

Interview mit:

LAZARUS

**Shelly Lazarus - Wieder mit Selbstvertrauen. Nach der unfreundlichen Übernahme durch die Holdinggesellschaft WPP schlingerte Ogilvy & Mather jahrelang in unsicheren Gewässern. Doch jetzt, mit der Ausrichtung auf mehr Werbe-Qualität, arbeiten O&M-Werber wieder mit Selbstvertrauen. Aber es stehen weitere strategische Entscheidungen an. Vor Tagen legte man in den USA die Media-aktivitäten mit der Schwestergesellschaft J. Walter Thompson zusammen, eine Allianz mit einem Consultingunternehmen wie etwa McKinsey erscheint wahrscheinlich. «persönlich» traf die neue O&M-Chefin Shelly Lazarus.
Interview: Oliver Prange**

“Was Menschen vorteilhaft erscheint, muss nicht unbedingt rationalen Überlegungen entspringen.”

Im November 1996 wurden Sie zum Chief Executive Officer von Ogilvy & Mather Worldwide ernannt. Was haben Sie seitdem geleistet?

”Wir konzentrierten uns in den letzten Jahren stark auf die Struktur unseres Netzwerks. Diese haben wir heute im Griff. Allerdings vernachlässigten wir dadurch die Qualität unserer Werbung. Sie wurde zwar in den letzten 18 Monaten besser, doch ich beschloss nach meinem Amtsantritt, mich nun vollkommen auf den kreativen Output zu konzentrieren. Ich gründete ein neues Komitee, das aus sechs Kreativen besteht und das die Qualität des gesamten Netzwerks kontrolliert. Es rapportiert direkt der Geschäftsführung.”

In einer Selbst-Analyse bemängeln Sie, dass Ihre wichtigsten Kunden nicht konstant auch mit der besten Arbeit bedient würden.

”Ja, das musste ich feststellen. Anfangs der neunziger Jahre waren wir etwas von unserem Weg abgekommen und hatten unser Selbstvertrauen verloren. Das wurde mir bewusst, als wir unsere besten Arbeiten auf einer Show-Reel zusammenstellten und kein einziger unserer wichtigsten Kunden darauf zu sehen war. Wir hatten uns zu wenig auf die Kreation konzentriert.”

Typische Besprechungen mit Geschäftsleitungsmitgliedern handeln um finanzielle Resultate, Akquisitionspläne, Kunden und nächste Termine. Hat sich das geändert?

”Ja, das war früher so, hat sich aber geändert. Diesen März hielten wir eine Verwaltungsratssitzung in Indonesien ab. 50 Prozent der Zeit sprachen wir ausschliesslich über die Arbeitsqualität. Dem Chefbuchhalter gewährte ich nur eine halbe Stunde am Ende der Zusammenkunft. Früher war das tatsächlich umgekehrt.”

Im Jahr 1989 eignete sich Martin Sorrell durch das WPP-Vehikel das Ogilvy-Netzwerk durch eine unfreundliche Übernahme an für 780 Millionen Dollar. Doch mit der damaligen Rezession geriet die WPP-Gruppe mit einer Milliarde Dollar Schulden ins Schleudern. Ich denke, die damalige Unsicherheit hängt mit dieser Situation zusammen?

”Wir mussten zuerst herausfinden, wer die Sorrell-Gruppe ist und eine gemeinsame Ausrichtung definieren. Aber uns wurde bald bewusst, dass wir unsere Management-Kapazitäten wieder auf die Führung der Marken konzentrieren müssen, die uns anvertraut sind.”

Was verstehen Sie unter Markenführung?

”Nehmen wir das Beispiel American Express, einer unserer Kunden. Rational gesehen handelt es sich bloss um ein Stück Plastik, das Sie für finanzielle Transaktionen verwenden können. Aber das macht noch lange nicht die Marke American Express aus. Wer heute Mitglied ist, der hat das Gefühl, einer Gruppe von bedeutenden Geschäftspersonen anzugehören. Die American Express-Mitgliedschaft vermittelt die Vorstellung des sozialen Aufstiegs. Dass diese emotionale Ebene erreicht wurde, ist das Werk bewusster Markenführung. Betrachten wir nun Mastercard: Ich würde, sagen, Mastercard ist keine Marke. Sie ist ein Stück Plastik geblieben, das man zum Kauf eines Hamburgers benützt. Sie birgt nichts Emotionales.”

IBM hat den weltweiten Werbeetat von früher 40 Agenturen auf nur noch eine konzentriert: O&M. Wieviel Kosten spart IBM dadurch ein?

”Ich bin mir nicht sicher, ob IBM überhaupt Geld einspart. Das ist schwierig zu eruieren. Der Entscheid zur Konzentration auf eine Agentur beruhte nicht auf Kostengründen. Man wollte vielmehr den Werbe-Impact verstärken, indem man eine Agentur verantwortlich macht.”

Aber IBM kann O&M nun den Preis diktieren.

”Nein, als Dienstleistungsunternehmen weiss IBM, dass auch wir eine akzeptable Rendite erwirtschaften müssen, um den Etat professionell verwalten zu können. Wenn man die besten Leute haben will, muss man ihnen die Aussicht auf Gewinn vermitteln, sonst funktioniert die Zusammenarbeit langfristig nicht. Die meisten Konsolidierungen der

Werbudgets erfolgten nicht wegen Sparmassnahmen. Sie erfolgten, weil Kunden so ihre Investitionen besser kontrollieren können. Eine Ausnahme ist Colgate-Palmolive, die das internationale Werbebudget tatsächlich aus Spargründen konsolidierte.“

Sind Sie überzeugt, dass globale Markenwerbung funktioniert? Schliesslich muss man den Wall Street-Banker anders ansprechen als den Bergbauern in den Schweizer Alpen.

”Sie funktioniert sicherlich nicht, wenn man einen in den USA produzierten Werbespot übersetzt und in der Schweiz ausstrahlt. Sie funktioniert, wenn man ein Grundkonzept erarbeitet, auf dem dann die Länder-Niederlassungen ihre eigene Umsetzung kreieren. Ein Beispiel ist die weltweite IBM-Kampagne 'Big solutions for a small planet'. Sie läuft inzwischen in 70 Ländern und in 50 Sprachen.“

Durch ein Financial Times-Interview mit Martin Sorrell kam im März das Gerücht auf, WPP wolle Ogilvy & Mather wie auch J. Walter Thompson verkaufen. Wie ist die Sachlage?

”Diese Gerüchte existierten. Martin Sorrell sagte, wenn es ihm nicht gelingen würde, dass die Netzwerke innerhalb der Holding rentabel arbeiten, dann würde er sie zerschlagen. Ich glaube indessen nicht, dass er ernsthaft daran dachte, als er das in der FT sagte. Er war sich wohl gar nicht darüber bewusst, mit dieser Aussage solche Gerüchte auszulösen. Sorrell wird aber in den nächsten drei Jahren beweisen, dass der Zusammenschluss der Firmen sinnvoll war.“

Martin Sorrell sagte mir in einem früheren Interview, er halte Werber für konservativer als Banker, Buchhalter und Anwälte, weil sie noch immer in den Strukturen wie vor 80 Jahren arbeiteten.

”Es gibt bestimmt Abläufe, die überaltert sind und die man hinterfragen sollte. Aber er sagte das wohl, um zu provozieren. Er liebt die Provokation, um aus der Reaktion der Leute seine Schlüsse zu ziehen.“

Sorrell schreibt im Geschäftsbericht, dass Consultingunternehmen wie etwa McKinsey, Boston Consulting und Andersen Consulting ihre Aktivitäten ausweiten wollen: auch in den Bereich Marketingstrategie. Werden diese Unternehmen Werbeagenturen Marktanteile streitig machen?

”Ich denke, sie würden liebend gerne im Markengeschäft Fuss fassen, glaube aber, dass sie das nicht können. Consultingfirmen gehen ein Problem vollkommen anders an - auf rationale Art und Weise. Sie suchen nach logischen Erklärungen und Fakten. Werber dagegen lösen Probleme vorab nach emotionalen Kriterien. Ich hatte tatsächlich vor kurzem eine längere Diskussion mit einem McKinsey-Partner, der aussagte, dass man keinen Super-Preis für ein Produkt

erzielen kann, das über keinen echten Leistungsvorteil verfügt. Das ist natürlich lächerlich. Was Menschen vorteilhaft erscheint, muss nicht unbedingt rationalen Überlegungen entspringen. Man kann ein Produkt vielleicht mögen, weil es schon die Mutter und Grossmutter benutzten. Menschen ziehen Produkte aus rein emotionalen Gründen anderen gegenüber vor. Unternehmensberater haben grösste Schwierigkeiten, solche Tatsachen zu akzeptieren und mit ihnen umzugehen. Ich glaube aber, wenn die streng rational denkenden Berater mit den emotional denkenden Werber kooperieren würden, käme etwas Interessantes dabei heraus.”

Das bedeutet künftige Allianzen zwischen Ogilvy & Mather und beispielsweise McKinsey?

”Mit einem Consultingunternehmen, genau. Das wäre wahrscheinlich. Bis anhin haben wir bei uns aber noch nicht darüber gesprochen.”

Bestehen Kontakte?

”Ja, laufend, durch unsere Kunden.”

Weltweit fusionieren immer mehr Gross-Verlage wie Disney und ABC, Time Warner und CNN. Welche Konsequenzen hat diese Merger-Mania für Sie?

”Wir führen unsere Kräfte ebenfalls zusammen. Deshalb legen wir in den USA die Media-Aktivitäten von O&M und der Schwestergesellschaft J. Walter Thompson zusammen. Wir haben dadurch ein gemeinsames TV-Einkaufsvolumen von zwei Milliarden Dollar. Wenn die Medien mächtiger werden, müssen wir ebenso mächtiger werden.”

In Frankreich befinden sich unter einem Holdingdach, Havas, sowohl Medienunternehmen als auch Werbenetzwerke. Glauben Sie, dass in den USA ein ähnlicher Verbund entstehen könnte?

”Das glaube ich nicht, aber wer weiss...”

Aber O&M ist doch an einem Verlag beteiligt, an Hot Wired.

”Wir wollen Erfahrungen mit den neuen Medien sammeln. Durch die Beteiligung an Hot Wired sind wir stets auf dem laufenden. Wir haben heute auf diesem Gebiet ein gutes Produktangebot, doch wir können es noch nicht optimal einsetzen, weil der Markt noch nicht so weit ist.”

Die US-Fernsehstationen haben von der Aufsichtsbehörde Federal Communication Commission (FCC) vor ein paar Tagen den Auftrag erhalten, von bisher analogen Signalen auf digitale umzustellen. Die 1'600 nationalen Stationen werden dazu bis im Jahr 2006 einen zusätzlichen Kanal bekommen. Dies ist die grösste Umstellung im Fernseh-

bereich seit Einführung des Farbfernsehers. Glauben Sie, dass das interaktive Fernsehen eine Chance im Markt hat?

”Bis heute schlugen alle Versuche fehl. Der Telekommunikationskonzern AT&T machte einen Versuch mit 500 Kanälen. Doch er misslang, weil zu kompliziert.”

Immer mehr Agenturen docken an ein Netzwerk an. Heute gibt es 16 Agenturen, die in neun Holdinggesellschaften vereinigt sind, welche in mehr als 40 Ländern aktiv sind. Entsteht ein weltweites Werbe-Oligopol?

”Es ist sehr schwer, ein gut funktionierendes weltweites Netzwerk aufzubauen, weil man viele Individualisten aus verschiedenen Ländern und Kulturen zu einer Zusammenarbeit bringen muss. Aber es gibt immer Chancen für andere. Interessant ist der Weg, den Coca Cola beschreitet. Früher arbeitete der Konzern mit zwei Netzwerken, doch heute mit über 30 Agenturen. Man macht die strategische Planung selbst und braucht Agenturen für den kreativen Input.”

Zeigt Coca Cola einen neuen Trend auf?

”Es könnte ein Trend sein. Voraussetzung ist aber, dass der Kunde weltweit ein starkes internes Netzwerk hat im Werbebereich. Das ist selten.”

Wie sieht der typische Arbeits-Alltag eines CEO in der Werbebranche aus?

”Verrückt! Ich reise 40 Prozent meines Arbeitspensums. Der grösste Teil meiner Zeit verbringe ich mit Kunden. Ich versuche aber, jeden vierten Tag im Büro zu sein, um den Kontakt zu meiner Crew zu pflegen.”

Ist es Ihnen möglich, weltweit einen Überblick über alle Ihre Manager und Agenturen zu haben?

”Nein. Aber ich habe ein starkes Führungskomitee, das aus fünf Personen besteht. Sie sind gleichzeitig verantwortlich für geografische Regionen. Wir treffen uns achtmal im Jahr. Das ermöglicht mir, die Perspektiven zu erfassen.”

Welche Rolle spielt die Schweiz?

”Der Markt Schweiz ist mit Grendene Ogilvy & Mather ein wichtiger Partner des Netzwerks. Wir pflegen die Philosophie, dass jedes Büro starke lokale Verankerung aufweisen muss, nur so kann es ein starkes Glied des Netzwerks sein. Jede Ländergesellschaft muss mindestens 50 Prozent des Umsatzes aus lokalen Tätigkeiten generieren. Wir sind in der Schweiz die Nummer neun und erzielen 53 Prozent der Geschäfte im Inland.”