

# KASPAR LOEB

**Kritisch:** Der studierte Jurist und ehemalige Journalist Kaspar Loeb ist seit zweieinhalb Jahren CEO von Publicis, der grössten Werbeagentur der Schweiz. Trotzdem fühlt er sich nur als Chef eines Kleinunternehmens. “Jede Grossmetzgerei”, so Loeb’s Fazit, “beschäftigt mehr Leute als wir.” Sein Blick auf die Branche ist ein nüchterner: Marktanteile ausbauen könne in der Schweiz nur, wer den Mitbewerbern Kunden wegnehme. Und auch das Verhältnis zu den Kunden sei schwieriger geworden.

Interview: **Matthias Ackeret** Fotos: **Katrin Walther**

**Herr Loeb, Sie sind seit zweieinhalb Jahren Chef der grössten Schweizer Werbeagentur. Was bereitet Ihnen momentan am meisten Bauchweh?**

“Unsere Branche befindet sich in einem riesigen Umbruch, wobei aber niemand weiss, wohin der Weg führt. Das Geschäftsmodell, mit welchem wir bis anhin arbeiteten, ist nicht mehr zukunftstauglich. Doch dies ist nicht nur ein Problem von Publicis, sondern der ganzen Branche. Bis jetzt konnten wir aus einer beschränkten Anzahl von Medien und einer beschränkten Anzahl von Instrumenten auswählen. Unsere Honorarmodelle wurden von allen Parteien akzeptiert. Heute herrscht eine grosse Verunsicherung. Die Kunden wissen nicht mehr, ob sie ihr Geld überhaupt noch in klassische Werbung investieren oder ob sie nach neuen Wegen suchen sollen. Diesbezüglich entsteht ein Missverständnis. Die Frage, die wir Agenturen in dieser Situation stellen müssen, lautet: Was ist richtig, und wie kommuniziert man im konkreten Fall am besten mit den Kunden?”

**Ist die klassische Printwerbung tot?**

“Nein, aber wenn das Vertrauen in die klassische Werbung verloren geht, dann ist dies für uns Agenturen existenziell. Wenn man ein massentaugliches Produkt, wie beispielsweise McDonald’s hat, ist Massenwerbung nach wie vor am effizientesten.

Es gibt aber Fälle, in denen man die Individualität einer Marke und ihre besondere Beziehung zu den Konsumenten hervorheben muss, weil sie sonst zu austauschbar ist und man sie nicht mehr von anderen unterscheiden kann. In diesem Fall muss man die Werbung bis auf eine individuelle Ebene hinunterbrechen.”

**Zweifeln Sie manchmal an der Wirkung einer Kampagne, wenn Sie als Werber ein bestimmtes Plakat oder Inserat verkaufen?**

“Ich verkaufe nur ein Produkt, wenn ich wirklich daran glaube. Aber es stimmt, dass wir heute viel mehr darüber diskutieren, ob man mit einer bestimmten Strategie sein Ziel erreicht. Kommt man zum Schluss, dass dies nicht der Fall ist, wird alles viel komplizierter, und man benötigt einen viel grösseren Aufwand, um zu einem erfolgreichen Abschluss zu kommen.”

**Sie hegen Bedenken gegenüber der Printwerbung. Wie sehen Sie die Modelle der Zukunft?**

“Ich zweifle nicht generell an der Printwerbung. Aber heute gibt es immer mehr Plattformen, die es ermöglichen, an den verschiedensten Kontaktpunkten den Kunden anzusprechen und mehr Aufmerksamkeit zu erreichen. Das geht von einer übergeordneten Kampagne bis hin zu sichtbaren und spürbaren Massnahmen am Verkaufspunkt. All diesen Elementen müssen wir die gleiche Aufmerksamkeit schenken, damit die Konsumenten ein Produkt auch kaufen.”

**Wie lange dauern diese Veränderungen noch an?**

“Dies ist ein ständiger Prozess. In zehn Jahren wird die Kommunikationswelt völlig anders aussehen. Ein interessanter Trend, der auch für uns gefährlich werden könnte, ist die Individualisierung in der Werbung. Grosse Marken fordern Kunden auf, ihre eigene Werbung selbst herzustellen. So werben sie individuell für die Marke, die sie bevorzugen. Dabei gilt das Motto: Werbe für mich, wie es dir am besten gefällt. Gleichzeitig gibt es immer mehr Leute, die sich gleich selber ‘bewerben’. Leute verkaufen sich quasi im Internet selber und versuchen auf diese Weise, ‘eine

Marke' aus sich zu machen. In Südkorea stellen sich beispielsweise bereits 25 Prozent der Bevölkerung, das sind zehn Millionen Menschen, auf der Internet-Plattform cyworld selber dar. Wenn wir dieses Phänomen für uns nicht nutzen können, wird diese Individualisierung ein wichtiger Zweig, auf den wir keinen Einfluss haben."

**Was löste diese Verunsicherung innerhalb der Branche aus?**

"Ich glaube, indirekt war der ganze Internethype vor bald sieben Jahren Auslöser dieser Diskussion. Damals war jeder davon überzeugt, dass nun eine neue Welt entsteht, in welcher die so genannte New Economy die Old Economy aushebeln würde. Doch dies war überhaupt nicht der Fall, denn effektiv wurden einfach neue Kommunikations- und Verkaufskanäle geschaffen.

Verstärkt wurde diese Verunsicherung, als die ganze Blase platzte. Trotzdem wird es nicht mehr so sein, wie in den Achtziger- und Neunzigerjahren. Obwohl wir den Weg noch nicht genau kennen, bieten uns die technischen Entwicklungen für die Zukunft viele neue Perspektiven. So lag beispielsweise heute morgen eine Anzeige der Suchmaschine Google auf meinem Tisch, deren Titel 'Google go to sell TV Ads' lautet, was bedeutet, dass Google TV-Zeit für Spots an den Meistbietenden versteigern will."

**Was bedeutet das, wenn Sie den Zustand der Achtziger- und Neunzigerjahre nicht mehr haben?**

"Die Werber müssen gemeinsam mit den Kunden in der Zukunft noch stärker bestimmen, welches Medium für welchen Zweck und zu welchem Preis das richtige und effizienteste ist. Insbesondere die Tageszeitungen befinden sich momentan in einer schwierigen Situation, sodass es auf den ersten Blick eigentlich keinen Sinn mehr macht, neue Zeitungen zu gründen. Doch paradoxerweise findet genau das Gegenteil statt, weil es auch im Printmarkt noch ein grosses unerschlossenes Potenzial gibt. Als 20 Minuten vor sieben Jahren auf den Markt kam, glaubten viele, darunter auch ich, nicht an den Erfolg dieses Produkts. Doch gerade die jungen Pendler haben diese neue Zeitung sofort akzeptiert. Wer hätte denn damals darauf gewettet, dass 20 Minuten einmal mehr Leser haben würde als der Blick? Jetzt wird sich zeigen, ob das Ringier-Produkt Heute diesen Erfolg auch am Abend erzielen kann."

**Inwiefern ist diese Gratiskultur bedrohlich für die Werbe- und Medienbranche?**

"Sehr. Die Kunden sind immer weniger bereit, für eine Werbeidee zu bezahlen. Dabei ist dies unser wichtigster Asset. Dadurch, dass man im Internet viele Informationen kostenlos beziehen kann, etabliert sich eine Kultur, die es gerade im Kommunikationsbereich schwierig macht, dass wir angemessen für unsere Leistungen bezahlt werden. Die Konsumenten andererseits

haben sich daran gewöhnt, Informationsleistungen auf elektronischen Plattformen gratis zu beziehen. So zeigte eine kürzlich gemachte Umfrage, dass Fernsehzuschauer zwar bereit sind, für die Möglichkeit, ein individuelles Programm zusammenzustellen, eine etwas höhere Monatsgebühr zu bezahlen, allerdings nur gerade zehn Franken. Das ist zu wenig und auch nicht kostendeckend, zeigt uns aber, dass Informationen immer mehr als Gratisware betrachtet werden."

**Was bedeutet dies für die Werbeagenturen, wenn die ursprünglichen Geschäftsfelder verschwinden?**

"Dies ist das grosse Thema innerhalb der Branche. Alle fragen sich, wie man eine Agentur konzipieren muss, die unter den veränderten Bedingungen weiter wachsen kann, eine anständige Marge erwirtschaftet und für die neuen Bedürfnisse der Kunden gerüstet ist. Bei Publicis haben wir unsere Tochterfirmen BG-Optimedia AG und Fischer.Meier.Direkt AG unter einem Dach zusammengeführt. Unsere Expertise im Brand Management und Brand Design wollen wir weiter ausbauen, und unsere Kompetenz im Web-Bereich verstärken. Wir wollen nicht nur theoretisch, sondern ganz praktisch und pragmatisch das Konzept von 'La Holistic Difference', das sich Publicis auf die Fahne geschrieben hat, umsetzen. Dies ist auch für mich eine vollständig neue Erfahrung, weil man mit verschiedenen Partnern ein heterogenes Gebilde steuern muss. Es sitzen nicht nur der Accounter, der Stratege und der Kreative am selben Tisch, sondern auch die Online-, Medien- und Dialogmarketingspezialisten. Dabei müssen sich am Ende des Tages alle auf eine gemeinsame Idee einigen."

**Kämpfen die Franzosen und die Deutschen mit dem gleichen Problem?**

"Ja. Neben dem Kauf eines grossen Schiffs wie Saatchi & Saatchi hat sich Publicis in den letzten Jahren auf den Aufbau eines digitalen Netzwerks konzentriert. Zusätzlich versuchen Fred & Farik als Teil der weltweiten Publicis-Gruppe mit ihrer Agentur Marcel die Kunden zu bedienen, die einen kreativen Hotshop suchen."

**Spüren Sie auch innerhalb des Netzwerks einen Druck?**

"Absolut, aber in diesem Punkt muss man realistisch sein. Wir erarbeiten in der Schweiz rund 0,4 Prozent des globalen Marktumsatzes der Publicis Group. Verglichen mit den anderen europäischen Publicis-Agenturen stehen wir aber hervorragend da, weil wir sehr effizient arbeiten. Dennoch gehören wir innerhalb unseres Netzwerkes mit unseren 140 Angestellten (Publicis/FM) zu den kleinen Agenturen. In der Schweiz sind wir zwar klar die grösste Agentur, und trotzdem sind wir eher ein KU als ein MU. Jede grosse Schreinerei oder Metzgerei beschäftigt mehr Leute als die grösste Werbeagentur des Landes. Gleichzeitig haben wir es

aber mit Kunden zu tun, die mehr als 60000 Leute beschäftigen. Innerhalb eines Netzwerks richtet man den Fokus aber nicht nur auf die Grösse, sondern auch auf den Umstand, ob die Agentur gut unterwegs ist. Ist dies nicht der Fall sein, werden entsprechende Massnahmen eingeleitet. Einerseits profitiert man davon, dass man einem grossen Netzwerk angehört, andererseits nimmt der Druck in finanzieller Hinsicht ständig zu.“

#### **Wann profitieren Sie vom Netzwerk?**

“Unsere Kernkompetenz ist es, Schweizer Unternehmen mit internationaler Ausrichtung in der Schweiz zu betreuen. Wir sind die Einzigen, die einen Kunden wie Zurich Financial Services Group von hier aus weltweit beraten. Das ist schwierig, ist aber gleichzeitig ein sehr interessanter Markt. So haben wir neben grossen internationalen Playern wie der UBS beispielsweise auch Endress & Hauser als Kunden gewonnen, ein Spezialist für Prozessautomatik. Endress & Hauser ist zwar kein Grossunternehmen, aber global hervorragend vernetzt und in vielen Märkten präsent. Eine kleine Werbeagentur hat die Möglichkeit nicht, überall auf der Welt lokal einen Partner anzubieten. Wir sind gut ausgerüstet für die Grossen, die einen Netzwerkpartner suchen, aber eben auch für die vielen hervorragenden Schweizer Nischenplayer, die international tätig und in ihrem Bereich oft Marktführer sind.“

#### **Man hat den Eindruck, dass von den internationalen Netzwerkagenturen, die in der Schweiz ansässig sind, lediglich Publicis floriert. Andere kämpfen mit Problemen. Woran liegt das?**

“Das hat nicht prinzipiell mit der Schweiz zu tun, sondern primär mit der Agentur selbst. Am Ende des Tages geht es immer um Qualität, Kreativität und Effizienz. Auch die grossen Agenturen kommen heute an dieser Tatsache nicht mehr vorbei. Es nützt einer Agentur nichts, wenn sie Teil eines globalen Netzwerks ist, im lokalen Markt aber keine Verankerung findet. Die Reputation erarbeitet man sich vor Ort. Man darf jedoch die Bekanntheit der Agenturen in der Schweiz nicht überschätzen. Ausserhalb unserer Branche kennt uns fast niemand. Leute, die sich im Bereich Werbung weniger auskennen, beschäftigen sich nur mit der Frage: Verstehen die Werber auch etwas von meinem Geschäft?“

#### **Sie haben vorhin angetönt, dass viele Kunden gar nicht mehr richtig wissen, was eine Agentur macht. Wie äussert sich dies?**

“Es ist tatsächlich so, dass die Wertschätzung von Seiten der Kunden abgenommen hat. Und zwar nicht, weil unsere Arbeit schlechter geworden wäre, sondern, weil die Kunden immer mehr unter Druck stehen. Zum einen sind viele Firmen an der Börse kotiert und müssen die Erwartungen der Aktionäre erfüllen, zum andern findet in vielen Betrieben eine Trennung zwi-

schen Inhalt und finanzieller Abwicklung statt. Der Inhalt wird mit den Marketingverantwortlichen diskutiert, die finanzielle Abwicklung hingegen mit dem Procurement. Es entsteht ein interner Kampf, weil der Marketingverantwortliche eine gute Leistung einkaufen muss, deren Wert sich nicht nur in Geld messen lässt. Dies ist eines unserer Hauptprobleme: Unsere Verträge sind nicht für die Dienstleistung gemacht, die wir erbringen, sondern bestenfalls für eine Consulting-Dienstleistung. Daneben übernehmen wir aber – im Gegensatz zu jedem Unternehmensberater – auch noch die gesamte handwerkliche Umsetzung. Die Leistungen der Werbeagenturen werden aber viel tiefer taxiert als diejenigen der Management Consultants. Noch nie hat ein Unternehmensberater eine Marke aufgebaut, und trotzdem kann diese Branche doppelt so hohe Ansätze wie wir verrechnen. Geht es aber um die Umsetzung ihres Konzepts, wo viel mehr schief gehen kann als bei der Definition der Strategie, sind sie schon über alle Berge.“

#### **Werden die Werber zu wenig ernst genommen?**

“Ja. In der breiten Öffentlichkeit herrscht immer noch ein Zerrbild von der Werbung. Man glaubt, es handle sich dabei um eine Ansammlung lustiger Typen, doch dies hat mit der Realität nichts zu tun. Auch der ADC versucht mit der Neuausrichtung von diesem reinen Werberimage wegzukommen, was ich sehr begrüsse.“

#### **Sind die Werber an diesem Image nicht selbst schuld?**

“Doch, wir haben jahrelang gegen aussen ein bestimmtes Bild vermittelt, welches alle Klischees bedient. Wenn ich mit dem Label ‘Werber’ irgendwo hinkomme, werde ich sofort als ‘Kreativer’, mit all den guten und schlechten Assoziationen, eingestuft, obwohl ich eigentlich Jurist bin. Man schätzt und bewundert zwar das kreative Potenzial, das in der Werbung steckt, gleichzeitig konnten wir aber nicht verständlich machen, dass viele Marken ohne eine überraschende und gewinnende Idee gar nicht existieren würden. In England und Amerika ist unbestritten, dass die Werbung eine wichtige Industrie ist. In der Financial Times wird regelmässig über die Werbung berichtet. In der Schweiz kommen wir nur in Spezialzeitungen vor oder wenn es einen kleinen Skandal um ein Plakat gibt, von dem sich irgendjemand brüskiert fühlt. Dadurch entsteht der Eindruck eines Haufens komischer Leute, welche merkwürdige Werbung auf Kosten anderer macht.“

#### **Sie haben die Zurich Financial Services Group angesprochen. Wie bearbeitet man von der Schweiz aus einen Kunden, der weltweit tätig ist?**

“Wir mussten ein internationales Team aufbauen, zu welchem unter anderen ein Amerikaner, zwei Engländer, zwei Südafrikanerinnen und ein Schweizer, der sechs Jahre bei Young & Rubicam in New York gearbei-

tet hat, gehören. Weil Zurich Global Financial Services von Amerikanern geführt wird, wäre ein reines Schweizer Team niemals akzeptiert worden. Früher warf man uns vor, dass wir zwar eine gute Agentur wären, aber leider ohne internationalen Approach.“

**Die Werbebranche kämpft momentan mit existenziellen Problemen. Wie schätzen Sie die Lobbyarbeit ein, die von den Branchenverbänden betrieben wird?**

“Unsere Interessen müssen in der Öffentlichkeit stärker vertreten werden, aber leider sieht es in der Realität anders aus. Das ist besonders bedauerlich, weil Werbung insgesamt immer kritischer beurteilt wird. In Zürich beispielsweise gibt es eine Initiative, um die Zahl der Plakatwände einzuschränken. Hier müssen wir uns wehren und klar machen, dass es der Werbung keineswegs darum geht, den öffentlichen Raum vollzupflastern, sondern darum, ein positives Lebensgefühl zu vermitteln. Das Gleiche gilt auch bei den Werbeverboten. Leider ist der BSW aber zu schwach und zu wenig bekannt, um wirklich als Lobbyorganisation aufzutreten und der breiten Öffentlichkeit klar zu machen, was für einen wichtigen Bestandteil des Wirtschaftslebens wir darstellen. Wir sind noch immer zu schüchtern und zu wenig aggressiv im Vergleich zu anderen Branchen. Ich denke dabei an die hervorragende und professionelle Lobbyarbeit der Pharmaindustrie, der Banken oder auch des Detailhandels, welche sehr erfolgreich agieren. Innerhalb der Branche haben wir auch gewisse Verhaltenskodices vereinbart, wissen aber gleichzeitig, dass es immer jemanden gibt, der diese nicht einhält.“

**Sie sprechen dabei das Verbot von Gratis-Pitches an.**

“Eigentlich müssten Agenturen mit einer solchen Autorität und einem solchen Selbstbewusstsein auf dem Markt auftreten, dass sich die Frage von Gratis-Pitches gar nicht stellt. Das ist aber nicht der Fall. Und viel zu häufig akzeptieren wir Bedingungen, die ein profitables Geschäft fast nicht mehr möglich machen.“

**Aber das ist doch in anderen Branchen auch der Fall.**

“Der Werbemarkt ist im Vergleich mit anderen Branchen atomisiert. Es gibt tausende von Kleinagenturen. Als kleine Agentur kann man in einem bestimmten Bereich immer wieder einer Grossagentur einen bestimmten Teil abjagen. Jeder Kunde wird heute ständig von anderen Agenturen kontaktiert, die ihm die vermeintlich gleiche Leistung zu einem niedrigeren Tarif anbieten. Für den Kunden ist dies komfortabel, uns wird damit aber die Möglichkeit genommen, Druck für eine faire Entschädigung zu erzeugen.“

**Gibt es eine Solidarität unter den Agenturen?**

“Ja, diese existiert. Es gibt inhaltliche Fragen, in denen grosse Einigkeit herrscht und man auch gemeinsam

Lösungsmodelle erarbeitet und diese nach aussen vertritt. Ich denke dabei an die Probleme mit der angemessenen Entschädigung für unsere Leistungen, der zunehmenden Komplexität der Branche oder den härter werdenden Vertragsbedingungen. Gleichzeitig befindet man sich aber auch in einer Konkurrenzsituation und versucht an die Kunden der anderen heranzukommen. In der Schweiz kann man eben nur wachsen, indem man Marktanteile gewinnt.“

**Viele grosse Netzwerke werden fast schon sektenartig betrieben. Wie ist dies bei Publicis?**

“Publicis war bis anhin als Netzwerk mit unternehmerisch geführten Agenturen bekannt. In den einzelnen Agenturen, die Publicis in der Vergangenheit gekauft hatte, dominierten Figuren, die sehr selbstständig agierten. Dies ändert sich aber allmählich, weil die Unternehmerpersönlichkeiten nach und nach verschwinden.

Zudem nimmt auch der Druck der Kunden und der Börse weiter zu, sodass wir uns in Zukunft noch mehr zentralisieren und uns untereinander besser vernetzen müssen.“

**Also schwindet Ihre Macht?**

“Ich war noch nie mächtig. Ich führe das Unternehmen so gut wie möglich. In einem so grossen Team wäre eine One-Man-Show fehl am Platz.“

**Publicis Schweiz wird immer mit VR-Präsident Fredy Collioud in Verbindung gebracht. Ist er der Schatten über Ihnen?**

“Nein, aber dass Fredy prägend war für diese Agentur, ist unbestritten. Publicis würde ohne ihn nicht so gut dastehen. Ich profitiere von seiner Erfahrung, gleichzeitig bringe ich aber meine eigene Perspektive hinein. Da wir über verschiedene Temperamente verfügen und eine unterschiedliche Vergangenheit haben, ergänzen wir uns hervorragend und führen gleichzeitig einen sehr intensiven Dialog.“

**Welches sind die Reibungspunkte?**

“Bei jeder Diskussion gibt es Reibungspunkte. Und das ist gut so. Eines unser Hauptthemen ist die Philosophie der Agentur und wie sich diese gegenüber den Kunden und den Mitarbeitern verhalten soll. Was prägt Publicis? Wie wollen wir uns weiterentwickeln, wie schaffen wir es, die unbestrittene Nummer eins zu bleiben? Aber auch: Wie machen wir das und haben noch gleichzeitig Spass dabei?“