

Interview mit: **WEBER**

**Reinhold Weber – Innerhalb eines Jahres ist Reinhold Weber mit seiner Agentur WHS zu den führenden Drei der Branche aufgerückt, nachdem er die Budgets von Zürich, Smart-Car und Schweiz Tourismus gewann. Jetzt plant Weber, für WHS den gesamten deutschsprachigen Raum zu erschliessen. Nach Neugründungen in Berlin und Wien will er aus der WHS-Holding ine operative Einheit gestalten und weiter wachsen, aber an ein Netzwerk verkaufen, das will er nie.
Interview: Oliver Prange**

“WHS hat nun die Kraft, das zu machen, was ich schon immer wollte: im gesamten deutschsprachigen Raum tätig zu sein.”

“Ich ertrage Dummheit noch immer nicht, doch das ist nicht sehr exzentrisch.”

“Wenn wir so erfolgreich werden wie in der Schweiz, wird das Wachstum in Deutschland blitzartig gehen, und davor habe ich am meisten Respekt.”

Wie sieht dein Wochenprogramm seit der aktuellen Expansion aus?

**“ Die letzten zwei Wochen war mein Flugplan, wenn ich mich recht erinnere:
Zürich–Frankfurt–München–Zürich–Paris–Marrakesch–Casablanca–Zürich–
München–Zürich.”**

Welche Parallelen entdecken Sie zwischen Ihrem Beruf und Ihrer entflammten Leidenschaft?

“Es geht ja immer darum, ein Problem auf praktische Art zu lösen, aber nicht verkrampt, sondern auf eine spielerische Art und Weise – mit etwas Humor und hohem ästhetischem Anspruch. Ich sitze manchmal so auf meiner Gartenbank und überschaue meine Pflänzchen, ob sie sich alle entwickeln, wie sie sollen, ob eins im Schatten des andern steht, welche in den Himmel spriessen. Wir haben in der Agentur

Dutzende Kreative, und einer, der sich sehr stark der Sonne entgegenstreckt, ist Peter Souter, er ist 34 Jahre alt, ich habe ihm im letzten November den Job als Creative Director übergeben, den ich über 30 Jahre lang ausübte.”

Bist du zum Manager geworden?

“Ich versuche, dies zu verhindern, aber das geht nun nicht mehr. Ich spiele eine neue Rolle gegenüber früher. Vor zwei Monaten waren wir noch 40 Mitarbeiter, heute sind wir 90, Freelancer mit eingerechnet. Da kann ich mich nicht mehr mit Details befassen, weil ich so viel anderes zu tun habe: Man sitzt beispielsweise mit dem Vorstand von Mercedes-Benz zusammen und eilt von Besprechung zu Besprechung.”

Kannst du deine Funktion als CD überhaupt noch ausüben, wenn du ständig fort bist?

“Ich werde wohl immer mehr zum strategischen Planer. Aber die Agentur produziert ja nicht derart viel Artwork, dass ich etwas verpassen würde, auch für Smart nicht, aber es ist ja auch nicht so schwer, CD zu sein. Und schliesslich nehmen mir Liliane Lerch und Hans Tanner viel ab. Was ich auf den Tisch bekomme, ist auf einem solchen Level, dass ich nicht mehr viel zu ergänzen habe.”

Man hat den Eindruck, dass du gerne auf Exzentriker machst. Ist das Teil einer Strategie, dir ein markantes Profil zu verschaffen?

“Das ist mir nicht bekannt. Ich bin ein ausgeprägter Analytiker und Logiker. Wenn ich beispielsweise eigene Kampagnen abschiesse, dann begründe ich das, und es ist eher so, dass meine Mitarbeiter in Beweisnotstand kommen. Ich ertrage Beliebigkeit und Dummheit noch immer nicht, doch das ist nicht sehr exzentrisch.”

Einerseits bist du CD, andererseits Kundenberater. Wie bringst du alles unter einen Hut?

“Wir probieren neue Agenturformen aus. Alle diese Moloche, die 100-Mann-Läden, die werden irgendwann zerfallen, weil sie nicht mehr zu managen sind. Wir kopieren jetzt vielleicht etwas die Hamburger Agentur Springer & Jacoby und bilden Units mit 30 bis 40 Leuten. Die haben vor zehn Jahren bereits erkannt, dass nur kleine Einheiten steuerbar sind, an deren Spitze man junge, talentierte Leute setzt. Davon halte ich sehr viel. Die Sache hat nur einen Haken, das erklärte mir einst Jean-Rémy von Matt: Man muss aufpassen, denn die guten Leute merken früh, dass es auch ohne Chef geht. Spass beiseite. Ich werde wohl in einem Jahr aus der WHS-Holding eine operative Einheit machen und mit Yvonne Hodel, Liliane Lerch und Hans Tanner den Laden führen. Dieser Holding werden die verschiedenen Units unterstellt sein: WHS Deutschland, WHS Österreich und WHS

Schweiz. Ich werde im Ausland vor Ort ein paar kleine Reinis nachziehen.”

Wirst du den kleinen Reinis die Aktienmehrheit an den Units überlassen?

“Noch nicht. Zuerst würden wir das mit einer Erfolgsbeteiligung regeln, dann mit einer Minderheitsbeteiligung und dann möglicherweise auch mit einer Mehrheitsbeteiligung. Ein amerikanisches Agenturnetzwerk werden wir jedenfalls nicht an WHS beteiligen, nur eigene Leute.”

Wie finanzierst du die gegenwärtige explodierende Expansion, zumal du für das Smart-Car-Budget wohl horrenden Auslagen hattest?

“Es geht bei MCC nicht so langsam, bis Geld fließt. Wir können die Expansion selber finanzieren.”

Wie erlebst du deine Veränderung vom reinen Kreativen zum Unternehmer?

“Das Umdenken geht sehr schnell. Zuerst glaubte ich, das will ich nicht. Aber dann, als ich plötzlich vor 90 Leuten stand, die Zahlen und Aufgaben betrachtete, nahm ich schnell einen anderen Standpunkt ein. Plötzlich habe ich Spass dabei, Firmen zu gründen – juristisch und operativ alles aufzugleisen. Schlagartig änderte sich meine Einstellung gegenüber meiner Rolle. Ob ich es kann, weiss ich nicht, aber es sieht nicht schlecht aus.”

WHS hat erstmals mit dem Kunden Media Markt, jetzt auch mit Smart-Car die schweizerischen Grenzen übersprungen. Wie will sich WHS positionieren?

“Es gibt keine Agentur, welche den deutschsprachigen Kulturraum konsequent als Gesamtmarkt bearbeitet. Wir wollen uns jetzt in dieser Richtung entfalten und etablieren.”

WHS gründet als nächstes eine Agentur in Deutschland.

“Wir wollen ab Anfang des nächsten Jahres in Berlin operativ tätig werden. Das ist meines Erachtens der beste Standort. Der Markt in Hamburg ist satt, dort wechseln Texter von Springer & Jacoby zu Jung von Matt und schaukeln sich innerhalb eines Jahres von einem Monatsgehalt von 4000 auf 10 000 Mark hoch. München ist zu nahe an der Schweiz. Frankfurt, dort sind Gross-agenturen mit 600 Leuten. Düsseldorf ist sehr potent, aber Berlin ist für die Marke WHS absolut der beste Standort, weil dort alles in Bewegung ist. Ich habe derzeit Bewerbungen von drei deutschen Mega-CDs auf dem Tisch liegen, die gerne in Berlin arbeiten würden.”

Welche Rolle soll WHS in Deutschland spielen?

“Natürlich müssen wir Kunden gewinnen, doch zuerst müssen zwei sehr gute Leute her, die den Laden führen können. Wir fangen wohl klein an. Aber wenn wir so erfolgreich werden wie in der Schweiz, wird das Wachstum blitzartig gehen, und davor habe ich am meisten Respekt. Entweder die Übung geht in die Hosen, was ich nicht hoffe, oder sie hebt ab, dann sind wir ruck, zuck nochmals 80 Nasen.”

Mit dem Smart-Budget ist WHS zwar steil gewachsen, doch wenn ein Kunde so wichtig wird, geht man auch ein Klumpenrisiko ein. Bist du deshalb zum Wachstum verdammt?

“Ich halte mich an einen Leitsatz. Unter zehn Millionen Umsatz soll man nicht an Expansion denken, vor allem nicht nach Deutschland. Wir schlagen diese Grenze Ende Jahr bei weitem, wir werden etwa 20 Millionen Franken Umsatz erwirtschaften. So hat WHS nun die Kraft, das zu machen, was ich schon immer wollte: im gesamten deutschsprachigen Raum tätig zu sein. Diese Ausrichtung liegt auf der Hand, denn 40 Prozent der Smart-Händler befinden sich in Deutschland, und sie würden wir gerne betreuen, denn mit dem Handel bildet man die Marke.”

Wie soll sich WHS in Österreich entwickeln?

“Ich tendiere zu einem System, wie es die Zeitungen machen. Man bildet eine Zentrale und arbeitet in fremden Ländern mit Korrespondenten. WHS Deutschland und WHS Schweiz könnten die Zentralen sein, während wir in Österreich und den lateinischen Ländern Korrespondenten beschäftigen werden.”

Der Anschluss an ein internationales Netzwerk ist also kein Thema.

“Was soll ich jetzt den Laden verkaufen und den Leuten, die ihn gemacht haben, vor der Nase weggeben? Im Gegenteil: Wenn die Expansion in den deutschsprachigen Raum gut geht, kann das Unternehmen fünfmal mehr wert sein als heute.”

Wem gehört WHS?

“Zu zwei Dritteln gehört WHS mir, zu einem Drittel Yvonne Hodel. Wir haben aber noch nie einen Franken Dividende aus der Firma genommen, ausser was gesetzlich vorgeschrieben ist. Wir haben uns also Speck angefressen, und zusammen mit den neuen Accounts können wir uns die geplante Expansion leisten. Eine solche Chance hätte WHS in einem Netzwerk nicht erhalten, denn Smart wollte explizit nicht mit einem Netzwerk zusammenarbeiten.”

Wieviel ist WHS heute wert? Zwanzig Millionen? Dreissig?

“Ich laufe nicht mit einem Taschenrechner in der Unterhose herum.”

Wirklich so bescheiden? Was hat sich verändert seit deinem Erfolg?

“Ich fahre die grösseren Taxis. Nein, ich hatte nie den Drang, beispielsweise ein riesiges Haus zu kaufen. Ich bin jetzt bis in mein hohes Alter ohne Familie ausgekommen, ich brauche die Freiheit. Ich habe meine Agentur auch nicht gegründet, um reich, sondern frei zu werden. Mir kann hier einfach keiner mehr den Stuhl wegnehmen ausser der Pfändungsbeamte.”

Wie lebst du privat?

“Sehr ruhig. Als Junggeselle mit zwei Wohnungen in Basel und Zürich.”

Hat Reini Weber eigentlich richtige Freunde?

“Ich habe ganz wenige sehr enge Freunde und ganz viele Bekannte. So funktioniert auch meine Agentur. Ich habe wenige Führungskräfte, mit denen ich eng zusammenarbeite, und ansonsten will ich keine weiteren Hierarchiestufen. Ich habe einmal diesen Fehler gemacht und bildete viele Hierarchiestufen: Gruppenleiter, Untergruppenleiter, Junior Berater und so weiter. Das war vor etwa vier Jahren, während der Schulterkloppphase. Es darf nicht zu viele Mitten geben, das ist wie in der Live-Musik grässlich.”

Was treibt dich an?

“Ich könnte jetzt sofort irgendwelche Ziele abspulen: kurz-, mittel- und langfristige. Die das machen, sind mir aber zuwider, die haben nicht kapiert, dass sie morgen unter ein Taxi kommen könnten. Was treibt mich also an? Sicher der Freiheitsdrang, irgendwie muss man ja seine Brötchen verdienen, und das am liebsten ohne Chefs.”

Wie beurteilen Sie einen Text, den Ihnen Ihre jungen Texter zur Beurteilung vorlegen?

“Wenn ich mir ein Manuskript besehe, denke ich darüber nach, ob die Aussage das Produkt richtig positioniert, ob das Argument stichhaltig ist und der Text fließt. Die Sätze müssen fließend ineinander übergehen. Man darf keine Wörter-Show inszenieren, sondern man muss die Idee auf ungezwungene Weise durchsetzen.”

Zu Smart: WHS hat mit einer Teaser-Werbung begonnen, bei welcher der Zusammenhang mit dem Smart-Car nur schwer nachvollziehbar ist.

“Wir versuchten am Anfang Leute aufzuwärmen für die Philosophie, die hinter dem Smart-Car steckt: Reduce to the max. Wir wollen Dialoge auslösen und Adressen möglicher Käufer generieren. Die Lösung mit den Karten war relativ billig. Wir konnten noch nicht so viel sagen über das Auto, da es noch immer in Entwicklung war. Wir machen keine Kampagne nach dem alten Dampfwalzenprinzip. Die Teaser-Werbung funktioniert offenbar, es gab an der IAA in Frankfurt täglich unerwartet viele Vorbestellungen.”

Aber das hängt wohl eher mit der von Nicolas Hayek erzeugten Popularität des Autos zusammen als mit der Teaser-Werbung.

“Das darf ich nicht sagen.”

Wie kommst du mit Smart-Car-Unternehmer Nicolas Hayek aus, dem unzimperliches Vorgehen nachgesagt wird?

“Er kann sehr unangenehme Fragen stellen am Tisch, doch nach der Sitzung gibt er einem die Hand.”

Was hast du von Hayek gelernt?

“Er hat ein Prinzip, das bei mir verstaubt im Regal stand, angewendet: das Ergebnis radikal fortzuschmeissen, wenn es nicht gut ist, und völlig neu anzufangen, egal, wie die Zeit drückt.”

Und was hat Hayek von dir gelernt?

“Er hat den Vorvertrag gelobt, den wir machten. Er sagte in die Runde – und das war das grösste Kompliment für mich –, er würde sofort mit uns eine Partnerschaft eingehen, denn diesen Vertrag hätte er nicht unterschrieben.”

Für Smart-Car hast du ein eigenes WHS-Unit aufgebaut. Ist diese Idee neu?

“In der Werbung schon, in der Architektur nicht. Man kennt wohl sogenannte Full-Service-Agenturen, was man in Wirklichkeit aber antrifft, ist ein Konglomerat von verschiedenen Spezialisten, die nicht wirklich zusammenarbeiten. Wir haben eine Smart-Unit an der Zürcher Aemtlersstrasse gebildet, wo 45 Personen aus verschiedenen Kommunikationsbereichen direkt für das Budget zuständig sind. Einige Mitarbeiter des Kunden haben hier sogar ihren Arbeitsplatz, man möchte sagen, der Kunde berät sich selbst. Der Effekt für MCC ist, dass sie nur das bezahlt, was sie kriegt. Ich erinnere mich, dass Hayek damals, als wir über Zahlen sprachen, auf einem Papierblock zu rechnen begann und wohl durch seine Erfahrung sofort erkannte, dass wir dadurch nicht zu teuer sind.”

Ist diese Arbeitsweise wirklich so revolutionär?

“Man muss sich vergegenwärtigen, wie Werbeagenturen funktionieren. Es gibt ein Briefing, die Agentur setzt dieses um, fährt dann irgendwohin mit einer Anzeige auf Karton, der auf dem Weg Esels-ohren bekommt, der Kunde schaut sie an und schiesst sie ab. Der Berater fährt zurück und bringt einen neuen Vorschlag. Das läuft dann dreimal so ab, bis die Zeit nicht mehr reicht und die letzte Kampagne sodann akzeptiert wird. Das passiert nicht, wenn man den Kunden direkt in der Agentur sitzen hat. Das Risiko allerdings ist, dass er die Schwäche der Agentur erfährt. Zudem läuft man Gefahr, die Distanz zu verlieren. Man darf sich von den Problemen des Kunden nicht auffressen lassen. Wir kehren diesen Prozess bei Notwendigkeit auch

um. Ich hatte mein Büro auch schon in München bei Media Markt, und demnächst würde ich am liebsten für drei Wochen zu Mercedes-Benz nach Stuttgart zügeln.”

Wozu benötigt der Auftraggeber künftig noch eine Werbeagentur, er könnte die Leute doch gleich selbst einkaufen?

“Der Kunde wird nie die besten Leute bekommen, diese gehen zu Agenturen, wo eine andere Stimmung herrscht. Was fehlen würde, wäre die Distanz und Freiheit, die eine Agentur braucht.”

Nach Smart-Car hast Du das Budget von Schweiz Tourismus gewonnen. Um wieviel geht es da?

“Dieses Budget wollten wir unbedingt haben. Damit kann man nicht unbedingt Geld verdienen, aber es ist reizvoll, für die Schweiz Werbung zu betreiben. Das zentrale Budget beträgt fünf Millionen Franken, doch was die anderen Mitbewerber nicht merkten, ist offenbar, dass mit den Auslandsvertretungen weitere 15 Millionen hinzukommen könnten, wenn man sich ihnen annimmt.”

Darüber, wie du das Budget der Zürich Versicherungen erzieltest, wuchern wilde Gerüchte, zumal du wie Wirz, die frühere Agentur, mit Tier-Sujets wirbst.

“Da würde ich jetzt die Zuständigen bei der Zürich fragen. Vielleicht trage ich das schönere Hemd als Hans-Ulrich Schweizer.”

Für die Expansion benötigt man immer mehr Mitarbeiter. Könntest du dir vorstellen, eine Agentur zu übernehmen?

“Wenn man plötzlich soviel Volumen hat wie wir, kommt man auf den Gedanken. Doch bevor wir eine Agentur kaufen würden, nähmen wir ihr doch besser Mitarbeiter wie Kunden weg! So kommt man billiger und problemloser zur Sache. Eine derartige Bluttransfusion ist schwierig. Wenn vielleicht Martin Denecke sowas vorschlagen würde, würde ich mir indessen eher Gedanken machen, als wenn J. Walter Thompson anklopfte.”