

Interview mit:

WIESENDANGER

**Uli Wiesendanger – Die Welt im Kopf. Er hält sich für einen Innerschweizer Provinzler, doch von Paris aus hat er mit drei Partnern ein Werbenetzwerk aufgebaut, das heute drei Milliarden Dollar Umsatz erzielt. Wiesendanger, 59, ist das ‘W’ von TBWA. Nach Übernahmen von Chiat Day in Los Angeles vor zwei Jahren und derzeit von Simons, Palmer in London will TBWA von Platz 18 nun unter die ersten zehn Agenturen der Weltrangliste aufrücken.
Interview: Oliver Prange**

“Erfahrung ist ein Kamm, den die Götter demjenigen geben, der die Haare bereits verloren hat. In der Werbung muss man sich IMmer gedanklich von allem befreien.”

“Ich bin für die Atmosphäre zuständig.”

“Ich konnte meine Haut nur retten, indem ich mich beförderte.”

Eine Ihrer bekanntesten Kampagnen und mittlerweile ein Klassiker ist jene für Absolut Wodka. Sie startete im Jahr 1980 und wird heute fast in allen Teilen der Welt geschaltet. Wie entstand sie?

“In Schweden gibt es eine Organisation, die das Staatsmonopol für Alkohol hat. Vor 20 Jahren wollte sie ihren Wodka in die USA exportieren, also ging sie zu einem Grafiker, der eine Flasche und einen Namen kreieren sollte. Der fand in einem Antiquitätenladen eine Flasche, die aus einem mittelalterlichen Alchemielabor zu stammen schien. Mit ihr und dem Namen ‘Absolut of Sweden’ gingen die Manager in die USA zu einem Markttest. Das Resultat war verheerend: Es hiess, Wodka und Schweden passten nicht zueinander, ‘Absolut’ als Name wirke dumm, und die transparente Flasche würde nicht wahrgenommen in den dunklen Bars. Mit diesem Test, der noch dazu 50000 Dollar gekostet hatte, trauten sich die Leute gar nicht mehr nach Schweden zurück. Also versuchten sie, den Wodka irgendwie zu lancieren. Alle angefragten Agenturen winkten ab, sie kannten den Test, nur TBWA sagte zu. Wir fanden, das einzig

verbindende Element sei, dass Wodka kalt getrunken wird und es in Schweden immer kalt ist. Doch unsere erste Kampagne 'The cold taste of Sweden' hatte keinen Erfolg. Dann kniete man sich nochmals rein, und die heutige Kampagne mit ihrem Bildwitz begann. Der Kunde ging sogar zu Andy Warhol und liess ihn eine 'Absolut'-Flasche malen, was dann 100000 Dollar kostete. Doch jeder Fünfte, der das Inserat im 'New Yorkersah' schnitt, es aus und hängte es auf."

Ebenso international bekannt ist die Werbung für den italienischen Teigwarenproduzenten Barilla.

"Wenn es darum geht, Ideen zu finden, sollte man sich nicht nur für das Produkt interessieren, sondern ebenso für die Firma und die Mitarbeiter, die dahinter stehen. Nur so findet man nämlich den Geist des Unternehmens, der sich in der Werbung widerspiegeln soll. Ich fuhr also nach Parma und hatte für die Werbung erst das Italianità-Klischee vor Augen: eine dicke Mama, viele Kinder, die Bucht von Neapel. Dann traf ich Pietro Barilla, und alles wurde anders. Der 60jährige Herr kam in einem Anzug von edelster Eleganz, der vom Schneider des Fiat-Besitzers Gianni Agnelli gefertigt war; er empfing in einem Palazzo mit Paradiesgarten und Statuen und Kunstwerken. Jeder Mitarbeiter wusste von Barillas Techtelmechtel mit dem Hollywood-Star Rita Hayworth und war stolz darauf. Also das war kein Spaghetti-Produzent, das war ein Renaissance-Fürst. Er sagte mir, man dürfe seine Teigwaren nur mit weissen Handschuhen anfassen. Da wurde mir klarer, wie die Werbung sein musste. Wir präsentierten die Teigwaren auf samtene Kissen wie Juwelen. Und das Umfeld durfte kein neapolitanischer Hinterhof sein, sondern die Mailänder Scala. Als Innerschweizer Provinzler war ich natürlich fasziniert von dieser italienischen Grandezza."

Wie nähern Sie sich jeweils einer Aufgabe?

"Man muss mit grosser Naivität an die Aufgabe herangehen und sich in ein Produkt vertiefen können. Ich erzähle mir selbst Details über das Produkt, die gar nicht wichtig sind – stundenlang. Für eine Kampagne über ein Heftpflaster in Frankreich zerbrach ich mir zum Beispiel den Kopf, ich war schon der Verzweiflung nahe, da begann ich, die Löcher im Pflaster zu zählen. Da waren mehr Löcher als bei der Konkurrenz. Ich fragte nach und erfuhr, dass die Wunde zum Heilen Luftzufuhr benötigt. Also waren es die Löcher, die in den Mittelpunkt mussten."

Wie kommt ein Innerschweizer Provinzler, wie Sie sich benennen, dazu, ein internationales Netzwerk aufzubauen, das heute drei Milliarden Dollar Umsatz erzielt mit 65 Agenturen in 50 Ländern?

"Mein Berufsberater kann nichts dafür. Er wollte damals wissen, dass die Werbung nichts für mich sei, denn es fehle mir an Fantasie."

Deshalb geriet ich in eine Mediaabteilung, wo ich Presseerzeugnisse katalogisieren musste, und seitdem habe ich keinen Respekt mehr vor Statistiken. Durch einen Gymi-Kollegen, Andreas Blum, den späteren Riodirektor, fand ich in die Werbeabteilung des Kleiderdetailisten PKZ. Dort lernte ich mit 19 Jahren das Werbehandwerk. In einem Magazin sah ich später ein Inserat von VW, das mich faszinierte, und ich bewarb mich sofort in Deutschland. VW sagte ab, aber ich landete bei Young & Rubicam in Frankfurt als Texter. Der damalige CD glaubte zwar, mit meinem Schweizerdeutsch käme ich nicht weit, aber er selbst war auch kein Deutscher, sondern Ungar. Nach zwei Jahren kam ich zu DDB Düsseldorf, doch 1962 fragte mich Y&R wegen einer Stelle in Paris an. Die glaubten, als Schweizer würde ich automatisch auch französisch sprechen, und ich beliess sie in dem Glauben. Das war dann natürlich eine Katastrophe, und ich konnte meine Haut nur retten, indem ich mich zum Chef-Texter beförderte. So mussten andere für mich arbeiten.”

Ebenso lief es dann in Amerika?

“Ich bestürmte meine Chefs so lange, bis man mir eine Stelle bei Y&R in New York gab. Doch was ich dort antraf, war noch härter. Man wusste gar nicht, dass ich kam, gab mir eine Besenkammer mit Sicht auf eine Backsteinwand, und erst nach Tagen erhielt ich überhaupt Stuhl, Tisch und Telefon. Ich war verzweifelt, musste um Arbeit betteln. Dann bekam ich kleine Aufgaben, trat aber gegen andere junge Texter an, die auf die gleiche Art und Weise gehalten wurden.”

Wie trafen Sie Ihre späteren Partner der TBWA?

“Wir kamen 1966 in Paris zusammen. Der Amerikaner Bill Tragos wurde dort Y&R-Chef. Tragos ist ursprünglich Grieche, und die Griechen betrachten das Geschäften als Kunst. Nach dieser Anschauung handelte er. Er holte aus der Frankfurter Niederlassung Paolo Ajroldi, einen italienischen Prinzen, dessen Adelsfamilie auf das dritte Jahrhundert und das römische Reich zurückging. Ajroldi konnte mit seinem italienischen Charme blendend mit Menschen umgehen und wurde deshalb unser Berater. Dazu stiess auch der Franzose Claude Bonnange, der wegen seines analytischen Denkvermögens unser Mediaplaner wurde. Warum Tragos für den CD gerade auf einen Schweizer verfiel, ist wohl Situationskomik.”

Nun waren alle bei Y&R vereint, doch was brachte den Ausschlag, die eigene Agentur zu gründen?

“Y&R wollte uns 1969 trennen und in andere Büros versetzen. Ich weiss noch, wie wir bei Paolo, dem noch einzigen Junggesellen unter uns, in der Wohnung sassen und Spaghetti kochten. Wir versuchten uns für die Idee anzuheizen, dass wir durch unsere verschiedene Herkunft quasi eine internationale Agentur sein könnten, wenn auch eine miniaturistische. Zu viert sassen wir ab 1970, von Anfang an, in dem Büro, in dem wir noch heute sitzen, aber leider nur noch zu zweit;

Paolo starb vor acht Jahren an einem Herzinfarkt und Bill ging 1977 als TBWA-Chef in die USA zurück.”

Mit einem Büro in Paris war man aber noch keine internationale Agentur, auch wenn die Inhaber aus verschiedenen Ländern stammten.

“Es gab damals eigentlich gar keine europäischen Agenturen, nur amerikanische Netzwerke, doch die passten sich damals noch nicht den einzelnen Ländern an, sondern versuchten, die Länder ihnen anzupassen. Das war unsere Chance, und wir kontaktierten Firmen wie Fiat, Henkel und Nestlé. Das funktionierte. Nach der Gründung eröffneten wir jedes Jahr eine neue Agentur, in Mailand, Frankfurt, London, Madrid, Brüssel, Zürich. Durch unsere Haltung zogen wir initiative Geister an, die heute mit eigenen Agenturen berühmt geworden sind: In Deutschland arbeiteten für uns Michael Conrad und Walter Lürzer und in England John Bartle, Nigel Bogle und John Hegarty.”

Wie finanzierten Sie den Agenturaufbau?

“Wir hatten ein paar Ersparnisse, und unsere Väter und Onkel halfen etwas mit. Es ging aber viel schief, deshalb verdienten wir nie viel Geld. So mussten wir stets unser Gehalt senken. Wenn Bill mit dem Vorschlag kam, ging ich jeweils nach Hause und fragte meine Frau Silvia, wo wir noch mehr sparen könnten. Sie fand immer einen Ausweg.”

Hatten Sie je Existenzängste?

“Nicht eigentlich. Wir hatten eine schöne Wohnung und lebten recht gut und gingen immer nach Südfrankreich in die Ferien. Glücklicherweise hatte keiner von uns Partnern eine krankhafte Beziehung zum Geld. Ich bin sicher, das ist mit ein Grund, warum die Omnicom-Gruppe uns so schnell kaufte. Wir erzielten tolle Resultate und bezogen trotzdem keine exorbitanten Gehälter, sondern reinvestierten das Geld in die Firma. Eine Villa wollte ich nie haben. Freunde meiner Eltern hatten eine Villa an der Côte d’Azur. Doch ihnen war dort immer sehr langweilig, mir war im Leben noch nie langweilig.”

Sie wollten sich stets von einem amerikanischen Netzwerk unterscheiden und sind nun doch Teil eines solchen geworden.

“Wir wollten nicht durch Übernahmen wachsen – wir hätten ja auch gar kein Geld dafür gehabt –, sondern stets durch Neugründungen. Wir wollten etwas Neues in jedem Land entstehen lassen und nicht einer bestehenden Organisation unsere Struktur aufzwingen. Ich glaube, wir haben dadurch in jeder unserer Agenturen einen unabhängigeren Esprit als die Amerikaner.”

Und doch ist TBWA heute Teil eines amerikanischen Netzwerks, zu dem auch DDB und BBDO gehören.

“Ja, einst hatte jeder von uns Partnern 25 Prozent der Aktien an der TBWA-Holding. Dann starb Paolo, und wir mussten seine Aktien zurückkaufen, was für uns eine finanzielle Belastung darstellte. Wir hatten uns ursprünglich vorgestellt, dass wir die Agentur den führenden Mitarbeitern weitergeben würden, doch stets damit zugewartet, bis uns eines Tages bewusst wurde, dass wir Mitte 50 waren und dringend einer Nachfolgeregelung bedurften. Doch wegen des damaligen Saatchi & Saatchi-Skandals und noch anderer Desaster wollte keine Bank mehr Kredit für Agenturen erteilen. Aus dem gleichen Grund kam auch der Gang an die Börse nicht mehr in Frage. Gleichzeitig fragte uns Omnicom an. Wir einigten uns, dass wir für unsere TBWA-Aktien nun Anteile an Omnicom bekommen würden. Diese Lösung war ideal. Omnicom half TBWA später bei der Finanzierung der Übernahme von Chiat Day und anderen Agenturen in Lateinamerika und Asien. Und soeben haben wir Simons, Palmer in London gekauft.”

Chiat Day in Los Angeles wurde bekannt durch den orwellischen Einführungsspot von Apple Computer im Jahr 1984 und durch das trommelnde Häschen für die Batterie Energizer. Aber Chiat Day machte auch von sich reden wegen ihres virtuellen Büros.

“Das war ein Flop. Die Idee entstand, weil Chiat Day die in den USA übliche, streng hierarchische Departementaufteilung ändern und alle Mitarbeiter in einem Grossraumbüro plazieren wollte, um ein Teamgefühl entstehen zu lassen. Man erhielt jeweils den Arbeitsplatz stets neu zugeteilt. Doch das wurde so brutal durchgeführt, dass sich keiner mehr heimisch fühlte. So haben wir heute wieder schöne Einzelbüros.”

Sind Sie durch den Verkauf Ihres Lebenswerks reich geworden?

“Das nicht, aber ich bin zufrieden.”

Wieviel Vermögen haben Sie durch den Verkauf von TBWA erworben?

“Das geht niemanden etwas an. Ich bin heute in einer Situation, dass meine Kinder aufwachsen können, wie ich selbst aufwuchs, schweizerisch normal. Das Schöne in diesem Beruf ist die Freude an der Arbeit. Das reicht mir.”

Wie sind Sie aufgewachsen?

“Mein Vater war nach dem Krieg Stadtpräsident von Zug. Weil er eine Affinität zur Kunst hatte, verkehrten viele Künstler bei uns: Schriftsteller, Musiker, Dirigenten, Fotografen und Bildhauer. Einer kümmerte sich viel um mich, der Grafiker Geni Hotz. Er ist heute 80

Jahre alt und noch immer eine starke Persönlichkeit. Er gründete in Baar die Fasnacht und in Zug das Kellertheater. Geni liess mich sonntags Berliner Zeitschriften lesen, und ich erfuhr durch ihn von der Welt da draussen.”

Entstand durch diese Geschichten der Wunsch, in die Welt zu gehen?

“Ich liebe die Berge sehr. Aber ich erfuhr auf diese Weise, dass ich nicht in die Mitte des Geschehens hineingeboren worden war, sondern ich musste sie selbst suchen. Es geht in der Werbung letztlich immer ums Gleiche, umso spannender wird es, wenn man in verschiedenen Ländern arbeitet. Man versteht sich oft falsch, aber aus Missverständnissen entstehen oft die lustigsten Ideen. Allerdings ist es ein Zufall, dass meine Frau Chinesin ist, sie hätte ebenso gut aus Baar stammen können. Der Unterschied zwischen Mann und Frau ist gross genug. Dass die Frau Chinesin ist, macht ihn nur minim grösser.”

Was haben Sie seit Ihrer Jugend dazugelernt?

“Alles, was ich weiss, mache und kann, habe ich zu Hause in Zug gelernt. Ich bin heute im Beruf nicht besser als mit 18 Jahren. Wenn ich selbstkritisch bin, muss ich sagen, dass das, was ich heute mache, nicht besser ist als das, was ich am Anfang produzierte.”

Das ist eine sehr selbstkritische Erkenntnis. Sie haben doch im Laufe der Jahre einen grossen Erfahrungsschatz gesammelt.

“Der hat keine Bedeutung. Erfahrung ist nichts. Ich habe mich früher immer geärgert, wenn sich die Älteren mit ihrem Besserwissen aufspielten. Dies möchte ich niemandem antun. Die Chinesen haben einen passenden Spruch: ‘Erfahrung ist ein Kamm, den die Götter demjenigen geben, der die Haare bereits verloren hat.’ In der Werbung muss man sich immer gedanklich von allem befreien.”

Arbeiten Sie heute noch als Kreativer?

“Nein. Ich bin seit einiger Zeit ausschliesslich für die Atmosphäre zuständig.”

Sie sind der kreative Boss der Bosse.

“Ja, aber nicht im Sinne eines Generalfeldmarschalls. Unseren besten Leuten, zum Beispiel Lee Clow in Los Angeles, kann ich doch nichts weitergeben. Auch nicht John Hunt in Südafrika, Bela Stamenkovits in Holland oder Scott Whybin in Australien. Wir diskutieren gerne, auf diese Weise kann ich ab und zu einen Anstoss geben. Aber meine Aufgabe ist, das Terrain für gute Arbeit zu bereiten.”

Wie behalten Sie die weltweite Kontrolle in der Kreation Ihrer Agenturen?

“Ich bin nur noch bei grossen Kunden wie Nissan, Nivea, Philip Morris und Henkel operativ mit dabei. Man muss natürlich viel reisen, weil sich diese Arbeit nicht zentral steuern lässt. Früher zog ich mit Frau und Kindern nach Deutschland, wo ich die Niederlassung aufzubauen hatte und die heute in fünf Agenturen 300 Mitarbeiter zählt. Später war ich allein in Europa unterwegs, doch ich war nicht mehr als zwei Abende in der Woche abwesend. Dann gingen meine beiden Töchter weg. Sie studierten beide in Amerika. Die Ältere studiert noch immer – Biologie und Medizin, die Jüngere singt in einer Rockband in New York und arbeitet tagsüber als Sekretärin. Seitdem also reise ich noch mehr.”

Wohin?

“Ich bin jährlich zehnmal für zehn Tage in den USA, also insgesamt fast ein Drittel des Jahres. Ich war kürzlich auch für zehn Tage in Lateinamerika, da tut sich derzeit viel.”

Aber in der Schweiz hat sich TBWA nie durchsetzen können.

“Das stimmt nicht ganz. Es gab eine gute Zeit, als Theo Butz, Willy Spühler und Francis Sulzer bei uns tätig waren. Sie gingen weg und nahmen den Kunden Fiat mit, so hat es uns wiederum verblasen. Aber nach zehn Jahren stehen wir mit TBWA GGK und Hermann Strittmatter wieder gut da. Im übrigen glaube ich, dass es wichtig ist, gute Leute zu verlieren. Das erst bringt die Chance, neue gute Leute hereinzubringen. Daran ging die GGK zugrunde, sie wurde zum Schluss wie ein Mönchsorden geführt. Man stellte nur noch Leute ein, die zu Michael Schirner passten.”

Wie hat sich aus Ihrer Sicht die Werbung verändert?

“Sie hat sich in keiner Art und Weise verändert. Ich erinnere mich, wie ich als Vierjähriger auf dem Markt in Zug einem sogenannten ‘billigen Jakob’ zuhörte, wie er einen Kamm verkaufte. Die Art und Weise, wie er das Produkt den Leuten vermittelte, wie er ihnen jegliche Vorteile plausibel machte, am Schluss noch einen produktbezogenen Spass anfügte, das ist Werbung, wie sie noch heute funktioniert und immer funktionieren wird. Dies war übrigens ein Schlüsselerlebnis für meinen Werdegang.”