

URS BEER

Elder Statesman: Nach zehn Jahren tritt Urs Beer als Präsident des Swiss Chapter der International Advertising Association, IAA, zurück. Gegenüber “persönlich” zieht der ehemalige Advico Young & Rubicam-Chef und heutige Berater eine nicht allzu euphorische Bilanz über jene Branche, der er ein Leben lang angehört. Beers Fazit: “Seit dem 11. September 2001 hat sich in der Werbung vieles grundlegend verändert – und dies nicht nur zum Guten.”

Text: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Beer, Sie haben immer in der Werbung gearbeitet. Würden Sie diesen Job heute nochmals wählen?

“Ja. In der Werbung sieht und hört man viel. Man kann seine Ideen einbringen, viel bewegen, und die kreative Umgebung hält wach. Der Dialog mit Leuten aus ganz verschiedenen Branchen ist etwas Einmaliges, das ich nicht missen möchte. Mein Leben war bisher immer sehr spannend und abwechslungsreich und bleibt es hoffentlich noch. Als selbstständiger Consultant und BSW-Ombudsmann verabschiede ich mich ja noch nicht aus der Branche.”

Wie sind Sie überhaupt in die Werbung gekommen?

“Mein Vater war Grafiker und Lehrer an der Kunstgewerbeschule. Durch ihn hatte ich früh Kontakt mit Gestaltern und Werbeleuten. Die damalige Agenturszene kannte ich aber nur vom Hörensagen. Dann ging in der zweisprachigen ‘Europastadt’ Biel das ‘Zentrum für Werbung und Information’ auf. Ich meldete mich begeistert und besuchte – als ausgebildeter Primarlehrer, Offizier und junger Familienvater im Alter von 25 Jahren – einen der ersten SAWI-Tageskurse. Max Wiener und Rodolphe Deville gaben mir anschliessend die Möglichkeit, in ihrer kreativen Top-Agentur zu zeigen, ob man mich als Berater brauchen könne. Und nach intensiven neun Jahren in derselben Agentur gab mir dann Y&R die Chance, eine neue Agentur in Zürich zu starten und später ihre Erfolgsgeschichte in der Schweiz mitzuprägen.”

Nun treten Sie nach zehn Jahren als IAA-Präsident ab, neben BSW, ADC, Verband Schweizer Werbung eine weitere Kommuni-

kationsvereinigung. Warum braucht es die IAA überhaupt?

“Die International Advertising Association ist die führende Vereinigung von Persönlichkeiten aus allen Bereichen der Marketing-Kommunikation. Als globale Tri-Partite vereinigt sie Repräsentanten von Werbeauftraggebern, Medienunternehmen sowie Kommunikations- und Werbeagenturen. Das Swiss Chapter fördert den Gedankenaustausch dieser Persönlichkeiten hier in der Schweiz, befasst sich mit den internationalen Entwicklungen und ermöglicht Kontakte zu den verschiedenen Märkten. Die IAA verfolgt grundsätzlich dieselben Ziele wie die Schweizer Werbung SW. Während sich die SW aber auf den Schweizer Markt konzentriert, sind wir in der IAA international ausgerichtet. Wir versuchen deshalb auch bei unseren Events mehrheitlich internationale Aspekte der Werbung zu beleuchten. Zu den Kernthemen der IAA gehören Freedom of Commercial Speech, Self Regulation, Aus- und Weiterbildung und Förderung der Corporate Social Responsibility.”

Wie wichtig sind die Kontakte, die innerhalb der IAA geknüpft werden?

“Wie viele Organisationen ist die IAA ein Netzwerk, das man selbst aktivieren muss, und die Kontakte sind so gut, wie man sie selbst knüpft. Wir sind heute in mehr als 70 Ländern präsent, und alle zwei Jahre findet ein IAA World Congress statt – eine gute Plattform, um internationale Beziehungen zu knüpfen und zu sehen, was auf der Welt in der Kommunikation so läuft. Im April dieses Jahres war ich mit einer kleinen Schweizer Delegation am Weltkongress in Washington, und verschiedene IAA Study Tours haben unsere Mitglieder schon

in einige Europa-Städte geführt. Auch in der Schweiz organisieren wir viele Events, vor allem Luncheon-Meetings mit internationalen Gästen. Besonders stolz bin ich auf das IAA-Forum, welches wir lanciert haben. So war letztes Jahr neben verschiedenen internationalen Speakern auch Axel-Springer-Chef Mathias Döpfner bei uns zu Gast. Da wir im IAA-Vorstand allerdings alle ehrenamtlich arbeiten und nur minimale Strukturen haben, ist ein solches Forum natürlich mit grossem persönlichen Aufwand verbunden. Und auch das unternehmerische Risiko in einem Verein ist nicht zu unterschätzen. Das Forum ist sehr gut angekommen. Wir sind deshalb motiviert, auch im kommenden Jahr wieder ein solches zu realisieren.”

Sie erwähnen, dass Sie im Gegensatz zu den Präsidenten anderer Kommunikationsvereinigungen Ihren Job ehrenamtlich ausübten. Ist da ein gewisser Frust herauszuhören?

“Nein, für Frust gibt es keinen Platz. Ich weiss zwar, dass andere Präsidenten-Funktionen besser dotiert sind als nur mit Spesenentschädigungen. Die Spielregeln waren klar, als ich das Amt im Jahre 1998 von Ralph Büchi übernommen habe. Natürlich fragt man sich zwischendurch gelegentlich, welchen Wert wohl die unzähligen Stunden haben, die man in all den Jahren investiert. Im kritischen Rückblick sehe ich es durchaus positiv: Ich habe heute viele Freunde auf der ganzen Welt und unzählige schöne Erlebnisse in guter Erinnerung. Für die IAA war ich zum Beispiel in Beirut, Bukarest, Dubai und Peking. Das sind Boom-Cities, die grosse Eindrücke hinterlassen. Vor allem habe ich es aber immer wieder genossen, eine Plattform zu haben, um Ideen umsetzen zu können. Und schliesslich ist es mir mit meinen Kollegen zusammen gelungen, die Marke IAA in den letzten zehn Jahren in der Schweiz zu stärken. Das ist ein Resultat, auf das ich auch ein bisschen stolz sein darf.”

Wie hat sich die Werbung im Lauf der Zeit verändert?

“Obwohl das Geschäft mit der Entwicklung von Werbeideen grundsätzlich noch immer dasselbe ist, hat sich das Umfeld und die ganze Branche in den letzten zehn Jahren wesentlich verändert. Zwei Faktoren haben meiner Meinung nach massgeblich zu diesen Veränderungen beigetragen. Erstens hat sich nach dem elften September und dem Börsencrash die ganze wirtschaftliche Situation für viele Unternehmen und damit auch für die Werbeagenturen vollständig verändert. Im Marketing wird heute schärfer gerechnet als je, und alles ist auf kurzfristig orientierte Effizienz ausgerichtet. Viele börsenkotierte Unternehmen sind heute von Finanzleuten dominiert, und die Manager wechseln oft schneller als in der Agenturszene. Werbung ist keine Investition mehr, sondern eher ein Ausgabeposten, der schnell und leicht zu kürzen ist, wenn der Gewinn nicht mehr stimmt. Heute kaufen viele Unternehmen Werbung und Kommunikation ein, als wären sie eine

kalkulierbare und handelbare Commodity. Im Fokus stehen mehr der Preis und der Zeitpunkt, in dem geliefert werden soll, und weniger der Inhalt, die Qualität und der Prozess. Vergessen wird dabei, dass es sich bei der Werbung um einen kreativen Prozess handelt, welcher mit der Geburt eines Kindes vergleichbar ist. Es soll etwas Neues und Einzigartiges entstehen: ein Konzept, eine Kampagne und langfristig gesehen die differenzierte Persönlichkeit einer Marke. Die Zielgruppen sollen mit neuen Ideen überrascht, involviert und überzeugt werden. Das alles kann man nicht per Knopfdruck und zum tiefsten Preis von irgendeinem Lieferanten haben. Den zweiten wesentlichen Veränderungsfaktor sehe ich in der fortschreitenden Digitalisierung und in der rasanten Entwicklung des Internets und der elektronischen Medien. Neue mediale Darstellungsbühnen entstehen und somit neue Chancen und Aufgaben im Marketing. Auch der ‘usergenerated content’ stellt uns vor neue Herausforderungen. Und der kreative Prozess findet mittlerweile unter ganz anderen technologischen Rahmenbedingungen statt. Vieles wird heute leider auch einfach kopiert und multipliziert ohne kreative oder geistige Wertschöpfung.”

Welchen Einfluss hat Google in dieser Entwicklung?

“Die gigantische Internet-Maschine Google wird die Welt der Werbung im elektronischen Zeitalter verändern. Der ‘Weltmeister im Target Marketing’ wird sowohl die Medienvermarkter wie auch die Agenturen bedrängen. Viele Unternehmen werden aus Kostengründen das Target Marketing intensivieren müssen und gezwungenermassen die von Google aktivierten Zielgruppen erreichen wollen. Google bietet zum Beispiel schon heute automatisierte Mediaplanung für elektronische Medien per Internet an. Und so wie ich Google wahrnehme, ist das nicht das Ende der Fahnenstange.”

Zurück zu den wirtschaftlichen Aspekten. Ist das Verhältnis der Werber zu den Auftraggebern in den letzten Jahren schwieriger geworden?

“Ja, es läuft heute ziemlich anders, auch wenn der Job des Werbers grundsätzlich derselbe geblieben ist. Es geht nach wie vor darum, Marken mit grossen Ideen und Geschichten auszustatten und diese überraschend bei den Zielgruppen zu inszenieren. Die technischen Möglichkeiten, die Prozesse und auch die Kultur, in der alles geschieht, haben sich aber verändert. Alles ist etwas komplexer geworden.”

Wie war es denn früher?

“Früher kam der Chef einer Firma meistens selbst zum Briefing und war in die Kampagnen-Entwicklung von Anfang an unternehmerisch involviert. Die Kampagne suchte man im gegenseitigen Gedankenaustausch, eher im kleinen Team. Und der Chef fällte den Schluss-

entscheid, den er auch selbst verantwortete. Dabei hielten sich die Unternehmen an die Vorgaben und Richtlinien unserer Branche und waren bereit, einen anständigen Preis für die kreative Arbeit zu bezahlen. Die gemeinsamen Zielsetzungen und der gegenseitige fachliche Respekt bestimmten auch den Umgang miteinander. Heute dominieren die Zusammenarbeit eher bonusorientierte Projektleiter und Einkäufer, also Procurement-Leute. In vielen Fällen ist es ihre Aufgabe, den günstigsten und schnellsten Anbieter auf dem Markt zu finden und nicht zwingend den besten. Viele Entscheide werden heute eher in wechselnden Gremien gefällt, und gute Ideen schaffen es nicht immer, sich durch die Manager-Hierarchien hindurchzukämpfen.”

Das tönt ein bisschen nach Werbersozialismus.

“Nein, so absolut kann man es nicht sehen. Es handelt sich eher um eine Tendenz. Aber der Einfluss der ‘McKinsey-Kultur’ auf unsere Branche ist nicht zu unterschätzen. Viele CEOs sind mit ihren externen Beratungsunternehmen vor allem auf Organisationsfragen, Effizienzsteigerung, Kosteneinsparungen und Prozess-Optimierung ausgerichtet. Das sind ja auch die Kernkompetenzen der bekannten Consulting-Unternehmen. Diese haben aber wenig bis gar kein Know-how über die vielschichtigen und kreativen Prozesse im Zusammenhang mit dem Markenaufbau und der Markenführung.”

Unter diesen Veränderungen leidet aber die ganze Wirtschaft.

“Ja. Alles muss schneller gehen. Alles muss günstiger werden. Vieles orientiert sich an kurzfristigen Zielen. Oft ist es für die Agenturen auch schwierig, den ganzheitlichen Blick zu wahren, weil sie nur für Teilprojekte beigezogen werden. Hinzu kommt, dass die Agenturen heute mit einer anderen Art von Auftraggebern zusammenarbeiten. Viele junge Werbeauftraggeber, die Agenturen führen, haben zwar eine ausgezeichnete Management-Ausbildung, aber in vielen Fällen noch wenig Erfahrung und wenig Wissen über das eigene Unternehmen und den Markt. Viele Marketing-Verantwortliche bleiben heute im Schnitt nur etwa drei Jahre in gleicher Funktion. So ist die Bindung zum Unternehmen weniger intensiv als früher, und der häufige Wechsel führt oft zum Verlust von Know-how. So kommt es dann auch zu Situationen, in denen die Agentur manchmal mehr weiss über die Geschichte einer Marke als die Leute, die sie führen.”

Wie erleben Sie das Verhältnis der Werbeagenturen untereinander?

“Der Wettbewerb unter den Agenturen ist heute schärfer denn je. Die wirtschaftliche Krise nach der Internet-Blase und den Terroranschlägen hat vor allem die grossen internationalen Netzwerke arg durchge-

schüttelt. Die auf klassische Werbung ausgerichteten Agenturen mussten sich neu organisieren und den Schritt ins digitale und elektronische Zeitalter vollziehen. Es gibt heute weniger Spezial-Agenturen als auch schon, und die klassischen Agenturen bemühen sich um Aufträge, die sie früher weder attraktiv noch lukrativ genug fanden. Der Zerfall der Honorarsysteme, die vielen Gratis-Präsentationen und die Abspaltung der Mediabudgets zu den Mediaagenturen stellen alle Werbeagenturen vor neue Herausforderungen. Viele Werber haben sich in der Zeit, in der Personal abgebaut wurde, zwangsläufig selbstständig gemacht oder neue Agenturen gegründet. Auch sie kämpfen heute um ihren Teil vom Kuchen. In den Agenturmarkt dringen mehr und mehr die Medien und die Vermarkter ein. Mit crossmedialen Programmen wollen sie direkt bei den Auftraggebern neue Ertragsquellen erschliessen. Und das kommerzielle Sponsoring von Medien-Formaten läuft auch nicht immer über die Agenturen, geht aber oft zulasten der Agentur-Budgets.”

Sind die lukrativen Aufträge seltener geworden?

“In der Schweiz wandern auf Grund der Globalisierung zunehmend Aufträge ins Ausland ab. Gewisse Budgets in einzelnen Branchen wachsen nicht mehr so schnell wie früher. Bei den Big Spenders der Neunzigerjahre, etwa bei den Telecoms, den Banken und den Automobilen, stagnieren die Etats heute eher. Einzelne Werbeauftraggeber sind infolge der M&As gänzlich verschwunden. Und die grosse Privatisierungswelle, verbunden mit ausserordentlichen Kommunikationsaufgaben, ist im Moment wohl auch vorbei. Wenn heute eine Agentur einen grossen Etat verliert, muss sie das gleiche Honorar oft mit mehreren neuen Kunden wieder wettmachen, weil es im selben Markt gar keinen grossen Auftraggeber mehr gibt. Die Grossagenturen in der Schweiz haben heute zweifellos ein kleineres Honorarvolumen als noch vor zehn Jahren. Das zwingt sie, noch effizienter zu werden. Sie können nur wachsen und zusätzliche Gewinne erzielen, wenn sie Marktleader betreuen, grosse Schweizer Firmen ins Ausland begleiten und dabei sind, wenn sich neue Märkte öffnen. Das gelingt aber nur Agenturen, die kreativ, strategisch und organisatorisch fit sind.”

Wie ist das Verhältnis der Public Relations zur Werbung?

“Die PR-Leute richten sich vermehrt auf die Kommunikation im Finanzmarkt aus und begleiten die CEOs im Reputation Management. Weil bei vielen börsenkotierten Unternehmen die Aktienentwicklung und der Shareholder-Value oft das zentrale Thema sind, hat diese Art von Kommunikation einen immer höheren Stellenwert. Die interne Kommunikation mit den Mitarbeitern hat in den Unternehmen viel mehr Bedeutung. Auch di-

ese Entwicklung geht teilweise zulasten der Marketing-Kommunikation. Die Medien selbst haben die Grenzen zwischen Redaktion und Werbung aufgebrochen. Die Verlagshäuser suchen, wie gesagt, gezwungenermassen neue Ertragsquellen und wollen ihre Content-Formate und Plattformen ohne Agenturen und Vermarkter selber bewirtschaften.“

Ist ein Werber aus der alten Generation noch imstande zu begeifen, was hier überhaupt passiert?

“Das hat nicht zwingend mit dem Alter eines Werbers zu tun, sondern eher mit seiner Einstellung zu Veränderungen und seiner Neugier für technologische und gesellschaftliche Entwicklungen. Natürlich gibt es da und dort Werber, die im Print-Zeitalter aufgewachsen und auch stehen geblieben sind. Und zweifellos hat es einige Kreative und Gestalter im ehemaligen Printland Schweiz, die immer noch primär in klassischen Werbemitteln denken. Solche Leute haben es heute sicher nicht ganz leicht, wenn es darum geht, eine multimediale Inszenierung einer Marken-Story zu entwickeln. Das wird sich rasch ändern. Heute sind in allen Agenturen immer mehr Leute tätig, die mit dem PC, dem Internet und dem Handy aufgewachsen sind. Sie alle haben ein neues Medienverständnis, weil sie diese Medien auch selber nutzen.“

Wie halten Sie sich persönlich auf dem neuesten Stand?

“Die IAA hat mir viel gebracht. An den Weltkongressen hört man Interessantes über die neuesten Entwicklungen und spürt, was die Auftraggeber, die Medien und die Werber beschäftigt. In meiner Tätigkeit als Consultant und Dozent bin ich vernetzt mit anderen Fachleuten in der Branche, das hält mich auf Trab. Und manchmal erfahre ich das Neueste – als junger Grossvater – auch schon mal von meiner Enkelin ...“

Ein alter Konflikt besteht zwischen Werbe- und Mediaagenturen. Salopp gefragt: Braucht es diese wirklich?

“Das Thema Mediaagenturen ist ein heisses Eisen. Tatsache ist: Alle grossen Netzwerk-Holdings wickeln heute ihre globalen Geschäfte über spezialisierte Mediaagenturen ab, welche für ihre grossen, internationalen Kunden ihre Muskeln als Einkaufsmacht spielen lassen. Das Problem ist heute die fehlende Transparenz im Dreiecksverhältnis Auftraggeber, Agentur und Medien in Sachen Vergütungen, Rabatte und Kommissionen. Da sind die Medien und ihre Vermarkter mit ihren Angeboten nicht ganz unschuldig an der Entwicklung. In der Schweiz entstanden die spezialisierten Mediaagenturen auf Grund der Entwicklungen in den grossen Märkten und auf Druck der internationalen Werbeauftraggeber. Zudem wollten die in den Agenturen etwas vernachlässigten Medialeute mit eigenen Unternehmen an Bedeutung

gewinnen. Der verständliche Wunsch der Auftraggeber nach messbaren Medialeistungen und nach mehr Transparenz über das Eingekaufte beschleunigte die Entwicklung. In Deutschland sitzen heute aber Medialeute in Untersuchungshaft, weil sie vermutlich ihren treuhänderischen Verpflichtungen im Umgang mit dem Geld der Auftraggeber nicht nachgekommen sind.“

Das heisst, man adaptierte in der Schweiz einfach das Modell aus dem Ausland...

“Im Prinzip schon. Doch in der Schweiz haben wir ganz andere Marktverhältnisse. International gesehen sind wir ein kleiner Media-markt. Er ist er jedoch viel anspruchsvoller als andere wegen seiner spezifischen Struktur.“

Warum haben es die Mediaagenturen in der Schweiz schwerer als in Deutschland?

“Der Schweizer Markt hat besondere Eigenschaften: mehrere Sprachen, eine grosse Mediendichte, verhältnismässig hohe Medienkosten und kleinere Werbebudgets mit einem hohen Anteil an Produktionskosten. Zusätzlich gibt es bei uns eine besondere Vermarktungssituation. Eine professionelle Schweizer Mediaagentur hat so verhältnismässig gesehen einen grösseren Arbeitsaufwand pro Kunde als in grossen Märkten. Und erst noch höhere Lohnkosten. Eine Agentur, die unabhängig und kompetent in allen Mediagattungen sein will, braucht eine grosse, professionelle Mannschaft, oder sie muss zwangsläufig Prozesse an die Mediavermarkter auslagern. Die Prozentsätze, mit denen im Ausland die Agenturen entschädigt werden, reichen in der Schweiz auf Grund der kleineren Budgetgrössen oft nicht aus, um die Leistungen der Mediaagenturen anständig zu honorieren.“

Welcher Prozentsatz wäre dann realistisch?

“Das hängt vom konkreten Auftrag ab. Im Ausland werden generell Prozentsätze von 0,5 bis 4 Prozent genannt, je nach Budgetvolumen. Mit solchen Größenordnungen kann eine gute Mediaagentur in der Schweiz gar nicht überleben. Oft stehen aber solche tiefen Prozentsätze in internationalen Agentur-Verträgen. Eine Mediaagentur wird deshalb in der Schweiz anstelle von oder zusätzlich zu den Prozenten zwangsläufig andere Ertragsquellen erschliessen müssen. Problematisch wird es, wenn die Transparenz verloren geht, wer wo was warum bezieht. Kann eine Mediaagentur Aufträge bündeln und dadurch bessere Konditionen erwirtschaften, ist das eine Leistung und legal, sofern alles mit den Auftraggebern geregelt ist. Die Buying-Power wird aber in der Schweiz oft überschätzt, weil die gebündelten Volumina nicht den Stellenwert haben wie im Ausland, wo es um viele Millionen geht. Gefährlich wird es, wenn dem Auftraggeber Leistungen oder Wer-

te verrechnet werden, ohne dass ein realer Gegenwert dahinter steht. Oder wenn nicht klar geregelt ist, wem beispielsweise die anfallenden Kommissionen gehören. Oft sind deshalb Pauschalhonorare oder gemischte Honorarmodelle mit Erfolgskomponenten der bessere Weg als reine Prozentsätze auf dem Schaltvolumen.“

Man hat oftmals den Eindruck, dass ausgerechnet die Kommunikationsbranche hierzulande über ein schlechtes Image verfügt.

“Ja, das kann man nicht ganz abstreiten. Vielleicht haben wir – wie andere Branchen auch – den Job für uns selbst nicht immer optimal gemacht. Vielleicht leiden die Schweizer Werber aber einfach grundsätzlich wie die Polizisten, die Fussballer und auch die Journalisten in unserem Lande. In England zum Beispiel ist der Stellenwert der Werbung und des Journalismus viel höher, und viele Werber verkehren auf Augenhöhe mit den anderen gesellschaftlichen Leistungsträgern. Ich denke, in der Schweiz haben wir aufgeholt. Es gibt viele kreative Leistungen, die den internationalen Vergleich nicht zu scheuen brauchen, und unter den Schweizer Werbern gibt es erfolgreiche Unternehmer mit langfristiger Optik. Und so viel Champagner, wie angeblich in unserer vermeintlich lockeren Branche getrunken wird, gibt es gar nicht auf der Welt. Werbung ist heute ein knochenhartes Geschäft mit hohem Einsatz, und die grossen Boni fliessen nicht in unserer Branche. Mehr Sorgen als das Branchenimage machen mir die Werbeverbote, die sich überall langsam, aber sicher einschleichen.“

Sie haben viele Jahre bei AY&R, der damaligen Nummer eins im Schweizer Markt, als Managing Director gearbeitet. Heute sind Sie Consultant. Was hat sich verändert?

“Ich bin ich nicht mehr direkt im operativen Bereich der Werbung tätig, sondern bewege mich als Einzelperson im Bereich Analysen und Empfehlungen. Ich begleite eine limitierte Anzahl von Auftraggebern als persönlicher Berater, moderiere Meetings oder coache Prozesse. Zudem doziere ich an Fachhochschulen und bringe meine langjährige Erfahrung ein. Es ist sehr interessant nach all den Agentur-Jahren, das Denken und Verhalten der Auftraggeber noch besser kennenzulernen. Dieses Wissen wäre für mich auch früher schon hilfreich gewesen.“

Aus der Distanz heraus gesehen: Welche Bedeutung hat die Werbung in Zukunft?

“Kommunikation und Werbung werden immer mehr zu einem strategischen Erfolgsfaktor in der Unternehmensführung. Dies entdecken auch Branchen und Institutionen, die bisher auf Distanz zur Werbung gingen oder gar darauf verzichteten. Grosse Marken leben auch in Zukunft vor allem von kreativen Ideen und überraschender, differenzierter Umsetzung. In der Werbung

werden immer mehr Leute gebraucht, die die Inszenierung in allen Kanälen beherrschen. Es wird spannend bleiben.“