liess sich beraten, weil er den Rat schätzte.“

Aber das tönt nach einem Widerspruch.

“Nein, überhaupt nicht. Viele Marketingleute sind zu verbildet. Sie wissen einfach zu viel. Durch die ganze Ausbildung haben sie die Spontaneität verloren. Alles läuft nach Schema B und Checkliste. Theoretisch stimmt es dann auch, aber in der Praxis wird der Konsument nicht von der Botschaft berührt, die Werbung bewegt nichts. Doch das ist nur ein Punkt: Durch einen schnellen Agenturwechsel kann jeder neue Marketingleiter seine Position gegenüber dem Chef rechtfertigen.“

Dann braucht es auf Kundenseite keine Marketingspezialisten?

“Ich würde eher sagen, es ist schwierig, wenn auf beiden Seiten Leute sitzen, die eigentlich wissen, was zu tun ist. Die Agenturen haben sich strategische Planer zugelegt, weil die Ansprechpartner auf Kundenseite professioneller geworden sind und weil sie meinen, dass sie dann auf gleicher Ebene miteinander kommunizieren und damit mehr Akzeptanz erlangen. Ich sehe darin aber eher eine Redundanz. Letztlich braucht der Auftraggeber von einer Agentur das, was er selber nicht im Haus hat. Und das ist in den meisten Fällen nicht die Strategie – früher war es das Bauchgefühl des Unternehmers –, sondern deren Umsetzung in eine Kampagne, die funktioniert.“

Sind die Auftraggeber verunsichert?

“Der Zwang, es unbedingt richtig machen zu wollen, schränkt ein oder blockiert. Zur Zeit müssen viele mit Werbung Umsatz generieren. Die Marke verliert dabei an Kraft, verbleicht. Hier sehe ich aber einen Lichtblick. Die Situation in Deutschland zeigt uns, dass aufgrund des grösser werdenden Konkurrenzkampfes viele Unternehmer gezwungen sind, ihre Marken wieder abzugrenzen, sie besser zu profilieren. Und wie macht man das? Mit guter, mit allein stehender Werbung. Die ‘Geiz ist geil’-Epoche neigt sich glücklicherweise dem Ende zu. Auch hier zu Lande.“

Gibt es zu viele Pitches?

“Eindeutig. Ich erlebe oftmals, dass sich zu viele Agenturen an einem Pitch beteiligen. Meines Erachtens genügen maximal drei Bewerber, wenn überhaupt. Sind es mehr, verzichten wir. Stellen Sie sich vor: Vier Agenturen machen drei Konzeptvorschläge, das sind dann zwölf Konzeptvorschläge. Wie will man sich da noch entscheiden? Für einen Marketingleiter wäre es manchmal wichtiger, die Agenturen, die ihn interessieren, genau kennen zu lernen, anstatt sogleich einen Pitch auszuschreiben. Pitches sind ja auch für den Auftraggeber nicht gratis. Das Geld für einen Pitch könnte sich manch einer sparen – und in die Kampagne investieren. Vor jeder Konkurrenzpräsentation sage ich immer den gleichen Spruch: ‘Ihr wählt jetzt zwar eine Kampagne aus, Ihr bekommt aber eine Agentur.’“

Sie haben einige grosse Kunden. Sind die Anstrengungen der Konkurrenz grösser geworden, diese abzuwerben?

“Vielleicht ein bisschen grösser als früher. Im Raum Zürich gibt es etwa tausend Werbeagenturen, wovon rund 25 Mitglieder des BSW sind und zehn zu den Top-Ten-Kreativagenturen gehören – darunter auch wir. Aufgrund dieser Zahlen können Sie erkennen, was im stagnierenden Markt abläuft. Tausend Katzen, ein heisser Brei.“

Wirz ist als Minderheitsaktionär an Ihrer Agentur beteiligt. Ergeben sich dadurch Vorteile, schliesslich hatte Wirz auch mit

grossen Problemen zu kämpfen?

“Als Wirz in die Schlagzeilen kam, wurde ich oftmals auf diese Beteiligung angesprochen. Glücklicherweise hat sich die Situation auch für Wirz verbessert. Es zeigt sich, dass eine Werbeagentur – auch in der Grösse von Wirz – nur noch überlebensfähig ist, wenn sie über schlanke Strukturen verfügt.”

Was ist der Vorteil dieser Beteiligung?

“Diese Beteiligung stammt aus einer Zeit, als die Kunden Agenturen wie Wirz die Türe einrannten. Dadurch konnte unsere Schwesteragentur Kunden, welche mit Bestehenden konkurrenzten, an uns weitergeben. Seit drei Jahren sind wir ganz auf uns allein gestellt und auch stolz darauf.”

Es ginge jetzt also auch ohne Beteiligung?

“Zweifelsohne, momentan sehe ich aber keine zwingende Veranlassung, nach einer Alternative zu suchen. Ich denke aber manchmal an mögliche Optionen: Eine besteht darin, verstärkt die Mitarbeiter an der Agentur zu beteiligen. Eine andere wäre die Partnerschaft mit einem wirklich gleichberechtigten, aber auch gleich beteiligten Partner. Doch dies ist nicht nur eine Frage der Mittel, sondern auch eine des Mutes, der Risikobereitschaft und des vorhandenen Unternehmertums.”

Was wäre dann Ihre ideale Grösse?

“Idealerweise macht man mit einer Agentur von zehn bis fünfzehn Mitarbeitern 2,5 bis 3,7 Millionen Franken Umsatz. Damit kann man gut leben, behält den Überblick, hat eine gewisse Stabilität und wird ernst genommen. Aber eines habe ich erkannt: Grösse ist nicht lebensnotwendig, wichtig ist vor allem, innerhalb eines Betriebes die richtigen Ansprechpartner zu haben, ein gutes Zusammenspiel zu erreichen, damit gute Leistungen zu erbringen und dafür anständig honoriert zu werden.”

Sind Sie manchmal frustriert?

“Nein, überhaupt nicht. Aber es gab in der Werbung zweifelsohne auch schon einfachere Zeiten.”