

## Interview mit:

# Frank Lowe

**Frank Lowe, Gründer und Chef der Agentur Lowe, die zum Interpublic-Network gehört, über Qualität in der Werbung, über Hirn und Bauch, über die Wichtigkeit von Visionen und Zielen – und über sein besonderes Verhältnis zur Schweiz.  
Interview Oliver Prange**

*“Ich glaube, dass jeder gute Account-Mann auch kreativ ist, und dass jeder gute Kreative seine Arbeit auch verkaufen kann.”*

*“Es gibt gar keine Forschungsmethode, die einem zeigt, ob eine Werbekampagne funktioniert.”*

*“Ein Schaf wird nicht fetter, wenn man es auf die Waage stellt.”*

*“Es gibt heute nur vier Networks, die sich wirklich und vor allem um die kreative Qualität der Produkte bemühen.”*

*“Der Kunde muss mir glauben; deshalb muss ich ihm immer die Wahrheit erzählen.”*

### **Sind Sie eher ein Account-Mann oder eher ein Kreativer? Oder gar beides?**

“Ich bin ein Account-Mann, habe mit dieser Frage allerdings ein Problem. Denn die Antwort hängt stark davon ab, wie eine Agentur organisiert ist. Ich glaube, dass jeder gute Account-Mann kreativ ist, und dass jeder gute Kreative seine Arbeit auch verkaufen kann. Zeigen Sie mir ein paar gute Kampagnen, und Sie werden überrascht sein, wie viele davon von einer Gruppe von Menschen stammen, in der die gleichen Account-Leute, die gleichen Kreativen und häufig sogar die gleichen Kunden zusammenarbeiteten. In vielen

Prämierungsveranstaltungen bekommt der Account-Mann ebenfalls einen Preis. Das ist die Anerkennung dafür, dass gute Werbung nicht nur auf die Kreativabteilung zurückgeht. Nach meiner Erfahrung trägt auch der Kunde viel zur Qualität der Werbung bei. Er weiss zwar weniger über Werbung als wir, denn das ist nicht sein Hauptjob; für seine Risikobereitschaft, etwas einzukaufen und der Kreativabteilung zu vertrauen, sollte der Kunde aber gelobt werden; er sollte einen Teil des Preisruhms einheimen.

**Heute gibt es in den grossen Agenturen den Kreativen, den Planer und den Account-Mann. Dabei ist die Rolle des Account-Manns ziemlich undurchsichtig. Er steht irgendwo zwischen dem Planer und dem Kreativen.**

“Ich glaube, dass die Arbeitsteilung schlechter ist als früher. Ich denke, dass die Account-Leute abgewertet worden sind. Der Planer denkt über die Strategie nach, der Account-Mann tut das nicht mehr, obwohl er es ebenso gut könnte. Die Kreativen sind mehr und mehr auch Verkäufer ihrer Arbeit. Da frage ich mich manchmal, was der Account-Mann eigentlich tut. Trägt er nur die Taschen und kauft die Getränke? Wenn es so weitergeht, wird die Werbung insgesamt verlieren. Denn der Job des Account-Manns ist ebenso anspruchsvoll wie jener des Kreativen.”

**Was soll denn eigentlich der Begriff Strategie? Geht es nicht einfach darum, eine gute Idee zu haben? Und kommt die nicht sehr oft aus dem Bauch?**

“Da haben Sie Recht. Deshalb ermutige ich auch die Planer in dieser Agentur, die Marktforschung und den Firmenhintergrund anzuschauen. Wenn man dort etwas findet, dann nehmen wir es. Aber es macht keinen Sinn, während Monaten Dinge in der Marktforschung zu suchen, die dort gar nicht vorhanden sind. Ich denke da an eine Kampagne, die ich vor einigen Jahren für Heineken machte. Jedes Bier ist kühl und erfrischend. Ich gab also den Auftrag, etwas über Erfrischung zu bringen, was man noch nie gesehen hatte. Der Texter kam mit der Idee, dass Heineken Körperteile erfrischt, die andere Biere gar nicht erreichen (“Heineken refreshes the parts other beers cannot reach”). Das war eine ziemlich seltsame Idee – aber sie funktionierte. Das Beste, was ein Planer machen kann, wenn er keine Idee in der Forschung findet, ist das zuzugeben und die Sache den Kreativen zu überlassen. Vielleicht haben die ja etwas in ihrem Bauch.”

**Sie sagten gestern beim Abendessen, Kinder hätten das beste Urteil über Werbung?**

“Das glaube ich wirklich. Das heisst nicht, dass man nun versuchen sollte, wie ein Kind zu denken, das geht nicht. Ich habe nur schon sehr oft festgestellt, wenn ich mit meinen Kindern TV schaue, dass sie fast immer die gleichen Werbespots lieben; und sie haben mit langweiliger Werbung nicht die geringste Geduld. Sie schauen einfach weg oder verlassen den Raum. Wir dürfen ganz einfach nicht langweilig sein. Wenn eine Werbung bei Kindern fehlschlägt, kann man ihnen nicht sagen, dass wir ein Problem mit der Strategie hatten oder dass der

Kunde eben schwierig sei; das ist lächerlich. Die Werbung ist ganz einfach langweilig.”

### **Wie beurteilen Sie selber Werbung? Muss sie Ihnen einen Kick versetzen, oder gehen Sie da eher rational vor?**

“Nicht wirklich rational. Was rational möglich ist, geht schnell und ist leicht. Passt es zur Strategie? Das ist nicht sehr schwer zu beurteilen. Wichtigere Fragen: Wie ist es konstruiert? Wodurch unterscheidet es sich? Wie wird es funktionieren? Das ist unglücklicherweise eine Frage der Beurteilung. Während vieler Jahre hatten wir immer wieder Spezialisten, die uns versprachen, methodisch herauszufinden, was warum funktionieren würde. Dabei gibt es gar keine Forschungsmethode, die einem zeigt, ob eine Werbekampagne funktioniert. Wie hätte Andy Warhol auch nur ahnen können, dass seine Arbeit zu dem wurde, was sie geworden ist. Ich halte Warhol für einen der vier oder fünf wichtigsten Maler des letzten Jahrhunderts. Als ich in den Sechzigern mit meinem Kreativdirektor in New York war, arbeiteten wir mit dem Fotografen Irving Penn. Wir gingen mit Penn zu einem Drink, um einen Burschen zu treffen, der damals wohl etwa 35 war. In seinem Atelier lagen rundum verstreut Blätter mit dem Campbell-Soup-Motiv. Ich hätte das im Dutzend kaufen können für 1000 Dollar. Ich hatte noch nie davon gehört. Das Urteil entsteht definitiv irgendwo hier im Bauch und steigt dann nach oben.”

### **Gilt das für alle Unternehmen und alle Kunden?**

“Die Kunden schätzen das Gefühl, dass man etwas Marktforschung getrieben hat. Dann können sie ihren Chefs erzählen, man habe etwas erforscht. Das ist nicht mein Fehler, sondern deren Fehler. Und das ist das wichtigste Motiv für Forschung: den Schwarzen Peter weiter zu reichen.”

### **Das hängt aber von der Qualität der Forschung ab.**

“Das Problem ist: Die Forschung kann nicht voraussagen, ob Andy Warhol ein grosser Maler wird. Man hätte seine Suppendosen einigen Fokusgruppen in Manhattan zeigen können und denen erklären können, das sei nun eine neue Kunstrichtung. Was hätten die dazu gesagt? Die hätten das für Unsinn gehalten, weil sie solche Dosen in ihrer Küche stehen haben. Mit der Werbung ist es ähnlich und gleichzeitig ganz einfach: Man kann nicht voraussagen, was die Leute berühren wird. Man kann erklären, wie kommuniziert wurde, was übergekommen ist. Aber man kann nicht voraussagen, ob es funktionieren wird. Dafür wird zwar immer mehr Geld ausgegeben, aber es wird nicht besser. ‘Ein Schaf wird nicht fetter, wenn man es auf die Waage stellt.’ Das ist ein grossartiger Satz. Der Chef von Unilever sagte vor vielen Jahren: ‘Wir trauen nur dem, was wir messen können.’ Das ist genau das Problem. Wenn ich mich hinstelle und einem Kunden sage: Das wird funktionieren, vertrauen Sie mir – dann muss das schon eine sehr gute Beziehung sein, und ein sehr tapferer Kunde. Meine Erfahrung ist: Je ungewöhnlicher eine Kampagne ist, umso eher wird sie von der Marktforschung zurückgewiesen. Wenn man etwas ziemlich Gewöhnliches hat, wird die

Forschung das absegnen; wenn man etwas Ausserordentliches präsentiert, ist die Forschung oft dagegen.”

### **Unilever trat über Lintas in Ihr Leben ein. Wie war das, als diese komplett verschiedenen Unternehmen zusammenkamen?**

“Ich kannte Lintas natürlich, weil ich dort schon gearbeitet hatte. Als wir Lintas übernahmen, war ich entschlossen, Unilever in einen Kunden zu verwandeln, auf den wir stolz sein konnten. Und ich hatte Glück. Denn Unilever war etwa zum gleichen Zeitpunkt zur Erkenntnis gekommen, dass ihre Werbung nicht besonders gut war. Das fand an der Spitze statt; und die Dinge kann man nur wirklich ändern, wenn die Bereitschaft an der Spitze da ist. Nicht der Brandmanager muss die Dinge ändern wollen, sondern der Präsident. Und das ist bei Unilever passiert. Wir machen heute viel, viel bessere Arbeit für Unilever, und ich bin davon begeistert. Natürlich haben wir noch keine Kampagne wie Hamlet Cigar gemacht, aber da handelte es sich um eine kleine Zigarrenmarke. Es ist immer schwierig, den Kunden davon zu überzeugen, dass er mit seiner Hauptmarke ein Risiko eingehen muss. Ich sage da immer: Das grösste Risiko ist es, keines einzugehen. Deshalb ist die Werbung für die riesigen Marken immer eher langweilig, jene für die kleinen Marken fast immer besser. Ein Unternehmen geht leichter mit einer kleinen Marke ein Risiko ein als mit einer grossen.”

### **War es denn richtig, ein Unternehmen wie Lintas zu übernehmen, das eine so unterschiedliche Kultur hat?**

“Es gab gar nicht zwei Kulturen; denn Lintas hatte gar keine Kultur. Und das soll keine Kritik sein. Lintas wurde von Unilever gegründet (Lintas steht für Lever International Advertising Service), und war eine Inhouse-Company, bis Unilever realisierte, dass sie gescheiter mit externen Agenturen zusammenarbeiten sollten. Lintas machte Werbung, um dem Kunden zu gefallen und durch die Marktforschung durchzukommen. Die Forschung war das Wichtigste. Da gab es gar keine Werbekultur. Unilever und Johnson & Johnson, welches die grössten Kunden waren, wollten nun tatsächlich bessere Werbung machen. Wir wurden von den Verantwortlichen als diejenigen ausgewählt, die bessere Werbung machen konnten. Die wollten uns ausprobieren, die Werbung sollte innerhalb von drei Jahren besser werden – sie wurde es dann schon in zwei Jahren. Ich sah kürzlich eine Werbung für Domestos, ein Badezimmer-Reinigungsmittel, nicht eben ein begeisterndes Produkt. Aber die Werbung war gut, über der Norm liegend, in der Erinnerung haftend. Wenn man für ein profanes Produkt in einem Massenmarkt Werbung macht, darf das nicht als Entschuldigung dafür herhalten, dass man keine gute Arbeit hinkriegt. Wenn wir für Unilever gute Arbeit leisten können, dann wird das die Werbung an sich verändern. Dann kann man auch gute Arbeit für Procter oder Colgate machen. Das gibt denen die Möglichkeit, etwas auszuprobieren.”

### **Was ist denn mit den Hunderten von Marktforschern? Die werden dann ihre Jobs verlieren.**

“Ich möchte nicht, dass sie ihre Jobs verlieren. Ich möchte nur, dass sie ihre Grenzen erkennen. Wenn sie austesten, was wir da kommuniziert haben und wie es angekommen ist, dann ist das sehr gut. Aber sie können uns nicht sagen, was funktionieren wird. Als wir die oben erwähnte Heineken-Kampagne der Marktforschung unterbreiteten, waren die Ergebnisse sehr schlecht. Wir waren entsetzt, machten den Test nochmals, denn so schlecht konnte das doch gar nicht sein. Der zweite Test war noch mieser. Die Schlussfolgerung war: Diese Kampagne dürfte kaum dazu beitragen, mehr Bier zu verkaufen. Und dann war sie überaus erfolgreich. Wenn sich dann herausstellt, dass eine solche Kampagne beim Konsumenten eben doch ankommt, dann sollte man zu den Marktforschern zurückgehen und sie fragen, was sie da eigentlich tun. Marktforscher sollten Verantwortung für ihre Meinungen tragen, was heute leider oft nicht der Fall ist.”

### **Wie denken Sie über die grossen Networks? Werbung beruht auf Menschen. Und da die Networks häufig auch an der Börse kotiert sind, müssen sie immer mehr Profit machen. Und die Teile des Networks in den verschiedenen Ländern wollen ihre Gewinne ja nicht einfach an Madison Avenue weiterreichen.**

“Zwei Punkte. Die Qualität von Networks hängt sehr stark von den Visionen, den Zielen der Leute an der Spitze ab. Man kann nicht als junger Accountmanager in eine Agentur eintreten – wie ich das bei Lintas tat – und die Agentur verändern wollen. Das muss die Spitze machen. Das müssen grosse Persönlichkeiten sein. Mein grosser Held war Bill Bernbach. Das ist also sehr wichtig. Aber es gibt eine andere Sache. Ich bekam kürzlich ein Video vom Dezember 1968, auf dem Leo Burnett referierte: Er wurde gefragt: “Wann sollen wir Ihren Namen vom Firmenschild entfernen?” Er sagte. “Die Frage müsste lauten: Wann will ich meinen Namen entfernen? Und das wird dann geschehen, wenn dieses Unternehmen das Geldverdienen wichtiger nimmt als die Werbung.”

### **Aber genau dies passiert doch heute immer häufiger.**

“Ich fürchte ja. Für den Chef einer Werbeagentur ist es zu einfach, wenn er sich darauf beschränkt, den Shareholder value zu maximieren. Das sagt heute fast jeder. Ohne freilich zu sagen: Wir müssen gute Werbung machen; denn wenn wir gute Werbung machen, wird der Umsatz steigen und der Profit. Die heutigen Spitzen haben diesen Teil vergessen. Und genau deshalb ist heute der grösste Teil der Werbung nicht besonders gut. Es gibt heute nur vier Networks, die sich wirklich und vor allem um die kreative Qualität der Produkte bemühen. Der Rest tut das nicht, der will nur Geld machen; und wenn sie zufällig auch mal ein schönes Inserat machen, dann finden sie das auch ganz nett. Aber das geschieht eher zufällig. Denn für die ist das Wichtigste, Geld zu machen. Dazu müssen sie jedoch den Kunden behalten. Und dies glauben sie nur dadurch zu erreichen, dass sie dem Kunden

gefallen wollen. Das ist nicht so. Den Kunden behalten sie, indem sie gute Werbung machen.”

**Die grossen Networks, die von Menschen abhängen, sind eher fragil – im Gegensatz zu anderen Industrien. Arthur Andersen hat gezeigt, dass ein paar Leute, die kriminelle Dinge tun, das ganze Netzwerk zum Einsturz bringen können. Könnte so etwas auch in einem der Werbenetzwerke passieren?**

“Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Ich kenne die Situation zwischen Arthur Andersen und Enron nicht. Enron bezahlte Arthur Andersen 51 Millionen Dollar pro Jahr; das ist ein ziemlich hohes Honorar. Die meisten Leute glauben – beweisen lässt sich das wahrscheinlich nie –, dass Arthur Andersen vor gewissen Praktiken bei Enron ganz einfach die Augen verschloss, weil das Honorar derart hoch war. Ich kenne mich im Auditing nicht so aus; aber ich weiss, dass die CFOs von Lowe und Interpublic mich jeden Februar anrufen und die zweitägige Revision der Bücher durch Pricewaterhouse Coopers ankündigen. Ich kann also nur hoffen, dass Pricewaterhouse Coopers das tut, wofür wir sie bezahlen.”

**Mir geht es dabei nicht nur ums Geld, sondern darum, dass Networks, die auf der Tätigkeit von Menschen beruhen, anfälliger sind als andere grosse Unternehmen.**

“Ich verstehe die Frage schon. Für mich ist meine Situation innerhalb von Interpublic von Belang. Da gab es immer wieder Bedenken, was geschehen würde, wenn ich von einem Bus überfahren würde. Ich habe in den letzten sechs bis sieben Jahren ein Managementteam herangezogen. Es gibt jetzt sechs Leute, die das Unternehmen führen. Wenn mir etwas passiert, so würde ich mir natürlich schon wünschen, dass das für das Unternehmen ein Verlust ist – und das sollte für jeden innerhalb des Managements gelten –, aber ich glaube auch, dass das Unternehmen weiter existieren und dass kein einziger Kunde abspringen würde.”

**Sie interessieren sich heute sehr für Sportmarketing. Warum dies?**

“Zuerst einmal habe ich mit einem Tennisturnier angefangen, vor 24 Jahren, für Stella Artois. Ich hatte die Idee dazu und fand das nötige Geld, das waren damals 200000 Dollar. Und zweitens nahm das Sportmarketing Geld von der klassischen Werbung weg. Man sollte das zusammen mit den Werbeagenturen machen. Stella Artois ist zum Beispiel ein teures Bier; dafür ist ein Tennisturnier ideal. Billard wäre die falsche Sportart, denn diese Sportart hat nicht die richtige Atmosphäre. Man sollte das gleiche Image in allen Aktivitäten haben, in der PR, in der Werbung, in der Verkaufsförderung und im Sponsoring.”

**Sie sind ein persönlicher Freund von Bernie Ecclestone. Haben Sie auch irgendetwas zu tun mit dem Formel-1-Sport?**

“Ja, wir betreuen den British Grand Prix für die nächsten 15 Jahre. Wir kennen uns schon lange. Und ich mag Bernie sehr. Viele haben Angst vor ihm, weil er dazu neigt, alles kontrollieren zu wollen. Aber dass er die Formel 1 kontrolliert, ist nicht falsch. Er baute die Formel 1 auf; bis er kam, war das ein riesiges Durcheinander. Ich erlebe ihn in gemeinsamen Geschäften als absolut korrekt; er tut, was er sagt.”

### **Das ist doch wohl die Grundlage jeden Geschäfts?**

“Das sollte wohl so sein. Aber es ist in vielen Bereichen nicht so. Ich sollte im Auftrag des Verwaltungsrates die Philosophie meines Unternehmens niederschreiben. Das tat ich auch und es wurde als kleines Büchlein gedruckt. Es zwang mich zum erstenmal im Leben aufzuschreiben, woran ich glaube. Das ist hilfreich. Schliesslich haben wir über 11000 Mitarbeiter im Unternehmen, und ich kann ja unmöglich mit all denen sprechen. Ich zitierte zum Beispiel aus George Orwells Buch 1984. Er sagte: ‘In einer Welt der beinahe universellen Täuschung kann es ein revolutionärer Akt sein, die Wahrheit zu sagen.’ Und das, so denke ich, ist wirklich wahr. Die Leute wollen heute ganz einfach nicht die Wahrheit sagen.”

### **Da merkt man nicht einmal mehr, dass man lügt.**

“Der Kunde schon. Der schaut einen an und man weiss, dass er es nicht glaubt. Und sobald er einem nicht mehr glaubt, ist man tot. Der Kunde muss mir glauben, deshalb muss ich ihm immer die Wahrheit erzählen. Dann muss man zum Beispiel zugeben, dass man das Problem noch nicht im Griff hat und mehr Zeit braucht.”

### **Was ist Ihre Beziehung zur Schweiz? Sie leben schon eine ganze Weile hier.**

“Ja. Als ich nach Amerika ging, um Lowe in New York aufzubauen, habe ich Frau, Kinder und Hunde mitgenommen. Als wir zurückkehrten, durften wir die Hunde wegen der Quarantänevorschriften nicht nach Grossbritannien mitnehmen. Also sind wir damals in die Schweiz gekommen und irgendwie hier hängen geblieben. Meine Frau liebt das Land, meine Kinder gehen hier zur Schule und sind glücklich. Ich finde die Schweiz alles andere als langweilig.”

### **Sie lieben das Land so sehr, dass Sie gleich zwei Agenturen hier kauften, Bosch & Butz und die damalige GGK Basel. Bosch & Butz ist inzwischen inaktiv.**

“Das hat mehr mit dem Timing zu tun, und das funktioniert nicht immer perfekt. Nehmen wir als Beispiel lieber Argentinien. Das ist ein riesiger Markt, wo wir nicht vertreten waren. Wir kauften dort eine Agentur, die als die feinste Agentur in Lateinamerika gilt und als eine der fünf besten der Welt. Sie wird von zwei Verrückten geleitet, die ich bewundere. Ein Jahr später übernahmen wir Lintas – und die hatten eine Agentur in Argentinien, welche als die zweitbeste gilt. Wenn ich das gewusst hätte, hätte ich die erste Agentur wohl kaum gekauft. Manchmal stimmt eben das Timing nicht. Nun sitzen wir da mit zwei Agenturen, die einander sehr gut kennen, weil sie heftig gegeneinander konkurrierten. Das ist vielleicht gar nicht schlecht, und

ich könnte nun behaupten, das hätte ich genau so geplant. Aber ich habe es nicht geplant; es hat sich so ergeben.”

### **Sie bleiben weiterhin in der Werbung; Sie ziehen sich nicht zurück?**

“Wenn ich keine Lust mehr habe, meine Arbeit zu tun, oder wenn mir meine Kollegen sagen, es sei jetzt an der Zeit zu gehen, dann gehe ich. Solange ich meinen Beitrag leisten kann, bleibe ich. Jetzt habe ich einen guten CEO in New York, einen guten Präsidenten in London; jetzt habe ich mehr Zeit nachzudenken, während die beiden voll im Stress und ständig unterwegs sind. Ich plane zum Beispiel, die Ziele der Lowe-Gruppe für die nächsten zehn Jahre zu formulieren – das soll bis zum Januar nächsten Jahres geschehen. Solche Übungen sind sehr hilfreich, sonst verliert man die Ziele aus den Augen. Zu unseren Kunden gehört Tesco, eine Supermarktkette in Grossbritannien. Die hatte 14 Prozent Marktanteil, als wir das Mandat übernahmen, Sainsbury’s hatte 22 Prozent. Und Tesco kämpfte gegen Sainsbury’s. Im letzten Jahr haben sie Sainsbury’s überholt. Tesco hat jetzt 23 und Sainsbury’s 17 Prozent Marktanteil. Das haben wir bei einem Lunch gefeiert; nur der Chairman von Tesco wirkte etwas verloren. Nachdem das grosse Ziel erreicht war, wusste er nicht mehr, was er weiter anstreben sollte. Die müssen sich jetzt neue Ziele setzen. Wir haben heute ebenfalls erreicht, was wir uns 1981 vorgenommen hatten, und jetzt müssen wir neue Ziele formulieren; die werde ich Ihnen aber nicht auf die Nase binden.