

Interview mit:

Reini Weber

Wer ist schuld am Zusammenbruch der WHS? Reinhold Weber äussert sich in einem ungewöhnlich offenen Interview über die Hintergründe, die zum Untergang seiner Agentur führten. Ein Wink des Schicksals? Zur gleichen Zeit, als Weber beim Konkursrichter antraben musste, stürzte er lebensbedrohlich die Treppe hinunter. Doch nun will es Reini Weber nochmals wissen: Mit seiner neuen Agentur Reinhold an der Zürcher Weinbergstrasse meldet er sich zurück. Interview: Oliver Prange und Matthias Ackeret, Fotos: Marc Wetli

“Ich habe Etienne Aebi schon vor Jahren gesagt: Ich mache dir alles Gute nach, aber auch all deinen Mist.”

“Es funktioniert nicht, sich von seiner Frau scheiden zu lassen und trotzdem weiterhin mit ihr zu schlafen.”

“Im Nachhinein war die Expansion nach Deutschland ein Fehler.”

“Ich dachte ursprünglich, dass ich mir während eines Jahres Asche aufs Haupt streuen müsste. Aber ich laufe meinen Kunden nicht davon.”

“Ich checkte nicht, dass der Moment für den Verkauf gekommen war, ich bin halt nicht so genial wie Schawinski.”

“Wenn Yvonne Boller den ganzen Tag und ich den halben Tag in der Buchhaltung verbringen, anstatt sich an der Front zu schlagen, dann kann man eben den Feldzug nur sehr schwer gewinnen.”

“Die SonntagsZeitung hat nicht das WHS-Grounding ausgelöst, aber den Konkurs, den wir verhindern wollten, wohl massgeblich schon.”

Herr Weber, was ist falsch gelaufen bei WHS?

“Wir hatten zu wenig Geld.”

Das kann der Grund allein nicht sein. Nochmals: Was lief falsch?

“Das ist alles bereits Vergangenheit und dürfte mich nicht mehr interessieren. Jede der hundert Personen, die ich gefragt habe, hat ihre eigene Ansicht dazu. Ich bin nur einer davon und habe eine subjektive Meinung dazu.”

Und die wäre?

“Der Knackpunkt war wohl Ende 1997. Meine damalige Partnerin Yvonne Hodel hat mir vertragsgemäss ihre Aktien verkauft, hat aber weiterhin für unsere Agentur gearbeitet. Ich meine das nicht als Vorwurf, doch ich denke, dass es nicht funktioniert, sich von seiner Frau scheiden zu lassen und trotzdem weiterhin mit ihr zu schlafen.”

Warum nicht?

“Aus einer Aktionärin wird eine Angestellte, wenn auch eine sehr qualifizierte. Doch eine Angestellte ist eine Angestellte. Sie zieht nicht mehr gleich am Strick. Die Interessen liegen anders. Wir hätten uns sofort trennen müssen, oder sie hätte ihre Aktien zurückkaufen sollen, als sie operativ wieder einstieg. Das war kurz vor der Expansion nach Deutschland, in der Hochblüte von Smart.”

Wie drückt sich das in der Handlungsweise aus, wenn man nicht mehr Aktionär, sondern nur noch Manager ist?

“Yvonne hatte mich zur Expansion nach Deutschland ermuntert, da waren wir uns absolut einig. Wäre sie zu diesem Zeitpunkt noch meine Partnerin gewesen, hätten wir vielleicht viel vorsichtiger agiert, weil sie damit auch ihr eigenes Geld riskiert hätte. Oder aber mutiger. Ursprünglich war unsere Konstellation ja fast genial, später war sie es leider nicht mehr.”

Man hatte aber den Eindruck, Sie seien es gewesen, der nach Deutschland drängte, um ein WHS-Netz im deutschsprachigen Raum aufzubauen?

“Ich erinnere mich gut an ihre Worte: ‘Reini, jetzt musst du nach Deutschland!’ Sie sagte: ‘Du musst nach Deutschland’ und nicht ‘Jetzt müssen wir nach Deutschland!’ Das ist der Unterschied.”

Die Expansion nach Berlin war also ein Fehler?

“Im Nachhinein schon. Es gab aber gute Gründe, nach Deutschland zu expandieren. Wir haben dies nicht einfach getan, weil ich von den Sternen träumte. Man muss als Werber im Markt präsent sein, und wir planten die Smart-Factory Berlin, als DaimlerChrysler Alleinaktionär von Smart wurde. Der Schweizer Werbemarkt ist für einen Nischenplayer, der nicht diversifizieren will, zu klein. Aber die Umsetzung hat nicht funktioniert.”

Warum nicht?

“In Zürich gab es spürbar Widerstände gegen den ‘Umzug’ der Factory. Wir fuhren irgendwie plötzlich mit angezogener Bremse. In Berlin ging alles sehr schnell, und es kostete viel Geld, die Infrastruktur in Zürich und in Berlin aufrechtzuerhalten. Wir verzettelten uns, und das war wohl der Anfang vom Ende von WHS.”

Aber war diese Expansion wegen des Smart-Budgets wirklich notwendig, zumal die Smart-Factory in Zürich ja funktionierte?

“Wir glaubten, keine Alternative zu haben. Als sich Daimler-Chrysler entschloss, Hayeks Aktien zu kaufen, wurde uns klar: Jetzt wird zentralisiert, jetzt ist ein Agenturnetwork gefragt, jetzt spielt die Musik im deutschsprachigen Raum – oder für WHS gar nicht mehr. Doch wir führten diesen Entschluss letzten Endes nicht konsequent genug durch. Hätte sich Yvonne als Partnerin mit Haut und Haar weiter engagiert, wäre möglicherweise vieles anders gelaufen. Wer weiss, vielleicht wären Yvonne und ich als Partner auch auf die Idee gekommen, WHS für gutes Geld zu verkaufen. Schnee von gestern.”

Das Phänomen ist nicht unbekannt: Der Unternehmer konzentriert sich auf die Expansion, die aber nicht abhebt, während das Kerngeschäft daheim zusammenbricht. Am Schluss hat man nichts mehr. Haben Sie WHS in Zürich vernachlässigt?

“Es war eine unmögliche Situation: Ich sass drei Viertel des Jahres in Berlin und wollte dort die Smart-Kampagne produzieren und wachsen, während aber weiterhin in Zürich auch Smart gemacht wurde, und Hans Tanner in Wollishofen mit dem damaligen CEO auch noch einen grossen Laden schmiss, wenn er nicht gerade im Flieger nach Berlin oder Wien sass.”

Die Berlin-Expansion liegt viele Jahre zurück. Warum konnten Sie WHS anschliessend in Zürich nicht wieder aufbauen?

“Keine Ahnung. Grosse Kunden gingen weg zu internationalen Agenturen, der Overhead wuchs. Im Jahr 2000 stiegen dann zwei neue Aktionäre bei WHS ein. Wir planten einen radikalen Neuanfang. Einer der Aktionäre versprach, einen ziemlichen

Batzen Durchstart-Kapital einzuschiessen. Das Geld floss aber nie: kein 'Stutz', kein Neustart."

Was haben Sie in der Zeit von 2000 bis heute gemacht: auf die Million gewartet?

"Ich bin schlecht im Warten. Wir haben alles probiert, vieles gelang, aber vieles ging auch in die Hosen. Die Aktionäre schossen anfangs zwar Geld ein, aber am Ende stand ich mit den gleichen Leuten wieder da, um den Karren aus dem Dreck zu ziehen. Die Situation wurde immer angespannter. Man kann zwar die Hälfte des Personals entlassen, doch dann braucht man auch wieder Freelancer, um den Betrieb aufrechtzuerhalten, und die verursachen auch Kosten. Ich kriege das Steuer nicht mehr herum."

Und das nur, weil die fehlende Million nicht floss?

"Weiss Gott nicht nur! Aber wenn Yvonne Boller den ganzen Tag und ich den halben Tag in der Buchhaltung verbringen, weil Erbsen gezählt werden müssen, anstatt sich an der Front zu schlagen, dann kann man eben den Feldzug nur sehr schwer gewinnen."

Wann haben Sie geahnt, dass WHS im Konkurs enden würde?

"Wir waren überzeugt, dass wir es ohne hinkriegen. Ich suchte ja nicht nur Geld, sondern länger schon einen Impulsgeber. Den glaubte ich mit Hermann Strittmatter und seiner GGK gefunden zu haben. Wir planten, mit WHS möglichst sauber in den Nachlass zu gehen, um die Gläubiger zu befriedigen, und in welcher Form auch immer miteinander durchzustarten. Doch dann kam die SonntagsZeitung mit diesem Artikel über uns, der für uns katastrophal war, und Strittmatter dementierte darin auch noch unsere gemeinsamen Pläne."

Die Pläne waren also keine Erfindung?

"Mitnichten. Ich hatte die Nase gestrichen voll und überlegte, den Laden gegen die Wand fahren zu lassen, doch Strittmatter sagte zu Recht: 'Reini, das können wir nicht machen.' Er wollte den GAU verhindern, doch die SonntagsZeitung funkte dazwischen."

Und schuld war die SonntagsZeitung? Sie veröffentlichte den Artikel aber aufgrund einer vorangegangenen Pressemitteilung von Ihnen, die sehr missverständlich war.

"Natürlich ist sie nicht Verursacherin. Der Artikel hat nicht das WHS-Grounding ausgelöst, aber den Konkurs, den wir verhindern wollten, wohl massgeblich schon. Vertrauen futsch, alles futsch. Verrückt ist die Tatsache, dass die SonntagsZeitung zu unseren Kunden zählt. Was solls."

Haben Sie mit so einem Artikel nicht rechnen müssen?

“Ich glaubte zwar, in der Zusammenarbeit mit der Presse mit allen Wassern gewaschen zu sein, doch ich habe mich wohl getäuscht. Der Journalist verwickelte mich in ein Gespräch, legte Teile der Aussagen später Strittmatter vor, der logischerweise alles vehement dementierte. Zwei Tage später stürzte ich dann auch noch eine Treppe hinab, verletzte mich schwer und wurde einen Monat aus dem Verkehr gezogen. Zum Glück gabs kurz davor den Handschlag mit meinem neuen Partner Peter Lesch. Ich bin froh um diese neue Partnerschaft, denn viele gibt es nicht in dieser Branche, mit denen ich zusammenarbeiten wollte.”

Mit wem könnten Sie es sonst noch?

“Etwa dreieinhalb. Ich sprach zum Beispiel vor Monaten schon mit Jean Etienne Aebi darüber. Er ist ein Alpha-Tier, wir haben zusammen in den Achtzigerjahren fünf Jahre lang zusammen Furore gemacht, und so dachte ich mir, der hat doch sicher keine Lust, seine Tage bei Publicis abzusitzen. Aber er hatte andere Pläne und war mit seinem Buch beschäftigt.”

In der Pressemitteilung schrieben Sie von einer möglichen Partnerschaft mit Strittmatter. Es ist aber sehr ungewöhnlich, dass man in einer Mitteilung von Möglichkeiten und nicht von Tatsachen schreibt.

“Wenn man gegen innen kommuniziert, was wir tun mussten, kann man es gleich auch nach aussen tun, weil die Information ja eh nach aussen dringt. Im übrigen war es ja Strittmatter selbst, der das Kommuniké verfasste und richtigerweise eine mögliche Zusammenarbeit erwähnt haben wollte: um das Vertrauen der Kunden nicht zu verlieren. Vertrackt, denn Figgi und Mühli geht nicht.”

Wie bitte? Er schrieb die Mitteilung selbst, die er anschliessend dementierte?

“Ja, so ist es. Aber ich weiss natürlich nicht, womit genau der Journalist den Hermann am Telefon konfrontiert hat, so eine Reaktion kommt ja nicht von ungefähr.”

Herr Weber, es macht den Anschein, es seien immer andere schuld an Ihrem Schicksal. Zunächst Yvonne Hodel wegen Berlin, später Hermann Strittmatter indirekt wegen des Konkurses. Müssen Sie jetzt nicht in sich gehen und die Fehler vorab bei sich selbst suchen?

“Das ist reiner Quatsch. Ich schiebe überhaupt nichts auf andere. Wenn sie es hören wollen: Zu 99 Prozent trage ich selber die Verantwortung und habe bis auf die Kieferknochen daran gekaut.”

Welches waren Ihre eigenen Fehler?

“Ich weiss es wirklich nicht in einem einzigen Satz. Zu sich selbst fehlt einem doch jegliche Distanz. Vielleicht bin ich ein Gutmensch, der zu viel Vertrauen in die Leute hat. Vielleicht bin ich das pure Gegenteil, vielleicht beides gleichzeitig. Ich habe auch weder einen Yogi, der mich erhellt wie damals John Lennon oder George Harrison. Für die einen habe ich abgehoben, für die anderen bin ich arrogant, für weitere bin ich zu treuherzig, zu gutgläubig, zu konservativ, zu irgendwas. Vielleicht war ich, wie ich erst neulich zu hören bekam, auch zu wenig egoistisch, denn ich hätte mich primär immer für das Wohl unserer Mitarbeiter eingesetzt usw. Wie auch immer. Wäre ich ein eiskalter Typ, hätte ich eher einen Bloch'schen Zusammenbruch hingelegt und wäre nach Dalmatien zum Fischen gefahren.”

Hätten Sie den Konkurs nicht abwenden können, indem sie die Ausstände aus privatem Geld begleichen? Wie hoch war der Fehlbetrag?

“Ich weiss es nicht auf den Rappen genau, etwa zwischen 300000 und 400000 Franken. Zu viel, denn ich habe schon in der Vergangenheit substanziell eingeschossen.”

Das ist eigentlich wenig Geld im Vergleich zum Imageschaden, der entsteht. Warum haben Sie die Firma nicht einfach auf null gestellt und dann dicht gemacht?

“Die Kosten fürs Dichtmachen, die so genannten Sanierungskosten, waren schlicht zu hoch. Hätte ich schnöd in der Hochblüte machen sollen. Und ich hatte offen gesagt auch keinen Bock mehr auf eine solche WHS, fand mich ganz zum Schluss mit dem Worst Case ab.”

Oft geschieht es, dass man auch privat in den Strudel eines Firmenkonkurses gerät, etwa, weil man Bürgschaften abgab oder Darlehen von der Firma bezog, wie dies auf einer anderen Ebene beispielsweise bei der Familie Erb passiert. Wie steht es mit Ihnen?

“Keine Gefahr. Der Sachwalter staunte über die ordnungsgemässe und saubere Führung der Buchhaltung, VR-Protokolle und so weiter.”

Wie fühlen Sie sich vor dem Hintergrund, dass WHS einmal 20 Millionen Franken Wert gehabt haben dürfte?

“Sie war sogar mehr wert. Ich hatte während des Internethypes ein Angebot von 40 Millionen Franken auf dem Tisch. Was sollte ich mit dem Geld? Ferraris anhäufen? Und: Das kam mir andererseits auch lächerlich vor angesichts der Milliardensummen, welche die Investmentbanker anderen kleinen Budeli im Internetbereich schmackhaft machten. So dachte man damals. Es kam bekanntlich anders heraus.”

Die Kunst des Unternehmertums zeigt sich auch im Verkauf zur rechten Zeit. Konnten Sie nicht loslassen?

“Loslassen – das ist das Unwort des Jahrhunderts! Aber es stimmt wohl. Ich checkte nicht, dass der Moment für den Verkauf gekommen war, ich bin halt nicht so genial wie Schawinski.”

Wie schwer hat Sie die aktuelle Entwicklung emotional belastet?

“Vielleicht bin ich auch deswegen die Treppe hinuntergestürzt, der ultimative Wink mit dem ganz dicken Zaunpfahl. Es stand auf Messers Schneide.”

Ist es ein Zufall, dass dieser Unfall während des Entscheids für den Konkurs geschah?

“Ich glaube nicht mehr an Zufälle.”

Woran denn?

“Es ist wohl kein Zufall, dass ich exakt in der Woche verunglückte, in welcher es mit meiner Firma bachab geht. Ich bin weder esoterisch noch religiös veranlagt, aber ich hatte eine schützende Hand über mir.”

Vor Jahren haben Sie einmal gesagt, dass Sie unbewusst haargenau Jean Etienne Aebis Werdegang imitierten, der seinerzeit mit der ASGS/ BBDO zunächst der Star war und dann Schiffbruch erlitt. Sie kannten also das Wechselspiel von Aufstieg und Fall. Kann man es nicht lernen, muss man die Erfahrung selber machen?

“Stimmt, ich habe Etienne schon vor Jahren gesagt: Ich mache dir alles Gute nach, aber auch all deinen Mist. Der Aebi konnte die ASGS/BBDO-Nachfolgeagentur Aebi&Partner gerade noch Publicis verkaufen, ansonsten sind unsere Lebensläufe sehr ähnlich. Deshalb wäre jetzt eigentlich ein Buch von mir fällig.”

Warum machen Sie jetzt nicht erst einmal Pause und melden sich zurück, wenn Sie sich erholt haben?

“Ich dachte ursprünglich, dass ich mir während eines Jahres Asche aufs Haupt streuen müsste. Aber ich laufe meinen Kunden nicht davon. Die Betreuung muss weitergehen. Und man kann eine Agentur nur am Anfang und nicht am Schluss gründen. Glücklicherweise ist noch keiner abgesprungen. Derzeit setzen wir neue Verträge auf. Zudem sind wir abends und nachts mit einem neuen grossen Kunden beschäftigt, nämlich mit dem Büro Reinhold. So ein Aufbau gibt irrsinnig viel zu tun.”

Wäre es für Sie nicht besser gewesen, eine Zeit Pause zu machen?

“Sagen wir es so: Ich hatte während meines Spitalaufenthalts keine Zeit, mir derlei Gedanken zu machen, denn ich musste in Mammern mit brummendem Schädel über meine neue Agentur

nachdenken, und bei einem Agenturaufbau kann man es nicht ruhiger nehmen.”

Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Büro Reinhold?

“Wir sind mit sechs Leuten eine komplette, intakte Beratung und Kreation. Unsere Kunden können also sagen: Aha, so sieht man sich wieder. Wir teilen uns mit Lesch + Frei Konferenzraum und gewisse Infrastrukturen.”

Gibt es kein Konkurrenzproblem mit Lesch + Frei?

“Im Moment Null Komma gar keins, und auch in Zukunft wird es keines geben. Im übrigen erfährt man in jeder Bar in Zürich schneller mehr Geheimnisse über die Konkurrenz als hier an der Kaffeebar an der Weinbergstrasse. Zudem sind die beiden Agenturen säuberlich getrennt durch zwei Treppenhäuser.”

Welche Kunden hat Büro Reinhold?

“Bis auf einen alle bisherigen: DaimlerChrysler/Smart Schweiz, Graubünden Ferien, AZ Verlag/Kochen, Migros Kulturprozent, Obersee Nachrichten, Intercity Immobilien (neu), Glückspost, DaimlerChrysler/MTU Aer Engines (München), SoZ, Denner, Gissler Druck, Blue Balls Music, Kenny’s, Swiss Aids Care International, neu eine Pharmafirma, die wir noch nicht nennen wollen. Aktuell haben wir die Einladung von zwei Printmedien auf dem Tisch.”

Gibt es bei den Kunden nach dem Konkurs einen Vertrauensverlust?

“Ganz sicher. Aber die Zeit heilt hoffentlich auch diese Wunden. Da ich nie kommerzieller Geschäftsführer war, sondern Ideen- und Kampagnenmacher, ist zu hoffen, dass unsere Reputation in dieser Hinsicht nicht gelitten hat. Wir versuchen jedenfalls, den Beweis dafür bei all unseren kommenden Arbeiten anzutreten.”

Wie ist die Umstellung von einer Gross- auf eine Kleinagentur?

“Da ich schon so ziemlich alle Agenturgrößen zwischen sieben und über 100 Leuten miterlebt und -geprägt habe, spüre ich eigentlich keine riesige Umstellung. Und da wir uns mit Lesch + Frei die Administration, Services und so weiter teilen und den vollen Service bieten können, sind wir von der Leistung her gar nicht mal so verdammt klein.”

Vor- und Nachteile?

“Wir sehens positiv: Man kann sich ums Richtige kümmern statt ums tägliche Erbsenzählen, also um Kunden, Jobs und um das, was man gerne und am besten macht. Wir arbeiten wieder schnell, unkompliziert, intensiv und sind dabei oft am Lachen. Es ist halt einfach so, dass aufbauen einfacher und lustiger ist als das Gegenteil.”

Und jetzt geht es wieder aufwärts?

“Wir arbeiten daran. Nach all dem, was geschehen ist, ist dies ja auch nicht allzu schwer.”