

29 Stellenanzeigen  
Über 305 Jobs online



## Werben & Verkaufen

### UNTERNEHMEN

**Banken buhlen um  
betuchte Privatkunden** 24

### AGENTUREN

**Wie Glamour-Events  
Schlagzeilen machen** 42

### MEDIEN

**Zeitungszar Dirk Ippen  
ordnet seine Nachfolge** 52

# Sind Networks noch zeitgemäß?



### W&V-Streitgespräch

Lothar Leonhard (r.) und Kai Fehse über  
den Umbruch im Agenturmarkt 14

### AFFÄRE RUZICKA

**Kunden fordern  
neue Transparenz  
Richtlinie** 28

### DIGITAL BUSINESS

**Wie mit Web 2.0  
Kasse gemacht  
wird** 78



## „Die Marke und ihr **Mysterium** sind entzaubert“

Ist die Zeit der Networks vorbei? Verhindert der permanente Renditedruck das Ausdenken von Kreation? Hat die klassische Markenwerbung ausgedient? **Kai Fehse**, Inhaber der Agentur For Sale, fordert Ogilvy-Chairman **Lothar Leonhard** zum Rede-Duell heraus.

**D**ie beiden könnten unterschiedlicher nicht sein: Kai Fehse, Agenturinhaber und bekennender K&L-Ruppert-Käufer, der sich mit Werbung für Media-Markt einen Namen gemacht hat, und Lothar Leonhard, Grandseigneur der Branche, früherer Präsident des Verbands GWA und Lenker der WPP-Tochter Ogilvy. Es sind auch Vertreter zweier Generationen, die zum verbalen Schlagabtausch über die Zukunft der Agenturen und die Agentur der Zukunft in die W&V-Red-

aktion kamen. Für Leonhard steht fest: „Die wichtigste Frage, die jeden Agenturchef täglich bewegt, ist: Wie kriege ich meine Gewinnzahlen hin?“ Und liefert damit dem Kontrahenten Fehse Munition für seine Thesen.

**W&V** Herr Leonhard, Herr Fehse ist der Meinung, das System der Network-Agentur, wie es sich in den letzten Jahrzehnten entwickelt hat, sei nicht mehr zeitgemäß.

**Leonhard** Es ist nicht nur zeitgemäß, sondern das einzige System, das die

Umsätze weltweit bestimmt. Wenn ich einmal den zu verteilenden Kuchen betrachte, also die Honorarvolumina, dann sind es die internationalen Networks, die diese betreuen. Und das gilt auch für den deutschen Markt.

**Fehse** Ich behaupte ja nicht, dass die Networks pleitegehen, sondern dass sich ihr Business von Kreation in Richtung Organisation entwickelt. Der Kampf um die Zahlen ersetzt die Leidenschaft für Ideen.

**Leonhard** Wie kommen Sie darauf?





**Fehse** Weil zum Beispiel der Prozentsatz der Kreativen, die in den großen Networks arbeiten, sehr viel geringer ist als früher. Meiner Beobachtung nach wurde in harten Zeiten vor allem der Management-Supervisor – also das Front-Office – gehalten. Wir dagegen haben inzwischen ausschließlich Kreative – also Back-Office – in der Führung. Bei Networks wurden folgerichtig Dienstleistungen wie Call-Center, Verkäufer-schulung und Media immer wichtiger. Die kriegt man nämlich auch ohne Ideen hin.

**Leonhard** Ich weiß nicht, worauf Sie diese Behauptung stützen. Wir haben weder Call-Center noch eine Media-agentur.

**W&V** BBDO Germany beispielsweise verfügt mit Sellbytel über einen Call-Center- und Vertriebspezialisten, der wesentlich zum Umsatz der Gruppe beiträgt.

**Leonhard** BBDO hat ihre eigene Geschichte, dort wurde in den letzten 15, 20 Jahren viel hinzugekauft. Aber warum sollen die Networks – und da schließe ich BBDO nicht aus – nicht auch andere Leistungen erbringen als früher? Wenn ich das mal auf uns beziehe: Es mag ja sein, dass wir heute absolut betrachtet bei gleichen Zahlen weniger Kreative haben als früher. Aber

das hat nichts damit zu tun, dass wir weniger erbringen, sondern damit, dass wir effizienter arbeiten.

**W&V** Und damit, dass sich das Agentur-geschäft verändert hat?

**Leonhard** Warum soll sich das verändert haben?

**Fehse** Es ist doch offensichtlich, dass die Zeiten des Wachstums vorbei sind. Und damit ist auch die Marke am Ende. Wenn die Leute zu viel Geld haben, machen sie das Spielchen gerne mit, kaufen Persil statt bei Aldi. Ist das Geld aber alle, bricht der ganze Tand in sich zusammen. Deshalb sehen wir heute statt der großen, klassischen Markenkampagnen fast nur noch Produkt- und An-

#### Kontrahenten

Kai Fehse (40; l.) machte sich 1996 mit For Sale selbstständig. Davor arbeitete er bei Springer & Jacoby und war Kreativchef der Inhouse-Agentur von Media-Markt. Lothar Leonhard (64, o.) begann seine Karriere als Planer bei Lintas. 1976 wechselte er zu Ogilvy, wo er 1990 zum Chairman der deutschen Gruppe berufen wurde.

## PARADIGMENWECHSEL?

Mit seinen Thesen provoziert Kai Fehse die Networks.

**Zahlen statt Ideen** Das Business der Network-Agenturen entwickelt sich von Kreation in Richtung Organisation. Sie betreiben v.a. Adaptionsgeschäft und Dienstleistungen wie Call-Center.

**Werbemüde Verbraucher** Wegen der zunehmenden Reaktanz der Konsumenten gegenüber Werbung funktionieren große Markenkampagnen nicht mehr.

**Der Handel regiert** Der Handel bestimmt das Gesamtbild der Kommunikation. Schnelle Verkaufsideen sind gefragt.

**Klein versus groß** Kleine Agenturen liefern die schnelle Idee.

gebotskommunikation. Selbst die großen Automobilmarken werben mit Rabatt-Aktionen und Leasing-Raten. Dass die Unternehmen dann auch den Prozess, in dem solche taktische Kommunikation entsteht, hinterfragen, ist doch nachvollziehbar.

**Leonhard** Ich kann ihrer These nicht folgen. Unser Geschäft ist die Marke und sonst nichts. Wenn es die Marke nicht mehr gäbe, brauchten wir nicht mehr anzutreten. Nur ein Beispiel: Unser weltweit größter Kunde ist ein klassischer Markenartikler: Dove mit seinen enormen Wachstumsgrößen.

**Fehse** Das ist ein Einzelfall. Gucken Sie sich die Werbespendings an, die sich dramatisch verändert haben.

**W&V** 2005 waren die Handelsunternehmen mit einem Brutto-Werbevolumen von 1,9 Milliarden Euro die größten Werbungtreibenden.

**Fehse** Und vor zehn Jahren waren es die Markenartikler. Die Entscheider in Handelsunternehmen agieren aber komplett anders und haben andere Interessen als ein Markenartikler, der ein langfristiges Ziel für die kommenden fünf Jahre definiert. Beim Händler kriegen Sie eines für die nächsten fünf Tage.

**Leonhard** Dann haben wir eine andere Auffassung davon, was eine Marke ist.

**W&V** Ogilvy arbeitet für Globus. Unterscheidet sich der Kunde nicht von den klassischen Markenartiklern? Müssen Sie nicht schneller, flexibler agieren?

**Leonhard** Wir bekommen bei Globus nicht nur Entscheidungen für die nächsten fünf Tage, sondern auch für die kommenden zehn Jahre. Das liegt daran, dass Unternehmen wie Globus wissen, sie werden mit Preiskampf alleine nicht überleben. Sie erkennen die Notwendigkeit, sich innerhalb ihres Marktes, des Handels, zu profilieren. Wenn sie keine Marke sind, dann sind sie per definitionem generisch. Das heißt, sie können sich nur noch durch den Preis unterscheiden.

**Fehse** Ich habe das Spiel viele Jahre für Media-Markt gemacht. Und ich gebe Ihnen ja Recht, Media-Markt, Saturn, Sixt – das sind alles wunderbare Marken. Aber sie sind es deshalb, weil sie den Leuten nichts vorzaubern mit geheimen Verführer-Tricks, sondern weil sie auf

nette Art sagen, hier gibt es eine Wurst und die ist leckerer als bei der Konkurrenz. Die Marke und ihr Mysterium sind entzaubert. Die stolze Gelassenheit im Beraten und Steuern einer Marke, also das alte Geschäft der Großagenturen, gibt es heute nicht mehr. Selbst Markenartikler brauchen immer mehr und immer schneller Verkaufsideen aber keine lahmen Psycho-Strategien.

**Leonhard** Media-Markt ist doch nicht durch Schweinebauch zur Marke geworden!

**Fehse** Doch, durch täglich frischen, kreativ gewürzten Schweinebauch.

**W&V** Ihre Standpunkte scheinen unverwundlich. Dennoch ist unverkennbar, dass

**„Die UNTERSTELLUNG, dass große Agenturen behäbiger sind, kann ich nicht nachvollziehen“**

Lothar Leonhard, Ogilvy

Networks verstärkt Konkurrenz durch inhabergeführte Agenturen wie Crispin, Porter & Bogusky oder Wieden & Kennedy bekommen. Sie kreieren Kampagnen, die weltweit zum Einsatz kommen. Ein Network scheint da überflüssig zu sein.

**Leonhard** Man braucht das Network zumindest für die Implementierung. Das kann eine Bartle Bogle Hegarty nicht leisten. Aber an der Botschaft, dass eine BBH mit einem Network kooperieren muss, ist ja nichts Neues. Und es ist auch nichts Neues, dass sich eine Niederlassung eines Networks im einzelnen Markt gegen lokale Konkurrenz durchsetzen muss.

**Fehse** Aber wenn sie nur noch Teil eines Pools ist, wenn bei Ferrero Networks mit der Heimat aus Berlin an einem Tisch sitzen und überhaupt nichts daran finden, nur mal einen Film zu texten, dann entspricht das doch nicht der Positionierung eines Networks.

**Leonhard** Ferrero hat schon immer lokale Agenturen benutzt. Wir waren die einzige Agentur, die bei Ferrero feste Verträge hatte. Und wir fanden uns täglich im Konkurrenzkampf mit einem ganzen Stall von Wettbewerbern. Das ist nichts Neues.

**W&V** Die Tendenz zu Agentur-Pools lässt sich nicht von der Hand weisen. Bei Opel,

Renault oder Puma müssen sich etablierte Netzwerke gegen kleinere Agenturen behaupten. Von zehn Firmen, die im Oktober mit einem Saphir-Effie vom Verband GWA ausgezeichnet werden, arbeiten heute fünf mit diesem Modell.

**Fehse** Nehmen Sie Audi.

**Leonhard** Ich kann das nicht wirklich beurteilen. Aber soweit mir berichtet wurde, liegen hier persönliche Motive zugrunde. Das wird aber sicherlich die Ausnahme bleiben, da der Aufwand für die Steuerung der Agenturen enorm ist. Ich nenne Ihnen das Gegenstück: Warum hat sich DaimlerChrysler gerade entschieden, das Modell nicht einzuführen, sondern eine Agentur für Mercedes-Benz zu holen?

**Fehse** Weil bei Mercedes ein Ex-Network-Boss gerne mal die tollste Kreativagentur befehlen will ... Im Ernst: Audi ist ein Beispiel für das ziemlich nahe liegende Konzept, seine Marke lieber selber zu steuern. Und sich des-

halb auch als Dienstleister keinen bräsigsten Markenpapst zu leisten, sondern einen Haufen von kreativen Verkaufshelfern, die sich für jedes noch so knifflige Briefing den Allerwertesten aufreißen.

**Leonhard** Die Unterstellung, dass große Agenturen behäbiger sind, kann man als kleine Agentur trefflich führen. Ich kann sie nur nicht nachvollziehen. Die meisten großen Agenturen haben ihre Operationen in relativ kleine, überschaubare Einheiten aufgliedert. Glauben Sie, es ist für uns eine nicht zu lösende Herausforderung, ein Manuskript in zwei Tagen zu erstellen? Das machen wir jeden Tag genauso wie Sie.

**W&V** Zweifelsohne haben sich die Rahmenbedingungen für Agenturen verändert – es seien nur die Zersplitterung der Zielgruppen und Fragmentierung der Medien und Märkte genannt. Wie stellen sich Agenturen darauf ein?

**Fehse** Die Reaktanz der Verbraucher gegenüber Werbung hat dramatisch zugenommen. Ich habe heute nicht mehr die Zeit, ein Image, ein inneres Bild, all diese psychologischen Konstrukte beim Verbraucher zu implementieren, wenn auf ihn statt 100 Werbebotschaften täglich 10 000 einprasseln.

**Leonhard** Die Reaktanz findet ja nicht in dem Ausmaß statt, wie es manche Leute gerne beschwören. Ich habe mich vor einiger Zeit mit dem Europa-Chef von Google unterhalten. Wir waren uns schnell einig über folgende Auffassung: In zehn Jahren werden rund 40 Prozent der Marketingbudgets in den Online-Bereich fließen. Die Interaktionsmöglichkeiten des Internets eröffnen dabei fantastische, verkaufsfördernde Maßnahmen. Wir waren uns aber auch einig, dass die emotionale Funktion von TV-Werbung dadurch nicht in Frage gestellt wird. Dies wird weiterhin existieren, aber in einer anderen Verbindung.

**W&V** Deshalb kaufen Sie Kapazitäten im Online-Bereich zu, wie mit Planetactive?

**Leonhard** Wir haben auch sehr viele Kapazitäten selbst aufgebaut.

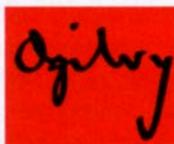
**Fehse** Und versuchen dadurch Budgets zu retten – das klassische Network-Thema. Kunden, die man in einem Mandat betreut, versucht man andere Disziplinen aufzuschwatzen. So entsteht dann, was ich gerne „intrierte Kom-



Zur Agentur

**OGILVY & MATHER DEUTSCHLAND**

Die Ogilvy-Gruppe ist seit Mai 1989 Teil der börsennotierten Holding WPP und derzeit die fünfgrößte Agenturgruppe in Deutschland. Sie betreut nach eigenen Angaben über 200 Kunden, darunter Ford, IBM, die Deutsche Bahn, Kodak und Dove. Seit Jahren beweist das Network auch in kreativer Hinsicht Kontinuität. Im aktuellen W&V-Ranking der kreativsten Agenturen ist Ogilvy auf Platz sieben gelistet. Zur Gruppe gehören neben eher klassisch ausgerichteten Agenturen in Frankfurt und Düsseldorf auch Spezialisten wie Ogilvy One, Ogilvy Interactive oder CPZ Ogilvy Public Relations. Laut Chairman Leonhard trägt die klassische Werbung rund zwei Drittel zum Umsatz bei. Jüngst hat die Gruppe die Mehrheit an der Online-Marketing-agentur Planetactive übernommen. kr





Zur Agentur

## FOR SALE

1996 als Inhouse-Agentur von Media-Markt gestartet, hat die heute 24 Mitarbeiter große Münchner Werbeschmiede (Geschäftsführung: Stefan Filtgen, Kai Fehse, Ono Mothwurf) eine wechselvolle Geschichte hinter sich. Nicht nur, weil Media-Markt nicht mehr Kunde ist. Auch die Pläne von Gründer Kai Fehse, ein Network mit Headquarter im Schweizer Kanton Appenzell aufzubauen, scheiterten. Übrig blieben For Sale Digital in Hamburg sowie als Partner For Sale, Amsterdam. Keine Änderung hingegen gab es in der Kernkompetenz der Agentur: kreative, absatzfördernde Werbung, gern auch für den Handel. Allerdings hat das Team, das durch den Kreativen Mothwurf verstärkt wurde, das Portfolio ausgebaut: Neben Max Bahr, L'Tur, Point S und K&L Ruppert arbeitet For Sale auch für Audi, „Freizeit Revue“ sowie den ADAC. *ph*



For Sale

munikation“ nenne. Herausragende, effiziente „integrierte Kommunikation“ kann nur das Unternehmen selbst organisieren – unabhängig von den Eigeninteressen der Dienstleister.

**Leonhard** Diese These ist unsinnig. Ihnen fehlt offenbar die Vorstellung davon, wie hoch der Organisationsaufwand ist, wie viel Personal der Kunde vorhalten müsste. Abgesehen davon: Die meisten Verträge, die wir in diesen Bereichen haben, sind Scope-of-Work-Verträge. Demnach bekommt die Agentur die vom Kunden definierte Leistung bezahlt. Das hat nichts damit zu tun, ob die Agentur dafür Spots oder CRM-Maßnahmen entwickelt. Selbst wenn sie wollte, könnte sie diese vermeintlichen Eigeninteressen nicht verfolgen. Am Ende bestimmt der Kunde.

**Fehse** Und Sie beraten ihn dabei. Da ist es doch schlauer, wenn der Kunde gleich selbst steuert und sich Spezialisten ins Boot holt, die in ihrer jeweiligen Disziplin die Besten sind.

**Leonhard** Ich habe noch keinen Tag erlebt, an dem wir nicht in sämtlichen Disziplinen diese Anforderung an Spitzenkreativität hätten. Ich sehe keinen Paradigmenwechsel.

**W&V** Wie stellt sich für Sie das Agenturmodell der Zukunft dar?

**Fehse** Es gibt zwei: Die Network-Agentur, die das Adaption- und Call-Center-Geschäft für Konzernkunden betreibt. Und die kreative Garagenfirma, die schnell Verkaufsideen produziert. Ohne Tamtam, ohne Copyright, ohne Powerpoint.

**Leonhard** Ich kann keine Hinweise darauf erkennen. Was mich am meisten beschäftigt, ist die Veränderung durch die Digitalisierung der Medien. Die Wertschöpfung für Agenturen im Online-Bereich wird sicher überschätzt. Die technischen Anwendungen werden immer billiger. Der Markt wird von immer mehr Anbietern bedrängt. Für große Unternehmen wie unsere wird die Frage sein, wo wir die Wertschöpfung herholen können. Daran werden sich auch die Agenturmodelle ausrichten.

Ein scharfes Modell könnte sein, dass wir das Risiko langfristiger Mietverträge und fester Anstellungen nicht

## „Die REAKTANZ der Verbraucher gegenüber Werbung hat dramatisch zugenommen“

Kai Fehse, For Sale

mehr in dem Maß wie bisher eingehen, sondern nur noch Kernteams beschäftigen und den Rest mit Zeitarbeitskräften abdecken. Das gibt der Markt aber noch nicht her. Andererseits ist die Zusammenarbeit zwischen großen Markenunternehmen und Agenturen oft so komplex, dass wir keine Sorge haben müssen, arbeitslos zu werden. Das Modell wird sich eher evolutionär verändern.

**Kerstin Richter** ✉ [agenturen@wuv.de](mailto:agenturen@wuv.de)