

Interview mit: **HEGARTY**

John Hegarty – The Art of Focusing. Er gilt als einer der weltbesten Werber. John Hegarty präsentiert in Pitches nie Artwork. Mit eiserner Konsequenz forscht er nach dem Wesen des Produkts, bevor er über die Strategie entscheidet. Dadurch hat Bartle Bogle Hegarty ein internationales Profil erhalten. Nach der Eröffnung einer Niederlassung in Singapur will BBH nun auch in den USA aktiv werden.

Interview: Oliver Prange

“Wenn ich mich um die Zukunft sorgen würde, wäre ich zu beschäftigt, um etwas für die Zukunft zu tun.”

Bartle Bogle Hegarty ist die einzige Agentur, die von einem Standort aus weltweit aktiv ist, von Soho in London. Halten Sie an Ihrer “one brand, one office“-Philosophie fest?

“Unbedingt. Wir wollen nicht zum Netzwerk werden. Als wir unsere Agentur 1982 starteten, war internationale Werbung mehrheitlich langweilig. Das erkannten wir als unsere Marktlücke. Die lokalen Niederlassungen von Netzwerken suchen natürlicherweise die lokale Message. Dadurch erhält ein Kunde in jedem Land eine unterschiedliche Kampagne, und die Message wird verwässert. Wir suchen nicht den Unterschied, sondern die Gemeinsamkeit, die in jedem Land verstanden wird. Eine Marke kann nur durch einen auch international einheitlichen Auftritt Profil erhalten. Die Agentur muss Ideen generieren, die überall funktionieren, das ist spannend. Wenn ich damals gefragt wurde, ob wir zur besten Agentur Englands werden wollten, so antwortete ich stets, ‘nein, die beste der Welt’. Das war natürlich naiv, doch die Idee beflügelte die Vorstellung.”

Im letzten Jahr haben Sie indessen eine weitere Agentur in Singapur eröffnet. Offenbar gilt Ihre Philosophie nicht mehr uneingeschränkt.

“Wir sind dieselbe Agentur, die nun einfach zwei Standorte hat. Wir wollen in Singapur auch kein lokales New Business anziehen. Sondern wir taten den Schritt, weil einige Kunden auch dort mit uns zusammenarbeiten wollen. Zudem beabsichtigen wir, in den

kommenden 18 Monaten eine weitere BBH-Niederlassung in den USA zu eröffnen.”

An der Madison Avenue oder der Avenue of the Americas?

“Weder – noch. Die guten Agenturen sind interessanterweise nicht mehr in New York. Wieden & Kennedy befindet sich in Portland, Goodby, Silverstein +Partners ist in San Francisco und Fallon McElligott in Minneapolis.”

Sie kooperieren mit der Hamburger Agentur Jung von Matt. Es scheint sich doch so etwas wie ein Netzwerk heranzubilden.

“Wir arbeiten ausschliesslich für Audi zusammen. Wir tauschen Ideen aus. Wenn einer eine gute Idee hat, prüft der andere, ob sie in seinem Markt funktionieren würde. Formell könnten wir uns aber nicht binden, weil dies zu Interessenkonflikten führen würde. Wenn einer für Procter & Gamble in England tätig wäre, dürfte der Kooperationspartner in Deutschland wohl nicht für Unilever arbeiten.”

Ist es für einen Kunden nicht einerlei, ob er mit einer Netzwerk-Agentur arbeitet oder mit einem sogenannten Hot-Shop?

“Der Kontakt zwischen Kunde und Hot-Shop ist intensiver, weil er es mit Kreativen zu tun hat, denen der Laden gehört und die mit Leib und Seele bei der Sache sind. Beim Netzwerk-System fallen den Mitgliedern in den verschiedenen Ländern die Mandate meist zufällig in den Schoss, denn der Deal wurde am Hauptsitz in den USA eingefädelt. Allerdings hat der Kunde bei einem Netzwerk die Sicherheit, in jedem Land betreut zu werden. Ein Hot-Shop hat weiter die Möglichkeit, sein eigenes Profil zu entwickeln. Was Agenturen in der Regel ihren Kunden empfehlen – Zielpublikum definieren, Markt segmentieren –, tun sie eigenartigerweise für sich meist nicht. Sie nehmen, was kommt, und verwässern damit ihren Anspruch.”

Sie lassen sich nicht auf spekulative Präsentationen ein, sie präsentieren bei einem Pitch nie Artwork, sondern nur die mögliche strategische Ausrichtung. Wird das von Unternehmen akzeptiert?

“Es ist völliger Unsinn, Inserate zu präsentieren, wenn die Strategie nicht steht. Man kann ein Gebäude nicht auf schlechtem Grund bauen. Wir erklären den Unternehmen, dass man erst seriös eine Strategie erarbeiten muss. Wird das nicht akzeptiert, dann sagt uns das viel über die Einstellung und Denkweise der Firma. Sie passt dann eh’ nicht zu uns. Und wir nehmen in Kauf, den Job nicht zu bekommen. Ein Prinzip wird erst zum Prinzip, wenn es Geld kostet.”

Schildern Sie bitte ein konkretes Beispiel.

“Polaroid ist ein gutes Beispiel. Wir machten bei dem Pitch klar, dass wir keine Bilder präsentieren würden, sondern eine Strategie. Polaroids Problem war die zunehmende Konkurrenz durch viele Stunden-Bildentwicklungsläden und Kodaks ‘Fun Camera’. Die Firma versuchte durch Verbesserungen der Bildqualität und fallende Preise im Geschäft zu bleiben, doch damit lief man der Konkurrenz hinterher, und die Umsätze sanken. Wir versuchten, erst das Wesen des Produkts zu ergründen, und liessen dazu Hochzeiten fotografieren, indem wir die Fotografen mit normalen Kameras als auch mit Polaroid-Kameras ausrüsteten. Der Unterschied war offensichtlich: Die Fotos der normalen Kamera waren von bester Qualität, korrekt, doch die Portraitierten wirkten alle etwas steif. Ganz im Gegensatz zu den Polaroid-Bildern. Auf diesen war jedwege Scheu verloren, die Leute zeigten sich in witzigen Posen, scherzten herum. Die einen Bilder waren fürs Offizielle, die anderen für den Spass. Diese Erkenntnis hätten wir nicht in wenigen Tagen gewinnen können, doch sie war wichtig, weil wir nachfolgend die ganze Werbung darauf aufbauten.”

Sie wollen mehr als eine Agentur sein, nämlich strategischer Business Partner. Doch in solchen Belangen wenden sich Unternehmen selten an Werbeagenturen.

“Firmen wenden sich bei Strategiefragen oft an Consultingfirmen, diese nehmen sich dem Kunden besser an. Sie durchleuchten die Geschäfte und Geschäftsmöglichkeiten sehr genau, das tun Agenturen in der Regel nicht. Auftraggeber zweifeln die Marketingfähigkeiten von Agenturen an, und sie nehmen sie deshalb oft nicht ernst.”

Könnte es zu Allianzen zwischen Consultingfirmen und Agenturen kommen?

“Ja, es gibt in England grosse Diskussionen über dieses Thema.”

Sie beschäftigen in Ihrer Agentur viele junge Talente, wie finden Sie diese?

“Überall. In der Kunstschule, in Kreativ-Abteilungen anderer Agenturen. Uns ist es eigentlich egal, woher die Leute stammen. Wir suchen Menschen, die stets den Kopf voller Fragen haben und gerne Fragen stellen. Leute, die die Fähigkeit besitzen, Probleme zu erkennen und sie auf neue Art und Weise anzupacken.”

In manchen Agenturen sucht sich der kreative Kopf Leute, die so denken wie er, damit ein einheitlicher Stil entsteht.

“Auf keinen Fall. Ich versuche nicht, mich selbst zu klonen, sonst würden wir zu einer sehr dürftigen Agentur verkommen. Ich lasse mich gerne herausfordern von Andersdenkenden.”

Man liest über Sie, Sie seien egozentrisch, ziemlich hart und manchmal unflexibel in Entscheidungen.

“Egozentrisch lasse ich gelten. Ich bin in gewisser Weise ein egozentrisches Werkzeug, das gute Arbeit verrichten will. Natürlich ‘pushen’ wir unsere Leute und stellen hohe Anforderungen, aber es ist doch immer mit Spass verbunden. Ohne Spass geht nichts.”

Die Kunst, zu fokussieren, lernten Sie von Charles Saatchi, bei dem Sie Ihre Werbekarriere begannen?

“Ich war sein erster Art Director. Wir waren in unserer Verhaltensweise sehr ähnlich. Charles hat eine natürliche Begabung, sich voll und ganz auf eine Sache zu konzentrieren. Ich denke, das ist das Entscheidende in der Werbung. Man muss entscheiden können, was wichtig ist, und das durchsetzen. Damals konnte er es besser als ich, und er war ein sehr guter Lehrer.”

Gerade grosse Markenartikelfirmen fokussieren oft nicht, sie versuchen stattdessen, möglichst alle Vorteile eines Produktes zu kommunizieren.

“Wirksam wird Werbung durch Reduktion und nicht durch Kompliziertheit. Der Schriftsteller Oscar Wilde sagte: ‘So werde ich den Brief belassen. Hätte ich mehr Zeit, würde er kürzer werden.’ Grosse Marken müssen sich zu irgendetwas bekennen, das einfach zu verstehen ist. Wenn ich Ihnen vier Tennisbälle zuwerfe, fangen Sie wahrscheinlich keinen. Wenn ich nur einen zuwerfe, ist die Chance gross, dass Sie ihn fangen. Man muss mit intellektueller Manipulation versuchen, Kompliziertes zu vereinfachen, damit es wirksam wird. Grosse Marken haben deshalb ein einfaches Image: Rolls Royce bedeutet Luxus, Volkswagen bedeutet Zuverlässigkeit, Audi bedeutet Innovation.”

Sie versuchen, Signale aufzugreifen und so auf neue Trends zu schliessen.

“Wenn man offen bleibt, mit klarem Verstand durchs Leben geht, bleibt man beweglich. Alt wird man erst, wenn man sich verschliesst, wenn man allem zaudernd gegenübersteht. Man bleibt jung, wenn man sagen kann: ‘Das ist interessant, versuchen wir’s.’ Aber es gibt einen Trick: Man sollte immer viel mit Leuten sprechen, das ist der beste Weg, Ideen zu generieren.”

Wie würden Sie sich selbst beschreiben?

“Ich bin ziemlich dünn... Ich bin ein Enthusiast und Optimist.”

Und welches sind Ihre Schwachstellen?

“Ich bin schnell gelangweilt. Für mich ist es schwierig, gedanklich bei einer Sache zu bleiben, die mich anödet. Ich breche sie dann ab und widme mich etwas Neuem.”

Sind Sie ein guter Manager?

“Ich denke, ich bin ein recht guter Manager, aber nicht unbedingt ein guter Organisator. Ich stehe Kreativen zur Seite, weil ich weiss, wie schwierig es ist, ungewöhnliche Ideen zu produzieren. Wenn ich es mir recht überlege, bin ich eigentlich überhaupt nicht egozentrisch, denn ich tue viel dafür, meine Leute aufzubauen.”

Wieviel Zeit verbringen Sie mit kreativer Arbeit?

“Etwa 70 bis 80 Prozent der Arbeitszeit.”

Ihre neuen Agenturräume, die Sie vor einem Jahr bezogen, sind nach Farben getrennt. Da gibt es einen roten, blauen, gelben Raum. Was bedeutet das?

“Darin arbeiten das rote, blaue, gelbe Team. Wir bilden feste Marken-Teams, die dadurch ein Verständnis für ihre Kunden entwickeln können. Die Büros sind offen, damit man fließend Meetings abhalten kann, ohne formelle Terminvereinbarungen. Die Kreativen bleiben indessen unter sich, die Kreation wird als Dienstleistungszentrum innerhalb der Agentur verstanden. Allerdings haben wir keine wirklich fixen Strukturen, wir passen die Organisation einfach den Gegebenheiten an.”

Zu Levi's. Wie fanden Auftraggeber und Agentur damals zusammen?

“Levi's wollte Anfang der achtziger Jahre die Werbung in Europa, die bis dahin in eine nördliche und südliche Region aufgeteilt war, zusammenführen und unter das Dach der Jeans-Marke 501 stellen. Wir gewannen den Pitch für Gesamteuropa. Seit 1996 sind wir auch in Japan für Levi's tätig.”

Sie sagten vorher, dass eine internationale Marke überall ein einheitliches Image haben sollte, trotzdem wird Levi's in den USA von einer anderen Agentur betreut.

“Unser Auftrag bei Levi's lautet: Europa. Also konzentrieren wir uns auf diesen Kontinent.”

Ist der “Americana”-Stil – weite Landschaften, grosse Freiheit – nicht langsam überholt?

“Ich glaube nicht. Man kann nicht die Wurzeln einer Marke verleugnen. Und das Erbe von Levi's ist Amerika. Wir müssen also stets neue Wege finden, diese amerikanischen Wurzeln zum Ausdruck zu bringen. Es gibt Tausende von Möglichkeiten.”

Sie haben sich wegbewegt von klassischen “Boy meets Girl”-Situationen.

“Manchmal bewegen wir uns weg, manchmal kehren wir zurück. Die Jeans-Kultur wird von drei Faktoren geprägt: Sexualität, Rebellion und Individualität. Diese spielen wir immer wieder aus.”

Die Konkurrenzmarken Lee und Wrangler operieren auch mit dem "Americana"-Stil. Diesel nicht. Was halten Sie von der Diesel-Werbung?

"Ich finde, die Diesel-Kampagnen sind ganz grossartig. Diesel hat sich einen eigenen Stil und eine eigene Kultur erschaffen. Ich bin froh, dass es solche Kampagnen gibt, denn Levi's braucht gute Konkurrenz. Man springt schneller, wenn man jemanden hinter sich weiss."

Wie akquirieren Sie New Business?

"Wir machen uns selbst bekannt und sind nie so überheblich zu glauben, dass uns die Firmen bereits kennen. Wir schreiben Leute an. Wir geben Interviews wie dieses hier. Wir versuchen, unsere Arbeit als Eigenwerbung zu benützen."

Wie gehen Sie gedanklich vor bei der Suche nach Ideen?

"Unser Company-Maskottchen ist ein schwarzes Schaf. Es verdeutlicht, wenn die Welt in diese Richtung geht, sollte ich wahrscheinlich in die Gegenrichtung laufen. Ich versuche oft, Gegentrends herauszuschälen, um neue zu kreieren."

Wie gingen Sie bei dem Eiskremdetailisten Häagen Dazs vor?

"Wir versuchten, in Erfahrung zu bringen, was das Produkt beim Konsumenten bewirkt, sprachen mit vielen Leuten und kamen zum Schluss, dass Häagen Dazs-Eiskrem-Schlemmen eine sinnliche Erfahrung ist. Wir versuchten, dies Gefühl der Sinnlichkeit und Sexualität einzufangen und darzustellen. Ähnliches geschah bei der Werbung für die Biermarke Boddingtons. Hier geht es um Weichheit und Milde, die wir auf eine Art darstellen, dass es die Fantasie anregt."

Welches sind Ihre nächsten Ziele?

"Ich möchte, dass mir weiterhin interessante Dinge zustossen. Ich möchte sicherlich BBH noch bekannter machen und unsere Werbung immer weiter verbessern."

Wie beurteilen Sie die Werbung in der Schweiz?

"Um ehrlich zu sein, sehe ich zuwenig Schweizer Werbung, um mir darüber ein Urteil bilden zu können. Es müsste aber sehr interessant für einen Werber sein. Die Schweiz ist ein vielsprachiges Land und setzt sich aus verschiedenen Kulturen zusammen, die die Werbung bestimmt beeinflussen. Ich erinnere mich aber an keine Schweizer Kampagne."

Die kleine Schweiz wird durch die verschiedenen Kulturen noch kleiner.

"Umgekehrt macht die Multikultur das Land interessanter, oder man könnte es zumindest interessanter machen. Das ist auch in

Grossbritannien der Fall. Wir sind seit eh und je eine multikulturelle Rasse.”

Wie regeln Sie Ihre Nachfolge?

“Ich habe keine Ahnung. Ich möchte nicht ans Aufhören denken, sondern ans Besserwerden. Ich möchte neue Quellen und Möglichkeiten für BBH erschliessen. Wenn ich mich um die Zukunft sorgen würde, wäre ich zu beschäftigt, um etwas für die Zukunft zu tun. Ein Manager-Guru würde nun bestimmt sagen, ich sei verrückt, mich nicht um die Zukunft zu kümmern. Aber letztlich weiss niemand, was morgen ist. Wer hätte 1987 den Börsencrash erwartet? Langzeitpläne haben wohl ihr Gutes, doch man kann sich nicht darauf verlassen, also was soll’s? Ich kann nicht kontrollieren, was morgen ist, ich kann aber kontrollieren, was jetzt ist.”

Bartle Bogle Hegarty, die von Advertising Age International gerade zur “Agency of the Year” erkoren wurde, wird demnächst auch eine Titelgeschichte für “persönlich” produzieren.

Auf Wachstumskurs

Bartle Bogle Hegarty wurde 1982 gegründet. BBH beschäftigt heute 400 Mitarbeiter und hat ein Billingvolumen von 244 Millionen Pfund. Davon gelangen 68 Prozent ins Fernsehen und 24 Prozent in die Presse. 1996 bezog BBH ein neues Quartier in Soho, London, und eröffnete eine Niederlassung in Singapur. Joint Chief Executive John Bartle begann seine Karriere bei Cadbury Schweppes. Joint Chief Executive Nigel Bogle startete bei Leo Burnett, und Chairman und Creative Director John Hegarty durchlief die Stationen Benton & Bowles, John Collins & Partners und Saatchi & Saatchi. 1973 gründeten sie die englische Niederlassung von TBWA, wo sie bis zum Entstehen von BBH arbeiteten. Vor fünf Jahren entschloss sich BBH, vorab für internationale Kunden tätig zu sein. Damals steuerten diese sieben Prozent des Umsatzes bei, heute bereits 50 Prozent. Auf der BBH-Kundenliste stehen unter anderem: Audi, Levi’s, Heineken, Electrolux, Coca-Cola, Polaroid, Club Med und Time Magazine. 1996 gewann BBH als erste Agentur einen “Queen’s Award for Export Achievement”.