

# FREDY COLLIOUD

**Comeback des Patrons:** Fredy Collioud kehrt nach dem Abgang von Publicis-CEO Kaspar Loeb an die operative Spitze der grössten Werbeagentur der Schweiz zurück. Doch kein Stein bleibt auf dem andern: Kurz nach Colliouds Comeback kündigen die beiden Kreativen, CD Markus Gut sowie sein Stellvertreter Philipp Skrabal. Gleichzeitig nimmt auch Strategiechef Pascal Schaub den Hut. Der erste Schritt in die Krise oder der viel zitierte Neuanfang?

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

**Herr Collioud, wie hat sich Ihr Leben seit Ihrer spektakulären Rückkehr als CEO der Publicis verändert?**

“Jede Veränderung ist positiv und stellt gleichzeitig auch eine Herausforderung dar. Ich bin der festen Überzeugung, dass Publicis momentan beste Voraussetzungen im Markt hat. Wir waren selten so gut aufgestellt wie jetzt. Auch hausintern spüre ich eine Aufbruchstimmung. Es ist wirklich ein gutes Gefühl, wenn man talentierte Mitarbeiter nachziehen kann.”

**Ist dies nicht Zweckoptimismus?**

“Überhaupt nicht, aber ich gebe zu: Die letzten Wochen waren sehr zeitintensiv. Vorher habe ich mein Pensum von 150 Prozent auf 100 Prozent reduziert, nun bin ich wieder bei 150 Prozent angekommen. Obwohl es uns sehr gut geht, konnte ich Strukturen, die zum Teil festgefahren waren, aufbrechen und neu aufgleisen. Dies ist ein Privileg, welches man nicht jeden Tag hat. Ich bin ohnehin nicht so schnell zufrieden. Und wenn ich es mal bin, werde ich unruhig und bekomme Rückenschmerzen – nicht vom Stress, sondern vom Komfort. Und Komfort macht schläfrig und einfalllos.”

**Mao Zedong hat auch die permanente Revolution verkündet. Treten Sie nun in seine Fussstapfen?**

“Mao ist natürlich kein Vorbild, ich bin auch kein Revolutionär. Aber, wie gesagt, auch nie zufrieden. Ich habe in den letzten Jahrzehnten sowohl in der Schweizer Werbung wie auch in meinem Leben einiges bewegt, indem ich ständig Veränderungen vorgenommen habe. Unter diesem Gesichtspunkt kann man mich allenfalls mit Mao vergleichen.” (Lacht)

**Zu Ihrem Kundenstamm gehören unter anderem UBS, Zurich Financial Services, Nestlé, Swisscom, Post Finance, Migros. Besser kann es einer Schweizer Agentur gar nicht gehen.**

“Ich kann mich nicht genug wiederholen: Erfolgreich sein ist nicht identisch mit erfolgreich bleiben. Dies wissen meine Mitarbeiter. Ich suche nicht Leute, die auf der Erfolgswelle surfen, sondern solche, die Wellen machen. Die Annahme, man könne sich nicht mehr verbessern, ist ein Trugschluss und somit sehr gefährlich. Eine Werbeagentur ist ein sehr fragiles Gebilde. Sobald man einen Kunden verliert, verändert sich die Situation schlagartig. Momentan sind wir ziemlich an der Decke angestossen, dies zeigt auch der Abstand, mit welchem wir vor der zweitgrössten Agentur liegen. Diese Grösse verhindert (aus Konfliktgründen) ein dynamisches Wachstum. Dafür verlieren wir auch nicht viel Energie und Kraft in Konkurrenzpräsentationen und können uns intensiv mit unseren Kunden beschäftigen.”

**Hat man dies früher weniger gemacht?**

“Ich habe nur aufzuzeigen versucht, wie aus einem Nachteil auch ein Vorteil resultiert, das heisst, dass wir uns stärker den bestehenden Kunden widmen können als andere Agenturen, die permanent neue Kunden akquirieren müssen oder wollen. Diesen Stress haben wir nicht. Man vergisst gerne, jede Konkurrenzpräsentation geht zeitlich und finanziell zu Lasten bestehender Kunden. Beispielsweise organisieren wir momentan für die Migros die erste und einzige Fussball-Fan-Europameisterschaft, die M08. Dies ist ein äusserst grosses und anspruchsvolles, cross-mediales Projekt, welches sehr viel Zeit, Ressourcen und Know-how benötigt. Dank unserer besonderen Stellung

können wir ein derartiges, noch nie da gewesenes mediales Ereignis überhaupt stemmen.“

**Was ist dann der Nachteil dieser Grösse?**

“Dass kleinere Kunden den Eindruck haben, sie würden nicht die gleiche Aufmerksamkeit kriegen. Was natürlich von unserer Konkurrenz – wenig überraschend – kolportiert wird. Dagegen spricht, dass über die Hälfte unserer Budgets von typisch schweizerischen Kunden stammen, die sich bei uns sehr wohl fühlen.“

**Wenn man Ihnen zuhört, beschreiben Sie eigentlich den Idealzustand einer Agentur.**

**Worin bestanden denn die unterschiedlichen Auffassungen zwischen Ihnen und Kaspar Loeb?**

“Ich wollte aus der Komfortzone ausbrechen, suchte mehr Dynamik und mehr Wachstum. Mir ging es zu gemächlich. Ich suchte und strebte nach einer erneuerten, wendigen und noch attraktiveren Publicis. Auch als Arbeitgeberin beispielsweise.“

**In welchen Bereichen wollten Sie mehr Wachstum?**

“Ich denke dabei an den gesamten Online-Bereich. Obwohl dieses Geschäft bezüglich der Margen nicht sehr attraktiv ist, können wir mit dem Markt wachsen. Mit Publicis Modem werden wir nun alle unsere Kompetenzen bündeln. Obwohl wir in unserem Haus über sehr viel digitale Kompetenz verfügen, gab es kein schlüssiges Konzept, um diese zu verarbeiten. Es zeigte sich auch, dass unsere Struktur, wonach ein einziger CEO für den ganzen Betrieb verantwortlich zeichnet, physisch gar nicht mehr zu bewältigen ist. Deswegen habe ich nach dem Abgang von Kaspar Loeb mit Christian Siegrist, seit zehn Jahren Senior Brand Director von Publicis, und Curdin Janett, bisheriger CEO von McCann Erickson Schweiz, zwei Geschäftsführer eingesetzt, die die Agentur leiten. Das Top-down-System, wonach sich der CEO um alles kümmern soll, hat sich bei uns nicht bewährt. Der Publicis-CEO kann nicht gleichzeitig bei den Kunden sein, was ich nach wie vor als eine seiner wichtigsten Aufgaben betrachte, und sich daneben auch noch um alle anderen Belange der Agentur kümmern.“

**Aber dieses System beruht auf Ihrer Idee.**

“Überhaupt nicht. Es hat sich in den letzten Jahren nur in diese Richtung entwickelt und ist auch ein typisches Netzwerkmodell. Ich musste aber feststellen, dass es so nicht funktioniert.“

**Einer der berühmtesten Führungsgrundsätze lautet “Verantwortung ist unteilbar”. Sind durch die neue Struktur nicht bereits neue Konflikte programmiert?**

“Die meisten erfolgreichen Werbeagenturen wurden von zwei oder mehreren Personen gegründet, denken Sie nur

an RufLanz, Jung von Matt oder Krieg, Schlupp, Springer & Jacoby usw. Diese Beispiele widerlegen die These, wonach die Verantwortung unteilbar sei. Ich glaube sogar, eine solche Struktur ist bei einer gut geführten Werbeagentur von Vorteil. Es kann für eine Netzwerkagentur nur positiv sein, sich nicht in festgefahrenen Strukturen bewegen zu müssen. Innerhalb des internationalen Publicis-Netzwerkes sind wir überdurchschnittlich erfolgreich, was uns eine gewisse Autonomie garantiert.“

**Bereits vor vier Jahren, nachdem Kaspar Loeb die Verantwortung als CEO übernahm, haben Sie betont, dass Sie eigentliche eines der letzten “Fossile der Werbebranche” seien, und sich dabei die Frage gestellt, warum Sie sich dies eigentlich antun. Nun wiederholt sich das ganze Prozedere.**

“Da Fossile sehr gut konserviert sind, können sie Millionen Jahre alt werden. Spass beiseite: Alterskollegen von mir pflegen einen Rebbeg oder wandern nach Südfrankreich aus, doch dies ist nicht mein Ding.“

**Kommt Loslassen für Sie nicht in Frage?**

“In der Kompetenz schon. Trotzdem möchte ich nichts anderes als Werbung machen. Die aktuelle Situation beweist, die permanenten Veränderungen in der Agentur und auch auf Kundenseite sind eine ständige Herausforderung, die einen nicht alt werden lassen. Für mich persönlich ist das von Vorteil.“

**Für Sie vielleicht, aber nicht für den nächsten CEO, welchen Sie einsetzen. Die Beispiele von Diana Strebel, Cornelia Harder oder Kaspar Loeb haben gezeigt, dass jeder Ihrer potenziellen Nachfolger einem Verfalldatum unterliegt und nach einer gewissen Zeit den Stuhl räumen muss. Ist dies ein Zufall?**

“Als ehemaliger Migros-Mann weiss ich, dass ein Verfalldatum durchwegs ein Erfolgsfaktor sein kann (lacht). Nur zur Klärung: Es bestand nie die Absicht, Diana Strebel zu meiner Nachfolgerin zu machen, ihr Weggang hatte andere Gründe. Rückblickend gesehen war dies sicher ein Fehler, hätte Frau Strebel doch die Möglichkeit gehabt, die gesamte strategische Planung der Publicis aufzubauen. Sie ist ein strategisches Riesentalent. Auch war es später zweifelsohne richtig, Cornelia Harder als Geschäftsführerin von Lausanne nach Zürich zu holen, doch sie war nicht automatisch als meine Nachfolgerin gesetzt, auch wenn sie dies verschiedentlich gegen aussen so kommuniziert hat. Ich habe bereits damals eine Doppelspitze zur Führung der Agentur angestrebt. Erschwerend kam dazu, dass Frau Harder eine Partnerschaft mit David Honegger, dem damaligen CEO von McCann Erickson Schweiz, pflegte. Dies ist eine ganz heikle Ausgangslage. Stellen Sie sich vor, Frau Harder trifft einen unserer Kunden zum Nachtessen, und Herr Honegger als einer unserer Hauptkonkurrenten sitzt daneben.“

**Juristisch gesehen ist dies aber kein Kündigungsgrund.**

“Dies war auch nicht der Kündigungsgrund. Dieses Beispiel sollte lediglich veranschaulichen, wie schwierig es gewesen wäre, sie zu meiner Nachfolgerin zu machen.”

**Aber Herr Loeb war Ihr potenzieller Nachfolger ...**

“Ja, Kaspar Loeb war als mein Nachfolger vorgesehen. Herr Loeb hat sehr viele Talente, spricht viele Sprachen, kann mit Leuten umgehen und konnte zuvor bei Interbrand Zintzmeyer & Lux und DDB sehr viel Branding- und Branchenerfahrung sammeln. Unsere Differenzen waren überhaupt nicht menschlicher oder beruflicher Natur, sondern beruhten auf verschiedenen Ansichten über die zukünftige Ausrichtung von Publicis. Ich weiss, dass ich den Ruf habe, nicht ganz einfach zu sein, und grosse Anforderungen an unser Kaderpersonal stelle. Trotzdem arbeiten sehr viele seit Jahrzehnten erfolgreich mit mir zusammen. Ich erinnere mich an ein Gespräch mit einem Top-Werber, der insistierte, dass die Erfolgsbilanz von Herrn Wuffli bei der UBS gar nicht so schlecht gewesen sei. Diese Argumentation ist hierzulande weit verbreitet. So ist man auch in der Werbebranche sehr grosszügig im Beurteilen der eigenen Leistung, gibt sich relativ schnell zufrieden und hebt nur das Gute hervor. Bei den Banken ist es ganz anders, sobald ein Manager ein, zwei Fehler macht, ist er weg vom Fenster.”

**Ihr Vorbild heisst auch Marcel Ospel ...**

“Ich kenne Marcel Ospel sehr gut, und in vielen Dingen ist er ein Vorbild. Bereits beim Grounding der Swissair habe ich mich gewundert, dass alle Sympathien bei den Verlierern waren, während einer wie Marcel Ospel, der eine Marke von Weltruf aufbaute, ausgerechnet zu den Buhmännern gehörte.”

**Sind die Parallelen zwischen Marcel Ospel und Ihnen zufällig? Nach einer gewissen Verfallszeit muss sowohl bei Publicis wie bei der UBS jeder CEO gehen.**

(Lacht) “Weder Herr Ospel noch ich haben ein Interesse, unsere Führungsleute auszuwechseln. In den letzten 20 Jahren kam es bei Publicis lediglich zu einem CEO-Wechsel. Ich glaube, dies ist sehr wenig.”

**Kommen wir zur Gegenwart. Eigentlich könnten Sie in Ihrem Haus am Zürichsee ein viel ruhigeres Leben führen, während Sie sich nun mit den Abgängen von bekannten Publicis-Köpfen wie CD Markus Gut, seinem Stellvertreter Philipp Skrabal und Strategiechef Pascal Schaub herumschlagen müssen. Ist dies wirklich Ihr Lebensziel?**

“Die von Ihnen genannten Personen arbeiteten sehr lange bei uns und haben für Publicis zweifelsohne grosse Verdienste erbracht. Trotzdem hängt die Leistung einer Agentur nicht von einem einzelnen Kreativen oder Berater ab, sondern vom ganzen Team. Die

meisten Personen sind lediglich so gut wie ihr Umfeld. Auch Werbung ist teamabhängig. Stimmt dieses Team, kann man grosse Leistungen erbringen, stimmt es nicht, so wird es schwieriger. Wie ich schon mehrfach betonte, bedauern wir den Abgang von Markus Gut, für den wir in unserem Haus eine andere Perspektive vorgesehen hatten.”

**Warum musste dann Markus Gut im Vorfeld aus dem Verwaltungsrat von Publicis zurücktreten, wenn er Ihr Kronfavorit war?**

“Mir ist nicht bekannt, dass Markus Gut nun im VR der Y&R-Gruppe sitzt. Aber dies war keineswegs gegen Markus Gut gerichtet, sondern mit ihm abgesprochen. Da Publicis Worldwide über eine Mehrheit in den lokalen Verwaltungsräten verfügen will, ging dies zu Lasten von Markus Gut. Und notabene auch von Kaspar Loeb. Dies war aber Kosmetik, später wäre Gut wieder dazugestossen.”

**Wie beurteilen Sie den Wechsel von Gut und Skrabal nach Gockhausen?**

“Ich glaube, dass die neue Tätigkeit für Markus Gut und Philipp Skrabal sehr hart werden wird. In den letzten Jahren ist in der Schweiz keine Netzwerkagentur mehr erheblich gewachsen. Im Gegensatz zu uns sind die meisten Agenturen alles andere als am Plafond angekommen und bewegen sich aufgrund struktureller Veränderungen innerhalb der gesamten Branche nicht mehr recht vom Fleck. Die Y&R-Gruppe mit Futurecom interactive, Wunderman und Advico Young & Rubicam muss also gegen den Trend, das heisst in der klassischen Werbung, wachsen, will sie Erfolg haben. Dort hingegen, wo der Trend hingeht, wie im Geschäftsfeld von Futurecom interactive, sind sie bestens aufgestellt. Es wäre weitaus logischer gewesen, wenn sich Futurecom interactive mit Publicis zusammengeschlossen hätte.”

**Gab es solche Bestrebungen?**

“Nein, es gab keine Verhandlungen. Nur eine Anregung meinerseits. Aber es wäre sicher eine Idee gewesen, die prüfenswert gewesen wäre. Kümmern sich die Werber aber ausschliesslich um ADC-Würfel, so gehen die naheliegendsten Ideen vergessen.”

**Konkret: Wollen Sie Ihre Agentur in eine ähnliche Richtung weiterentwickeln, wie es die Y&R-Gruppe mit Markus Gut und Andy Widmer vorhabt?**

“Nein, wir sind denen bereits einen grossen Schritt voraus. Wir haben alle Disziplinen schon vor zwei Jahren unter einem Dach an der Stadelhoferstrasse 25 zusammengeführt und den Integrationsprozess weitgehend abgeschlossen. Markus Gut wird sein Déjà-vu erleben, wenn er im nächsten Jahr von Gockhausen nach Zürich zügelt.”

**Wie hat man in Paris auf den Abgang von Markus Gut reagiert?**

“Mit grossem Bedauern. Zuerst verstand niemand Markus Guts Entscheid. Auch der oberste Publicis-Chef, Maurice Lévy, hat das Gespräch mit ihm gesucht und versuchte, ihn von seinem Vorhaben abzubringen, leider erfolglos. Ich habe Markus auch angeboten, ihm jedes Jahr drei Wochen Abenteuerferien zu finanzieren, sofern er dies braucht (Augenzwinkern). Aber manchmal benötigt man im Leben solche Veränderungen. Als ich vor über 20 Jahren mein gemachtes Nest bei der Migros verliess und zur Publicis wechselte, stiess ich auch überall auf Unverständnis und hatte manche schlaflose Nacht, ob dieser Entscheid richtig war oder nicht. Rückblickend gesehen war dieser Entscheid richtig und hat mich in allen Belangen weitergebracht. Vielleicht geht es Markus genau gleich. Ich drücke ihm die Daumen.”

**Herrscht bei Ihren Kunden keine Verunsicherung über diese prominenten Abgänge?**

“Selbstverständlich sind unsere Kunden über diese Abgänge verunsichert. Doch diese Verunsicherung dauert nur so lange, bis ein neues Team die gleichen oder noch bessere Leistungen erbringt.”

**Haben Sie bereits Anrufe von verunsicherten Kunden bekommen?**

“Wenn ich die Kundenseite betrachte, ist deren Fluktuationsrate viel höher als bei uns. Ich glaube aber auch, dass unsere personellen Neuerungen bereits greifen. Mit Christian Siegrist und Curdin Janett haben wir ein hervorragendes Management-Team, und mit Achill Prakash als neuem Director Strategic Planning haben wir ebenfalls eine optimale Lösung gefunden. Prakash arbeitet seit drei Jahren bei uns und hat jetzt die Miami Ad School abgeschlossen. Marion Marxer verstärkt die GL und wird in Zukunft auch für alle Online-Kompetenzen verantwortlich sein, während Rolf Hefti nach zweijährigem Unterbruch und einer Zusatzausbildung zum diplomierten Projektmanager die Leitung der Publicis Production übernehmen wird. Offen ist noch die Stelle des Chief Creative Directors, bei welcher es darum geht, die Lücke von Markus Gut und Philipp Skrabal zu füllen. Ich habe sehr viele gute Bewerbungen bekommen, haben wir doch ein attraktives Kundenportfolio und eine breit abgestützte Kreation. Und wo kann man so Spektakuläres wie eine Alinghi-Kampagne gestalten?”

**Solange die UBS bei Alinghi nicht aussteigt ...**

“Dieses juristische Geplänkel ist zweifelsohne unangenehm für einen Sponsor. Auch ohne Alinghi bleibt das weltweite Budget der UBS für jeden Kreativen ein spannendes Betätigungsfeld.”

**Sie haben in Ihrer Pressemitteilung geschrieben, dass der neue Creative Director noch ein Joker sei. Heisst dies auf Deutsch,**

**dass Sie noch keinen passenden Nachfolger von Markus Gut gefunden haben?**

(Lacht) “Es entspricht dem Wesen eines Jokers, das man diesen ausspielt, sobald es notwendig ist. Unser CCO muss nicht nur die Erwartungen der Kunden erfüllen, sondern auch diejenigen unserer Mitarbeiter. Die Erwartungen sind natürlich hoch. Und ich glaube, der Joker wird stechen!”

**Welche Kreativleistungen erwarten Sie von Ihren Kreativen? Bei grossen Wettbewerben, wie den Cannes Lions, gehörte Publicis in den letzten Jahren nicht zu den Löwen-Gewinnern.**

“Wir konnten in den letzten Jahren auch schon Löwen gewinnen. Trotzdem ist Cannes für Schweizer Agenturen ein hartes Pflaster. Deren Erfolg hängt oftmals auch von der Zusammensetzung der Jury ab. Als ich 1998 in der Filmjury sass, gewann die Schweiz gleich zwei Löwen. Pius Walker räumte dieses Jahr für die Schweiz ab. Viele Awards werden mit NGO-Kunden gewonnen, weil man dort alle kreativen Register ziehen kann. Ich predige auch intern immer wieder, dass es zwar schön ist, einen Kreativpreis für die Vernissage einer Schuhboutique zu gewinnen, viel wichtiger sind für mich aber erfolgreiche Kampagnen wie beispielsweise ‘You & Us’, die wir für die UBS realisierten. Oder der blaue Bleistift der NZZ. Oder der Fussgängerstreifen von PostFinance oder die Migros-Dachkampagne ‘So oder so’, mit denen wir im Markt etwas bewegen und erst noch Awards gewinnen.”

**Sind Sie mit den kreativen Leistungen Ihrer Agentur zufrieden?**

“Ja, wir sind bei internationalen Wettbewerben regelmässig erfolgreich. In der Schweiz stossen wir naturgemäss etwas auf Gegenwind. Es ist keineswegs so, dass wir beim ADC all diejenigen Preise gewinnen, die wir unserer Meinung nach verdient hätten. Dies hängt auch mit unserer Grösse und Position zusammen. Es bestätigt sich auch hier die alte Regel: Derjenige, der vorne liegt, hat nicht nur Freunde. Wir haben aber trotzdem keinen Grund zur Klage, Publicis ist ja die Nummer eins im Kreativranking der Schweiz.”

**Trotzdem schätzen Sie auch nichtkommerzielle Organisationen. So sind Sie in den letzten Wochen auch bei Sportplausch Wider vorbeigegangen, um ihn zu behalten ...**

“Selbstverständlich. Wir betreuen Sportplausch Wider seit Jahren und konnten die Marke dank unseren Kampagnen als festen Begriff im Raum Zürich etablieren. Für mich ist jeder Kunde wichtig, sei es die UBS oder Sportplausch Wider, und ich bin bestrebt, ihn zu behalten. Sportplausch Wider ist ein Kunde, bei dem sich die Kreativen austoben können. Und dazu erst noch ein kommerzieller!”

**Wie hat man in Paris eigentlich auf Ihre Rückkehr reagiert?**

“Ich war ja nicht weg und habe lediglich wieder die Verantwortung übernommen, die ich während 17 Jahren innehatte.”

**Die Publicis-Gruppe hat auch schon bessere Zeiten erlebt ...**

“Selbstverständlich, doch der Börsenkurs ist für mich – obwohl ich einige Publicis-Aktien besitze – auch nicht das Mass aller Dinge. Im vergangenen Jahr hatte der Börsenkurs einen Rekordstand erreicht, momentan ist er ein bisschen getaucht. Doch dies wird sich in den nächsten Monaten auch wieder ändern. Wir haben in der letzten Zeit sehr viel in den Onlinebereich, ein Geschäft mit bekanntlich sehr kleinen Margen, investiert. Diese massiven finanziellen Aufwendungen, vor allem in China, Indien und den USA, schlagen momentan auf unseren Börsenkurs. Ich glaube immer noch, dass Publicis viel besser positioniert ist als die andern grossen Netzwerke, weil wir uns vor allem als Unternehmer und weniger als Verwalter verstehen.”

**Die Ex-Frau des französischen Präsidenten, Cécilia Sarkozy, war mit dem Publicis-Direktor Richard Attias zusammen. Kennen Sie ihn?**

(Lacht) “Ich kenne Richard Attias sehr gut. Ich sitze mit ihm im Verwaltungsrat von Publicis Live, welche unter anderem das WEF organisiert. Publicis hatte schon immer gute Beziehungen zu den französischen Präsidenten. Der erste Präsident, welcher mit unserer Konkurrenz liebäugelt, ist Nicolas Sarkozy. Stattdessen haben wir nun die besseren Beziehungen zu seiner Frau.”  
(Grinst)

**Haben Sie jeweils mit Ihrem Kollegen Attias darüber gesprochen?**

“Nein, man wusste von der Liaison, hat aber geschwiegen. Ob die Scheidung der Sarkozys etwas mit Richard Attias zu tun hat, weiss ich nicht.”