

Interview mit:

WIDMER

Bruno Widmer - Der Genussmensch. Er ist der einzige Schweizer Werber im 'Board of Directors' eines amerikanischen Werbekonzerns. Young & Rubicam Inc. wird gerade rekapitalisiert, und in diesem Zug ändern sich auch seine Agenturanteile. Bruno Widmer über Ehrgeiz, Geltungsbewusstsein, Leibesgenüsse, Beziehungen und Geld. Interview: Oliver Prange

“Vieles hängt damit zusammen, dass ich offen auf andere Menschen zugehe und ihnen gegenüber eine positive Grundeinstellung habe.”

Du betreibst die grösste schweizerische Werbeagentur, ein Weinhandelsgeschäft, einen Weinberg und verschiedene Liegenschaften. Hast Du das Gefühl, im Leben etwas zu verpassen, dass Du überall so aktiv sein musst?

“Ich bin Werber und Unternehmer, aber kein Weinhändler. Das Weinhandelsgeschäft betreibt meine Frau. Ich habe zwar ein Weingut, bin aber kein Weinbauer. Dies würde ja bedingen, dass ich aktiv mitarbeite im Weinberg in der Toskana, das mache ich aber nur für eine Woche im Jahr. Ich bin auch kein Immobilienhändler. Ich besitze mit meinem Partner Ruedi Külling zwar die Liegenschaft in Gockhausen, wo sich die Advico Young & Rubicam befindet, aber ich habe noch nie mit Immobilien gehandelt.”

Aber Deine Aktivitäten sind breit gefächert, und Du bist sehr beschäftigt. Befriedigt Dich die Werbung allein nicht mehr?

“Ich bin zu 100 Prozent Werber, vielleicht zu 140 Prozent. Aber es war in meinem ganzen Leben immer sehr wichtig, nebst meinem Beruf auch andere Dinge zu machen.”

Warum?

“Das verhilft mir stets zu neuen Einsichten, ich erweitere dadurch meinen Horizont. Ich komme mit verschiedenen Menschen in Kontakt. Ich bin von Grund auf ein neugieriger Mensch. Dafür verzichte ich darauf, meine Zeit auf dem Golfplatz zu verbringen. Ich nutze meine Zeit anders. Für mich ist unternehmerische Aktivität genauso erholsam wie Golf. Es macht mir Spass.”

Wieviel Zeit wendest Du für das Bewirtschaften Deiner Hobby-Unternehmen auf?

“Mein Weingut in Castellina in Chianti hat fünf Mitarbeiter und wird professionell geführt. Ich telefoniere mit dem Verantwortlichen einmal in der Woche, während der Ernte jeden Tag. Die Gespräche dauern aber meist nicht länger als ein paar Minuten. Zudem fahre ich sechs bis acht Mal pro Jahr für kurze Besuche in die Toskana. Was die Liegenschaften betrifft: Ich besitze ausser meinen privaten keine.”

Wieviel Liegenschaften besitzt Du privat?

“Ein Haus in Frankreich, das Weingut in der Toskana, eine Ferienwohnung in Muldain bei Lenzerheide und das Haus in Zürich, wo ich lebe.”

Du hast nicht eine Tätigkeit, sondern viele. Du hast auch nicht ein privates Haus, sondern gleich mehrere. Wenn Du Bilder einkaufst, dann ebenfalls nicht nur eines, sondern etliche. Ein Objekt scheint Dir nie zu genügen, Du willst immer noch mehr.

“Gerade bei Bildern stimmt es kaum, weil ich ein Bild nur kaufe, wenn es mich stark anspricht. Trotzdem steckt da etwas in mir drin. Ich bin im Tierzeichen Stier geboren. Denen sagt man nach, sie seien erdverbunden, familiär und besitzergreifend.”

Du willst also Besitz ergreifen?

“Nicht unbedingt. Was die Liegenschaften betrifft: Ich fühle mich gerne an einem Ort zuhause. Ich gehe in den Ferien nur ungerne in ein Hotel. Das Haus in Frankreich behalte ich eher aus nostalgischen Gründen: Wir verbrachten mit unseren Kindern schöne Ferienzeiten dort.”

Was treibt Dich an?

“Ich bin von meiner Grundstruktur her ein ehrgeiziger Mensch. Ich wollte Erfolg haben im Leben. Das war die Motivation, die mich antrieb.”

Was ist Erfolg für Dich?

“Nicht Besitz anzuhäufen, das ist nur eine Begleiterscheinung. Aber es bedeutet mir viel, für meine Leistung respektiert zu werden – auch in der Gesellschaft.”

Deine Stellung in der Gesellschaft bedeutet Dir viel. Du gehst zum Beispiel auf der Generaldirektion der Schweizerischen Bankgesellschaft ein und aus. Darauf bist Du stolz?

“Ich gehe bei der SBG nicht ein und aus. Aber da wir diesen Kunden seit über 30 Jahren betreuen, hat sich mit verschiedenen Leuten ein Vertrauensverhältnis entwickelt. Und es ist ein gutes Gefühl, von wichtigen Leuten der Wirtschaft ernst genommen zu werden. Das hat

aber nichts mit Geltungsbedürfnis zu tun. Ich möchte einfach glaubwürdig auftreten – auch als Werber. Das hat auch immer mein Verhalten gegenüber Kunden geprägt. Aus meiner Sicht sündigen hier Werber allzuoft.”

Gehst Du immer bewusst auf ein Ziel zu oder lässt Du Dich treiben?

“Ich glaube, ich bin in meinen Entscheidungen stark zufallsgesteuert. Wenn ein Entscheid gefällt ist, steure ich aber das Ziel bewusst an.”

Zum Beispiel?

“Vor rund zehn Jahren kam ein junger Mann zu mir, der wollte bei uns als Berater arbeiten. Ich sagte ihm, dass ich ihn nicht anstellen könne, weil er von seinem Werdegang und seinen Erfahrungen her nicht in unsere Struktur passe. Dann bot ich ihm aber sehr spontan an, mit uns eine neue Gesellschaft zu gründen. Der Mann war Jürg Rindlisbacher. Und so entstand Wunderman Cato Johnson, die er aufgebaut hat.”

Seit wann bist Du an der Advico beteiligt?

“Ich glaube seit 1975. Das kam mit dem Tod von Victor Cohen. Seine beiden Söhne kamen zu uns, zu Jean Girard, Ruedi Külling und mir, um über die Zukunft zu sprechen, weil sie die ihrige nicht in der Agentur sahen.”

Wieviel kostete die Agentur damals?

“Das war eine komplizierte Formel, die auch von den künftigen Gewinnen abhing. Wir mussten uns jedenfalls massiv verschulden.”

Wie hoch ist Dein Anteil an Advico Y&R heute noch?

“Das ist schwierig zu beantworten, weil wir gerade in einer Rekapitalisierung der ganzen Y&R-Gruppe stecken. Das betrifft alle Anteilseigner weltweit. Und das wird auch die Situation in der Schweiz verändern.”

Welches ist die Ausgangslage?

“Die Majorität der Schweizer Agentur liegt bei Young & Rubicam. Aber ich halte – zusammen mit Ruedi Külling, Urs Beer und Hansjörg Zürcher – noch ein beträchtliches Paket.”

Es gibt Gerüchte, Y&R gehe an die Börse?

“Die Gerüchte stimmen nicht. Der eingeleitete Prozess könnte aber einmal dahin führen.”

Schmerzt es Dich nicht, nachdem Du doch gerne besitzt, den bestimmenderen Aktienanteil an der Schweizer Organisation einzutauschen gegen ein paar marginale Prozente an einem grossen Werbekonzern?

“Hätten wir das Gespräch vor fünf Jahren geführt, hätte meine Antwort wohl «ja» gelautet. Damals war ich überzeugt, dass ich nur mit einem bestimmenden Aktienanteil meine Vorstellungen durchsetzen kann. Inzwischen löse ich mich von der Vorstellung und fühle mich wohl dabei. Vielleicht hat es damit zu tun, dass ich im «Board of Directors» von Young & Rubicam Inc. sitze und merke, dass mir dort viel Vertrauen entgegengebracht wird.”

Deine Einstellung hat sich also geändert.

“Ja, ich fühle mich im weltweiten Y&R-Netz gut aufgehoben. Ich bin und bleibe aber Chef unserer schweizerischen Organisation. Und da haben meine Partner und ich ein klares Ziel: Wir wollen Advico Y&R – innerhalb unseres weltweiten Netzwerkes – zu einer Top-Agentur aufbauen. Wir wollen vermehrt schweizerische Unternehmen auf ihrer Expansion ins Ausland begleiten und auch europäische Leadagentur für internationale Y&R-Kunden sein. Wir kommen übrigens auf unserem Weg gut voran.”

Du bist der einzige Schweizer Werber, der im Verwaltungsrat eines internationalen Werbekonzerns sitzt, bei Young & Rubicam Inc.* Dort bist Du seit 1995. Hast Du da wirklich etwas zu sagen?

“Ich kann auf wichtige geschäftspolitische Fragen Einfluss nehmen. Und natürlich verabschieden wir die Businesspläne der verschiedenen Geschäftseinheiten. Für mich ist es besonders interessant, über die weltweiten Entwicklungen im Bild zu sein.”

In den USA hat ein Trend begonnen, wonach Unternehmensberatungsfirmen immer stärker auch die Marketingstrategie von Firmen bestimmen. Werden Agenturen dadurch an die Wand gedrängt?

“Consulting-Firmen verstehen etwas anderes unter der Strategie als wir. Sie sind gut in Unternehmens-, wir in Kommunikationsstrategie. Ich könnte mir sogar vermehrt eine Art ergänzende Zusammenarbeit vorstellen. Im übrigen: Solange gute Agenturen gute Ideen liefern, bleiben sie im Geschäft.”

Procter & Gamble will Agenturen künftig nur noch die Selbstkosten bezahlen und sie aber am Erfolg des Produktes beteiligen. Macht das P&G-Beispiel Schule?

“Die Diskussion über die Honorierungs-Formel ist so alt wie die Werbebranche selbst. Auch wir experimentieren auf internationaler Basis mit Erfolgsmodellen bei gewissen Kunden. Ich gebe diesen Modellen durchaus eine Chance, glaube aber nicht, dass sie die traditionellen Systeme ersetzen werden.”

Immer stärker kommen Marken durch Eigenmarken unter Druck. Wird die Marke bald aussterben?

“Sicher nicht. Aber natürlich sterben auch ständig Marken, weil sie nicht richtig gepflegt werden. Für mich gibt es keinen Zweifel, dass die Stärkung und Pflege von Marken die wichtigste Aufgabe der Kommunikation ist. Das ist aber teuer, und Klein- und Mittelbetriebe bekunden immer grössere Mühe, die nötigen finanziellen Mittel dafür aufzubringen.”

Du bist gerne Diplomat. In den achtziger Jahren herrschte grosse Konkurrenz und schon fast Feindseligkeit zwischen den Agenturen. Du hast die Initiative ergriffen, diese abzubauen.

“Es bestand damals ein Kreis von Agenturmanagern, die sich privat trafen. Ich war immer der Überzeugung, dass man auch mit Konkurrenten gut auskommen kann. Um Antipathien abzubauen, war es wichtig, dass man sich persönlich kennenlernt. Daher ergriff ich damals die Initiative.”

Doch gerade heute, da der Wettbewerb immer härter wird, verharzen auch die persönlichen Beziehungen wieder?

“Auf uns allen ist der Druck gewachsen. Dies entspannt das Klima natürlich nicht. Doch unter den Agenturen, die ähnlich wie wir gelagert sind, finde ich das Klima gut. Wir sprechen über Angelegenheiten, die man mit jemandem, den man nicht gut kennt, nicht besprechen würde. Trotz dem Konkurrenzdenken kann man auf einer kollegialen, sogar freundschaftlichen Basis miteinander verkehren. Bei denen, die in der gleichen Liga «tschutzen» wie wir, sind die Spielregeln ziemlich fair.”

Du sagst, Du seist familiär. Aber Deinem Sohn wirst Du Dein Lebenswerk einmal nicht übergeben können, weil Du es verkauft hast.

“Ich habe zwei Söhne und eine Tochter. Ein Sohn wollte immer in die Werbung. Ich machte ihm klar, dass es nicht mein Ziel ist, ihm die Agentur eines Tages zu übergeben. Ich wollte diese Belastung für meinen Sohn nicht. Meine Kinder sollten frei entscheiden, was sie tun möchten. Ich werde ihnen helfen, ihre Ziele zu erreichen, aber sie sollen ihren eigenen Weg gehen.”

Wie hoch ist jetzt Dein Vermögen?

“Es tönt komisch – aber ich kann keine Zahl nennen. Ich hatte nie viel Geld auf der Bank. Wieviel mein Gut in der Toskana wert ist, interessiert mich nicht. Und was die Liegenschaft in Gockhausen betrifft, in der die Agentur eingemietet ist: Da haben wir jetzt sehr viel in den grossen Umbau investiert, ohne die Miete kurzfristig anheben zu können. Es ist also eine langfristige Investition. Ich habe mit dem Geld, das ich verdiente, immer weiter gearbeitet. Manchmal gut, manchmal weniger gut. Zum Beispiel investierte ich vor einigen Jahren viel Geld in den Aufbau einer Business School in Italien. Das Geld ist weg.”

Wie kamst Du zu Deinem Gut in der Toskana?

“Wie die Jungfrau zum Kinde. Ich war zu Besuch bei Freunden. An einem Morgen sah ich aus dem Fenster. Da stand das Haus im morgendlichen Sonnenlicht, und es war einfach wunderbar. Eine halbe Stunde später war ich mit meinem Freund dort. Drei Tage später unterschrieb ich den Vorvertrag für den Kauf. Das war 1981. Ich entschliesse mich schnell.”

Aber offensichtlich war das Konto auf der Bank ganz so leer nicht.

“Ich habe damals die Hypothek unseres Hauses in Zürich bis unters Dach aufgestockt. Denn für die Liegenschaft in Italien bekam ich keinen Kredit.”

In einer Zeitung war einmal Dein Jahressalär mit 750000 Franken beziffert.

“Das war in jenem Jahr mein gesamtes Einkommen, hat aber nichts mit meinem Salär zu tun. Meine Lohnbezüge sind auf meine Kollegen abgestimmt und viel geringer. Der Betrag beinhaltete die Gesamteinkünfte aus allen meinen Tätigkeiten – also auch von meinen verschiedenen Beteiligungen.”

Aber die Höhe stimmt?

“Ja, in Jahren, da alles gut gelaufen ist. Aber das Geld hat für mich nicht so eine grosse Bedeutung. Es ist schön, sich unabhängig bewegen zu können. Aber Geld zu verdienen, war nie der erstrangige Zweck meiner Vorhaben. Ich habe in den letzten 15 Jahren viel Geld in den Umbau des Weingutes investiert, ohne auf einen Gewinn im herkömmlichen Sinn zu hoffen.”

Wie gross ist Dein Weingut?

“Das sind 20 Hektaren Reben. Man rechnet damit, dass man rund 100000 Franken pro Hektar investieren muss, bis die Reben zu produzieren beginnen. Ich habe also in die Reblagen und die Gebäulichkeiten viel Geld investiert. Heute trägt sich das Gut knapp selbst.”

Bist Du mit Dir im Reinen?

“Ja, soweit man das überhaupt sein kann. Ich bin sehr genussorientiert. Dazu gehört auch, dass ich gerne gut esse und trinke – leider auch eher viel. Ich bin ein Genussmensch.”

Wieviel trinkst Du?

“Unterschiedlich viel, aber praktisch jeden Tag Wein – mein Lieblingsgetränk.”

Immer Deinen Wein?

“Da würde ich ja betriebsblind! Ich liebe grosse Weine aus allen Regionen. Bei den Bordeaux-Weinen nicht unbedingt die Premiers Grands Crus, die sind zu teuer. Natürlich viele Italiener aus der Toskana und dem Piemont. Auch schöne Kalifornier, aber ganz wenige Burgunder. Beim Essen bin ich Gourmet und Gourmand. Ich koche auch gerne selber. Kochen ist für mich eine Entspannung. Ich fühle mich in vielen verschiedenen Küchen zuhause.”

Wie wirkt sich das Genussstreben weiter aus?

“Ich bin allen ästhetischen Genüssen angetan. Wenn ich in irgendeiner Stadt bin und es gibt dort eine gute Ausstellung zu sehen, versuche ich meine Termine sicher so einzurichten, dass ich hingehen kann.”

Ich richte nun eine sehr persönliche Frage an Dich: Es ist noch nicht so lange her, da hast Du nicht mehr zuhause bei Deiner Familie gelebt.

“Darüber möchte ich lieber nicht sprechen. Mein Privatleben war nicht immer geradlinig – im Gegensatz zu meinem Berufsleben.”

Das typische Manager-Syndrom?

“Nein. Mir bedeutete das Familienleben immer sehr viel. Ich fühle mich nicht als gehetzter Manager. Mein Terminkalender ist zwar randvoll, doch ich kann mein Leben trotzdem geniessen.”

Aber Du bist ein Schnelldenker. Du entscheidest Dich schnell, und Du handelst schnell. Deshalb überfährst Du manchmal Leute, die langsamer sind als Du?

“Mir würde «überholen» als Wort besser gefallen. Ich versuche zwar, mich zurückzunehmen. Aber manchmal passiert es trotzdem.”

Warum tust Du es, wenn Du ja weisst, dass Du es tust?

“Ich möchte nicht so sein, bin aber ein relativ ungeduldiger Mensch.”

Aber Du bist auch sehr ausgeglichen.

“Ja, ich glaube, das stimmt. Ich kann den alltäglichen Ärger gut verarbeiten. Ich rege mich vielleicht über etwas auf, aber ich lasse den Ärger raus und werde dabei nicht laut.”

Was ist es denn, das Dich ärgert?

“Alles, was mit Nachlässigkeit und Unsorgfalt zu tun hat. Fehler, die nicht passieren müssten. Ich erwarte von den Menschen um mich herum, dass sie nachdenken. Mit diesem Satz möchte ich eigentlich unser Gespräch nicht beenden.”

Was bist Du noch nicht losgeworden?

“Vieles, was mir in meinem Leben widerfahren ist, hängt damit zusammen, dass ich offen auf andere Menschen zugehe und ihnen gegenüber eine positive Grundeinstellung habe.”