

Interview mit:

VON MATT

Jean-Remy von Matt – Wunderheiler Mit seinem Agenturpartner Holger Jung hat der Schweizer Jean-Rémy von Matt seinen einstigen Arbeitgeber Springer & Jacoby vom Spitzenplatz der Kreativrangliste Deutschlands verdrängt. Von Matt hält sich aber nicht für einen Sprachkünstler, sondern für einen Zahlenmenschen. Er arbeitet am liebsten allein - in einer Besenkammer. Doch Kunden nehmen ihm Marotten nicht übel, denn derzeit hat er Wunderheilerstatus.
Interview: Oliver Prange

“Wenn eine Agentur mit der eigenen Marke nicht weiterkommt, dann sollte man ihr auch keine fremden anvertrauen.”

Wenn Sie an der Idee für eine Kampagne arbeiten, dann setzen Sie sich in eine Besenkammer?

“Das war beim Start unserer Agentur und geschah aus einer Notlage. Die Agentur befand sich in einer offenen Fabrikhalle. Damit wir einen Platz für konzentriertes Arbeiten hatten, bastelten wir aus einer ursprünglichen Besenkammer eine Denkhütte. Da war ein Stuhl, ein Tisch, ein Computer. Diese Denkhütte wurde beinahe legendär. Wir zeigten sie auch den Kunden. In den neuen Räumlichkeiten, die wir seit einem halben Jahr haben, ist auch wieder so eine Denkhütte, nun aber mit Fenster.”

Sie versetzen sich in eine Einsiedler-Stimmung?

“Im Prinzip brauche ich nur Ruhe. Wenn ich sie habe, fällt mir was ein. Auf der Toilette habe ich immer die besten Ideen. Ich habe mir zwar vorgenommen, dies nicht mehr zu erzählen, weil es mir ein Lebensmittelkunde nie verzieh, als ich öffentlich sagte, die Idee für seine Werbung hatte ich auf dem WC.”

Gibt es eine Gedankentechnik, die Sie anwenden, um auf Ideen zu stossen?

“Es gibt ja Kreativtheoretiker, die derlei propagieren. Bei mir hat sich aber das ungezielte Vorgehen bewährt. Darum habe ich meine Arbeitsweise nie hinterfragt. Ich nehme ein Blatt, beginne zu malen, und habe ich einige Blätter vollgekritzelt, werde ich sie nach Brauchbarem aus. Auch wenn was dabei ist, mache ich weiter, es

könnte noch was Besseres folgen. So gebäre ich auf eigentlich naive Weise Ideen wie vor 20 Jahren, als ich als Texter begann.”

Sie sind kein Mann des Wortes, sondern ein Mann der Schrift. Sie gelten als introvertiert.

“In der Agentur habe ich den Ruf, ein Autist zu sein. Da ich sonst keine Macken habe, empfinde ich diese Exotik als ganz angenehm. Ich fühle mich tatsächlich je unwohler in einer Besprechung, je mehr Leute anwesend sind. Ich komme mir deplaziert vor bei grösseren Kundenpräsentationen. Am liebsten habe ich Meetings mit nur einer Person, mit mir selbst. Zum Glück ist mein Agenturpartner genau umgekehrt. Er hasst kleine Runden und spricht lieber vor 100 Leuten als vor 50.”

Aber bei 145 Mitarbeitern, die Sie nun haben, werden Sie sich wohl vor Management-Aufgaben nicht drücken können?

“Die Agentur ist gut durchstrukturiert, so dass ein Minimum an Manager-Arbeiten für mich anfallen. Ich habe gelernt zuzulassen, dass andere Leute gewisse Dinge selbst vorantreiben. Ich delegiere nicht, das würde ja bedeuten, dass ich die Fäden ziehe, sondern wir haben genügend eigenverantwortliche Leute, die das Ruder führen können. Wenn man nicht zu pingelig ist und nicht überall dreinredet, ist man insgesamt glücklicher. So kann ich trotz der Firmengrösse noch immer frei atmen und einen halben Tag wegbleiben, um Ideen auszudenken. Was ich aber nie mache, ist, an Filmdreharbeiten zu gehen. Das sind die zeitraubendsten Dinge. Vier Wochen Indien für den Dreh und anschliessend nach L.A. für die Postproduktion: Diesen Luxus leiste ich mir nicht.”

Sie halten Ihr Personal auf Trab. So wechseln alle Mitarbeiter jedes Halbjahr ihren Arbeitsplatz.

“Das haben wir irgendwann beschlossen: Alle sechs Monate verliert jeder Mitarbeiter seinen Arbeitsplatz aber auch seinen Büopartner. Wir arbeiten nach dem Arche Noah-Prinzip: Immer zwei der gleichen Spezies teilen sich ein Büro: zwei Texter, zwei Art-Directors, zwei Berater. Aus unserer Sicht kann man dadurch schneller seinen Horizont erweitern. Ein Texter, der drei Jahre bei uns arbeitet, ist in dieser Zeit sechs Kollegen gegenüber gesessen und hat von deren Kenntnissen profitiert. Es gibt noch einen banalen Grund: Der Büowechsel zwingt zum Aufräumen. Man packt seine Sachen in eine Kiste, und über Nacht bringt sie ein Umzugsunternehmen ins neue Büro.”

Das gibt aber ein Durcheinander.

“Nein, denn an der Kundenbetreuung ändert sich nichts. Verwirrung entsteht höchstens in den ersten zwei Tagen, wenn man seinen Berater oder Texter nicht mehr findet. Aber wir erwarten diese Flexibilität von uns.”

Das tönt nach viel Organisationsarbeit.

“Das macht unsere Personalchefin Carol Wendt, ‘die blonde Eminenz’, wie sie genannt wird. Sie macht überdies sehr offensives Personalmarketing. Wir sind unser eigener Headhunter. Wenn wir jemanden wollen, kontaktieren wir ihn.”

Meistens bei Ihrem Konkurrenten Springer&Jacoby. Dort werben Sie viele Mitarbeiter ab?

“Wir haben einige Leute von dort. Das Problem ist, wenn man innert fünf Jahren von sieben Mitarbeiter auf 145 anwächst, dann kann man die nicht alle ab der Schule holen. Da wir hohe Ansprüche stellen, suchen wir unser Personal bei den besten Konkurrenten, zum Beispiel bei Springer&Jacoby, Scholz&Friends, Ogilvy&Mather.”

Sie arbeiten bewusst am Markennamen Ihrer Agentur.

“Uns wurde anfangs vorgeworfen, dass wir starkes Eigenmarketing betreiben und mehr für uns selbst werben als für unsere Kunden. Aber ich glaube, wenn eine Agentur mit der eigenen Marke nicht weiterkommt, dann sollte man ihr auch keine fremden anvertrauen. Mir zeigt der Wert des Namens einer Agentur, ob sie mit einer Marke umgehen kann oder nicht.”

Welches ist die Todsünde, die eine Agentur im Zusammenhang mit dem eigenen Namen begehen kann?

“Wenn sie keine Eigenwerbung betreibt. Die meisten Werbeleute verhalten sich wie Ärzte oder Anwälte und betrachten Eigenwerbung als verboten. Sie tun sich schwer, Eigenanzeigen oder Broschüren zu entwickeln.

Wir betreiben ganz bewusst Eigenwerbung. Die erste Eigenanzeige (siehe gegenüberliegende Seite) brachte uns nachweislich drei Kunden, die uns vorher gar nicht kannten: Die Sparkasse ist heute noch einer der grössten Auftraggeber, so auch Hochland. Die Vereinten Versicherungen waren fünf Jahre lang wichtig für uns. Gute Werbung ist wie das trojanische Pferd. Von aussen kommt sie wie ein Geschenk, aber im Kern ist sie offensiv und geradlinig auf ein Ziel gerichtet. Wer unsere Anzeige las, fand sie nett, lustig und charmant, doch im Kern verkaufte sie eine Botschaft, ohne dass es die Leute merkten. Genau so war diese Anzeige, die uns übrigens 17 000 Franken kostete. Das ist eine hohe Investition bei einer Neugründung. Wenn ich mir aber überlege, was sie brachte, ist es die effizienteste, die ich je machte.”

Sie sind seit zwei Jahren verheiratet und haben zwei Kinder im Alter von ein und zwei Jahren. Was bedeutet Ihnen die Familie gegenüber Ihrer Arbeit?

“Auch die Familie habe ich nicht geplant. Sie entstand wie im Märchen. Wir trafen uns, mochten uns, verbrachten Zeit zusammen,

Kinder entstanden. Die Familie ist ein Kontrapunkt zum Berufsleben, aber keine Erholung, speziell bei Kleinkindern nicht.”

Doch wirklich verheiratet sind Sie mit der Werbung?

“Auch ja. Aber ich arbeite nicht so dramatisch viel, wie man vermuten würde. Ich sehe meine Kinder morgens und abends und an den Wochenenden. Erstaunlicherweise bezieht sich mein schlechtes Gewissen eher auf die Firma. Es gibt noch soviel zu verbessern. Die Familie ist letzten Endes wohl meine Rettung vor dem Absturz als totaler Workaholic”

Sie haben relativ spät geheiratet?

“Ich ging diese dritte Ehe mit 42 Jahren ein. Die erste mit 27, die zweite mit 32 Jahren. Jede Ehe bedeutete einen speziellen Lebensabschnitt.”

Interessanterweise herrschte in Ihrem Privatleben kaum Kontinuität, anders als in Ihrem Berufsleben.

“Meine Karriere war ein langsamer, aber stetiger Aufstieg vom kleinen Texter zum Agenturchef. Es gab keine bedeutenden Irritationen, auch keine Phase des Durchbruchs. Bei mir lief dies im Beruflichen eher bieder ab ähnlich wie eine Bankerkarriere.”

Was treibt Sie an?

“Wenn ich an einer Kampagne arbeite, ist es wie beim Rätsellösen oder beim Gameboy-Spielen. Ich suche unaufhörlich nach Ideen und Lösungen und bin ganz süchtig danach. Ich arbeite bis zum letztmöglichen Termin, immer auf der Suche nach einer noch besseren Headline oder Idee.”

Ist eine Idee da, können Sie sich genügend von ihr frei machen, um nach einem anderen Ansatz zu suchen?

“Offensichtlich ganz gut. Natürlich schult mich die Erfahrung, wie man aus einer gedanklichen Sackgasse herauskommt und etwas Neues findet. So beurteile ich auch Kreative: Erstens: Ist Qualität da? Zweitens: Ist es jemandem möglich, nicht eine, sondern zehn Ideen zu produzieren? Drittens: Sind diese Ideen praktisch identisch, oder ist die Person in der Lage, die Aufgabe immer neu anzugehen und zu überraschen?”

Sie sagen, Jung von Matt hat nun die Grösse, um zu den weltbesten Agenturen zu stossen, doch es fehlt noch an Qualität.

“Es braucht eine gewisse Grösse, um in der Champions-League zu spielen. Mit 30 Leuten hat man keine Chance, um Audi zu gewinnen. Gewinnt man Audi nicht, hat man keine Chance, einen „grossen“ Auto-Film zu drehen. Mit 100 Leuten ist man dabei. Uns entschuldigt nun nichts mehr. Bislang ist es uns gelungen, den angepeilten Level

anzukratzen und manchmal auch zu durchstossen. Doch das Durchschnittsprodukt ist noch nicht gut genug. Wir müssten bei den Werbefilmfestspielen in Cannes jedes Jahr zehn Spots in die Shortlist bekommen.”

Eine Methode, wie sie dieses Ziel zu erreichen gedenken, hat offenbar den Ansatz, offene Kritik und Analyse der eigenen Arbeiten zu fördern. Sie führen eine sogenannte Montagsrunde, in der jeder scheinbar schlechteste Arbeit der vergangenen Woche präsentieren muss.

“Das war früher. Wir nannten diese Sitzungen 'Hit & Shit'. Wir wollten nicht länger unsere besten Arbeiten beklatschen, sondern unsere misslungenen Arbeiten besprechen, um Lehren daraus zu ziehen. Beim Film kann man ja so viele Fehler begehen. Man erwischt die falschen Darsteller, den falschen Regisseur, die falsche Dramaturgie. Dieses Meeting sollten wir eigentlich sofort wieder einführen.“

Welcher Art ist Ihre Montags-Runde heute?

“Wir treffen uns jeden Montag morgen für eine halbe Stunde im Konferenzzimmer. Da besprechen wir zuerst private Ereignisse wie Geburtstage, Familienveränderungen, Reiseerlebnisse. Dann kommt das Fachliche: Da wird über unsere Agentur informiert wie über verlorene und gewonnene Etats. Dann sprechen wir über Neuigkeiten aus der Kreation, zeigen beispielsweise neue Kampagnen. Sie müssen dabei vor einem unerbittlichen Gremium bestehen. Nicht selten kommt es zu Buh-Rufen. Da wir auch etwas für die Weiterbildung unserer Mitarbeiter unternehmen, doch diese nicht an langwierige Seminare schicken möchten, haben wir vor einem halben Jahr unser „Sieben-Minuten-Seminar“ eingeführt. Da hält jemand aus dem Team einen Vortrag aus seinem Fachgebiet.”

Versuchen Sie, einen Kult um Ihre Agentur zu bilden?

“Nein, so weit geht das nicht. Aber es geht darum, eine hohe Effizienz auf spielerische Weise zu erreichen. Im Sommer machen wir beispielsweise immer einen hitzefreien Tag und fahren alle zusammen ans Meer, ohne Programm.”

Dafür arbeiten Ihre Leute in der restlichen Zeit rund um die Uhr?

“Wir haben einen fürchterlichen Ruf diesbezüglich, der aber von unserer Konkurrenz geschürt wird, damit sie ihre guten Leute nicht an uns verlieren. 'Da kannst Du Dich gleich scheiden lassen, wenn Du zu Jung von Matt gehst' hört man zuweilen. In Wahrheit arbeitet man bei uns nicht mehr als anderswo.”

Drei Kunden - Audi, Deutsche Bahn und Sparkasse – bringen Ihnen 220 Millionen Mark Umsatz. Haben Sie nicht ein Klumpenrisiko?

“Wir geben acht darauf, dass unser grösster Kunde nie grösser ist als die zwei nachfolgenden zusammen. Wir haben ja noch mehr grössere Etats wie SAT1 mit 50 Millionen Mark und Benson & Hedges.”

Aber sie haben Siemens, Telecom, Shell und Expo 2000 abgelehnt?

“Wir lehnen Kunden immer dann ab, wenn uns die Zeit fehlt oder eine Firma nicht unserer Checkliste, unserem sogenannten Beuteraster entspricht.”

Ist heute Geld kein Thema mehr für Sie?

“Wir haben in den ersten Jahren stark in die Firma investiert. Jung von Matt hat ein hohes Eigenkapital von einer Million Mark, daneben betreiben wir noch drei weitere Unternehmungen. Von persönlichem Reichtum ist dabei nicht viel zu spüren.”

Also haben Sie von Ihrem Aufstieg finanziell kaum profitiert?

“Ich mache mir um meine private Schatulle keine Sorgen, weil ich an keinen Anspruch gebunden bin. Ich muss kein bestimmtes Auto fahren, keine besondere Wohnung haben, nicht in flippigen Hotels wohnen und keine Business Class fliegen: Ich bin im Materiellen völlig anspruchslos. Sparsamkeit ist nicht nur das Prinzip der Agentur, es ist auch mein persönliches. Früher, als ich noch angestellt war, überlegte ich mir allerdings oft, was passiert, wenn mich die Agentur mit 40 oder 50 Jahren rauswirft. Damals kamen Existenzängste auf, obwohl ich noch keine Familie hatte. Ich bin in Finanzdingen äusserst konservativ und kenne mich in Investmentgeschäften nicht aus. Sie interessieren mich auch nicht.”

Dann wissen Sie gar nicht, wieviel Sie besitzen?

“Ich habe gar keinen Besitz: kein Auto, kein Haus, keine Wohnung, nichteinmal ein Surfbrett. Die Firmenanteile, denke ich, haben mehr wert als mir bewusst ist. Aber mein einziger Besitz ist die Sicherheit, dass ich meinen Job kann.”

Wo haben Sie Ihr Können erworben?

“Ich bin in Brüssel geboren und bin im Alter von fünf Jahren nach Zürich gekommen. Nach der Matur machte ich den Werbeassistenten beim Sawi. Ich wollte unbedingt in die Werbung, egal in welchem Beruf. 1974 war eine schwierige Zeit, so bewarb ich mich als Mediaplaner bei Lintas Zürich, als Berater bei Dorland in Wien und als Texter bei Baums, Mang & Zimmermann in Düsseldorf. Letztere reagierten am schnellsten, und deshalb wurde ich Texter. Später arbeitete ich bei Ogilvy & Mather in Frankfurt, dann bei Eiler & Riemel BBDO in München und zuletzt bei Springer & Jacoby in Hamburg.”

Welche Grösse soll Ihre Agentur erreichen?

“Wachstum war und ist kein Kriterium. Unsere Ziele sind rein qualitativ, denn wir haben die Grösse bereits erreicht, die maximale Qualität zulässt. Wenn wir feststellen würden, dass die Grösse die Qualität zerstört, würden wir sofort etwas ändern.”

Ihre Agentur ist über mehrere Gebäude verteilt, und viele Räumlichkeiten, so scheint es mir, stehen leer.

“Wir sind hier im Hamburger Karolinenviertel, das ist eine Gegend, wo Freaks und Zigeuner wohnen. Unser Nachbar ist ein Schlachthof. Die Räume hier sind sehr billig, wir bezahlen durchschnittlich 12 Mark Miete pro Quadratmeter und Monat. Wir mieten immer alle freiwerdenden Räume in der Gegend dazu und lassen sie freistehen, wir könnten sie ja bald brauchen.”

Ist das Gebiet nicht Image-schädigend für Jung von Matt?

“Das befürchteten wir anfangs auch. Schliesslich sind wir tätig für prestigeträchtige Marken wie Aerospace, Audi und Benson & Hedges. Doch ich glaube, unsere Kunden empfinden die Gegend als exotisch, und so lange unsere Räumlichkeiten gepflegt sind, gibt es kaum einen Grund zur Sorge.”

Der Marktwert Ihrer Agentur steigt weiter. Könnten Sie sich vorstellen, Ihre Agentur eines Tages an ein amerikanisches Netzwerk zu verkaufen und Kasse zu machen?

“Unsere Marke hat bereits ein hohes akquisitorisches Potential, welches unabhängig von unserem Werbevolumen ist. Dieses steigt wohl tatsächlich weiter an. Aber einen Verkauf kann ich mir heute nicht vorstellen. Ich behaupte aber auch nicht, dass dies nicht in Frage kommt. Prinzipien haben wir möglichst wenig. Unser Ziel ist schliesslich, 25 Jahre lang eine der zehn Top-Ten-Kreativ-Agenturen Deutschlands zu sein. Was danach kommt? Eine Lösung wäre, sich an ein Netzwerk anzubinden und trotzdem den Gründergeist aufrechtzuerhalten wie das Michael Conrad Leo Burnett und Advico Young&Rubicam gemacht haben. Aber es gibt sicher noch andere Möglichkeiten.”

Sie haben sich selbst einen bekannten Namen in der Werbung erarbeitet und gelten innerhalb der Branche als Star. Wie gehen Sie als introvertierter Mensch damit um?

“Glücklicherweise ist mir der Starrummel unbewusst - auch intern. Wir haben einen respektlosen Umgang untereinander in der Agentur. Unkompliziertheit ist mir am liebsten. Ich bin sogar irritiert, wenn mir Leute einen besonderen Respekt zollen und sich kaum trauen, mich zu Duzen. Ich ziehe es vor, wenn die Leute mich wie jedes andere Team-Mitglied behandeln.”

Aber für New Business ist Ihr Ruf sehr hilfreich?

“Ein Vorteil ist sicherlich, dass man in der Wirtschaft ernst genommen wird. Manager wissen Kreative oft nicht zu beurteilen, der Ruf gibt ihnen eine Sicherheit in ihrer Wahl. Wenn der Ruf allerdings plötzlich ins Negative dreht, kann der Effekt so verheerend sein wie er zuvor gewinnbringend war. Als Werbeberater ist man Erfolgverkäufer, und man kann umso glaubwürdiger auftreten, je grösser der eigene Erfolg ist. Der Kunde glaubt, dass ich weiss, wie man Erfolg hat und nimmt den Rat gerne an. Das führt dazu, dass eine Agentur mit dem Stempel ‘erfolgreich’ im Neugeschäft zum Selbstverkäufer wird. Man erhält quasi Wunderheilerstatus.”

Sie sind heute bekanntlich auf der Gewinnerseite. Doch wie bereiten Sie sich heute schon auf die Zeit danach?

“Unsere ganze Konzentration gilt der Zukunft. Was heute abläuft, ist simpel. Die Geschäftsentwicklung ist problemlos. Doch wir sind lange genug in der Branche, um zu wissen, dass dies in drei Jahren nicht mehr so sein muss. Dann könnten wir uns wünschen, eine der vielen Neugeschäfte zu bekommen, die wir heute aus Kapazitätsmangel absagen müssen. Wir reagieren auf diese Möglichkeit heute schon, indem wir offensiv Kunden akquirieren, die wir haben möchten. Weiter legen wir finanzielle Reserven an und zeichnen im Geiste eine Entwicklungskurve, die hypothetisch davon ausgeht, dass der Peak bald erreicht sein könnte. Schliesslich zeigt sich die wahre Grösse einer Agentur erst, wenn es darum geht, eine schwierige Situation zu meistern.”

Einerseits wollen Sie unbedingt in die Champions-League, andererseits befürchten Sie, den Höhepunkt erreicht zu haben. Wie vereinbaren Sie diese Aussagen:

“Qualität und Quantität sind zwei unabhängige Dinge. Sie haben wohl eine hohe Co-Relation. Aber eine Agentur kann hervorragend kreativ sein, doch wirtschaftlich gleichzeitig desolat dastehen. Es gibt ja auch Agenturen, die ein schlechtes kreatives Produkt herstellen, aber wirtschaftlich total auf der Höhe sind.”

Mir scheint, Sie beschäftigen sich doch sehr stark mit Manageraufgaben und sind doch nicht losgelöst von den planerischen Aufgaben, die eine Agentur in Ihrer Grössenordnung mit sich bringt. Schlagen zwei Herzen in Ihrer Brust?

“Ich bin eigentlich ein Zahlenmensch. In der Schulzeit war ich in der Mathematik stets weiter als in der Sprache. Darum befasste ich mich erst mit Mediaplanung und Marktforschung. Das Studium von Entwicklungskurven und Marktanteilsverschiebungen war für mich ein Hobby. Nicht interessiert hat mich hingegen das Geld, das dahinter steht.”

Texter und Konzepter wurden Sie eher zufälligerweise?

“Ich glaube, um als Konzepter Erfolg zu haben, muss man eher Zahlenmensch als Sprachakrobat sein. Letztlich geht es darum, Trends richtig zu interpretieren. Die Sprache ist für mich das Mittel zum Zweck, und ich bin noch heute weder besonders redigewandt, noch habe ich einen grossen Wortschatz, noch bin ich ein Meister in der Rechtschreibung. Aber ich habe Ideen.”

Diese Selbsteinschätzung erstaunt und überrascht mich und bleibt deshalb in Erinnerung – wie Ihre Werbung.

“Ich bin allerdings einer der wenigen Texter, die visuell denken können. Ich liefere nie eine Headline ab, die nicht gut aussieht. Ich schreibe sie bis zu 30mal, bis ich den perfekten Umbruch habe. Bei der Sixt-Kampagne beispielsweise arbeitete ich jeweils bis zum Exzess am Umbruch. Ich investiere ungeheuer viel Zeit, einen Satz so zu schreiben, dass er gut ins Format passt. Diese Akrobatik pflege und kultiviere ich in unserer Agentur.”