

**38 Seiten
Stellenmarkt**

werben und verkaufen



Anzeigen-Boom

Die Wirtschaftsteile der Tagespresse werden immer stärker gebucht **9**



Naddel-Bräu

Die Bohlen-Gefährtin soll den Verkauf von Henninger-Bier ankurbeln **16**



HERR SCHRÖDER, WIR BRAUCHEN DIE 630 MARK!

EINE ARTIKEL DER CDU SEHEN DAS 630-MARK-GESETZ.

Euro-Fighter

Wie die Budgets, so die Wahlslogans – dünn und wenig überzeugend **82**



Netz-Strategen

Wie amerikanische Zeitungen mit dem Internet Geld verdienen wollen **116**



Sonderangebot beim Media-Markt

Die Media-Saturn-Holding konzentriert sich aufs Kerngeschäft und entläßt ihre Agenturtochter For Sale in die Selbständigkeit. Kreativchef Kai Fehse vollzieht mit Partnern den Management Buy-out. Die Agentur kümmert sich nur um klassische Werbung. Hauptkunde bleibt der Elektronikhändler. **98**

Mutti ist die beste

Durch die Gründung von Agenturtöchtern versuchen Wirtschaftsunternehmen, Geschäft zu akquirieren. Bei der Media-Markt-Agentur For Sale ging das Konzept auf. Nun vollzieht sie sogar den Management Buy-out.

In dem Loft in Münchens Nymphenburger Straße 84 steht die Luft. Über 30 Grad machen den 600 Quadratmeter großen Raum zum Treibhaus. Die Wände sind schwarz, die riesigen Fenster blind vom Staub vergangener Jahrzehnte. Wo früher der Bruckmann-Verlag Fotoproduktionen von Gemälden anfertigen ließ, soll im August die neugegründete For Sale Werbeagentur Nymphenburg GmbH einziehen.

„Es wird sich eigentlich nichts ändern“, sagt Kai Fehse, zur Zeit noch Kreativchef bei For Sale, der 100prozentigen Agenturtochter der Media-Saturn-Holding. „Wir werden die gleichen blauen Teppiche haben wie in der alten Agentur, die gleichen Buchenholztische und Artemide-Lampen.“ Aber das sagt der 32jährige wohl nur, um sich selbst zu beruhigen. Denn er haßt nichts mehr als Veränderungen (siehe Interview).

Die neue For Sale steht dann im Wind des Wettbewerbs. Als geschäftsführende Gesellschafter übernehmen Kai Fehse und Jürg Mayer nach dem Management Buy-out die Verantwor-

den Youngstern ein festes Einkommen sichert: Die Hälfte der angepeilten acht Millionen Mark Umsatz steuern Media-Markt und Saturn bei.

Um das Tagesgeschäft kümmern sich weiterhin die 220 Mitarbeiter der For Sale: Media-Saturn. Mit dem Ausscheiden des Firmengründers Walter Gunz zum Jahresende wird sich der Vertrieb stärker um das Marketing kümmern, Media-Markt und Saturn entscheiden dann jeweils getrennt über ihren werblichen Auftritt.

Konzentration auf das Kerngeschäft

Die Münchner Media-Saturn-Holding ist damit binnen kurzem der zweite Konzern, der seine Werbeagentur in die Selbständigkeit entläßt. Erst jüngst hat die Hoechst AG ihre 100prozentige Tochter CommServ abgestoßen (w&v 18/99). Hintergrund: Beide Unternehmen wollen sich stärker auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Als „Akte des Inordnung-Bringens“ beschreibt Gunz die neue Struktur. „Wir sind ein Retailer im elektronischen Bereich.“ Vor allem aber hät-

„schnellgreifende Synergien“, so der 42jährige Falcke. MC&LB wiederum ergänzt ihr Portfolio um Chemie- und Pharma-Marketing.

Michael Klug, seit Anfang des Jahres neben Falcke CommServ-Geschäftsführer, ist sicher, daß seine Firma die angestrebten 107 Millionen Mark Billings in diesem Jahr übertreffen wird. 50 Prozent des Geschäfts kommen von Hoechst selbst, 30 Prozent liefern ehemalige Hoechst-Töchter, und der Rest sind Fremdkunden wie Deutsche Bank, Nokia und Zürich Versicherungen. Für die gerade von Hoechst und Rhône-Poulenc aufgebaute Tochter Aventis besorgt CommServ das Direktmarketing. Der Sprung in die Selbständigkeit ist für die ehemaligen Hauswerber kein Sprung ins kalte Wasser. „Wir akquirieren schon seit zwei Jahren auf dem freien Markt“, sagt Falcke.

For Sale steht den Frankfurtern in nichts nach. „Keiner von uns hat damit gerechnet, daß wir so viel Erfolg haben würden“, erzählt der ehemalige Springer & Jacoby-Mann Fehse. Vor drei Jahren hatte die Media-Saturn-Gruppe ihre Werbeabteilung in die Freiheit entlassen. Sie sollte als Media-Saturn-Tochter For Sale externe Kunden akquirieren und dabei gute Wer-

„Wir haben es schlicht zu weit getrieben“

For-Sale-Chef Kai Fehse über die Beweggründe, sich selbständig zu machen, seine Angst vor Veränderung und die Idee, „Shops“ aufzubauen.

Herr Fehse, Sie haben immer von Ihrem Job als Chef von For Sale, einer 100-Prozent-Tochter der Media-Saturn-Holding geschwärmt. Eine eigene Agentur zu gründen, fanden Sie furchtbar. Jetzt machen Sie sich doch selbständig, mit Jürg Mayer und Mitarbeitern. Warum?

Fehse: Wir haben es schlicht zu weit getrieben, mit For Sale. Unser kleines Projekt war viel erfolgreicher als wir es vor drei Jahren erwarten konnten. Das wurde dem Media-Markt einfach unheimlich. Jetzt möchte er sich wieder auf sein Kerngeschäft konzentrieren. Waschmaschinen verkaufen, nicht Werbekonzepte. Dazu kommt: Der Gründer Walter Gunz, unser Mentor, hört zum Jahresende auf. Es ist Zeit für stabilere, wenn auch bravere Strukturen.

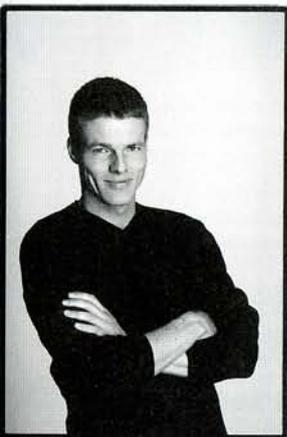
Also ist der Schritt gar nicht freiwillig?

Fehse: Nein. Ich hatte immer einen wilden Horror vor der Zwei-Mann-Gründung auf der Wiese. Schon wieder eine hübsche Agenturbroschüre. Schon wieder ein neuer Laden, den keiner braucht, den keiner wirklich lieb hat. Der Media-Markt gibt uns den Spirit mit raus, den Namen, das Geheimrezept für erfolgreiche Werbung. Und die 40 Leute, die sie gemacht haben. Die waren es letztlich auch, die mich überredet haben, den Schritt zu wagen. Ich selber hasse Veränderungen. Aber: „Wenn du willst, daß die Dinge so bleiben wie sie sind, mußt du alles verändern.“

Wie finanzieren Sie diesen Management Buy-out?

Fehse: Wir nehmen alle Kunden mit und einen ordentlichen Vertrag von Media-Saturn. Dafür übernehmen wir einen millionenschweren Kostenblock. Und versprechen weiter gute Ideen.

Wie sieht der Vertrag mit Media-Saturn aus?



Seven-Senses-Chef Markus Schmidt zweifelt nicht an seinem Erfolg: „Unsere Arbeit läßt darauf schließen, daß wir am Markt bestehen können.“ Jüngstes Aushängeschild: ein On-air-Design aus der ProSieben-Sommernkampagne, die in Kürze startet.

ten für 40 Leute. Die Beteiligung von Mitarbeitern ist geplant. Schon bald wollen die beiden Chefs die Mehrheit an die übrigen drei Führungskräfte, Thomas Lissner (Beratung) und die CDs Stefan Rappel und Thomas Popp, abtreten.

Von der alten For Sale nehmen sie den klassischen Bereich – Beratung, Planning, Art Buying und Kreation sowie einen kleinen Teil der Produktion – mit. Außerdem haben die Münchner 15 Kunden im Gepäck, darunter L'tur Tourismus, Fujitsu, Globo von Ringier und seit kurzem auch den Baumarkt BayWa. Vor allem aber einen Vertrag mit der ehemaligen Mutter, der

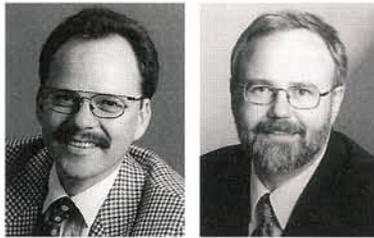
ten die For-Sale-Werber gezeigt, „daß sie es sehr gut machen. Sie haben es verdient, daß man ihnen die ganze Freiheit schenkt“. Denn die Freiheit sei die echte Voraussetzung für Kreativität.

Auch bei CommServ hat „Hoechst diesen Prozeß vorangetrieben“, sagt CommServ-Geschäftsführer Joachim Falcke. Rückwirkend zum 1. Januar hat die Frankfurter Network-Agentur Michael Conrad & Leo Burnett 51 Prozent an der CommServ Beteiligungsgesellschaft übernommen, 49 Prozent halten die 85 Mitarbeiter. Von der Anbindung an das Netz erhoffen sich die Business-to-Business-Werber jetzt

bung für Media-Markt machen. Fehse hatte Erfolg, zu viel Erfolg. „Ich erkläre deshalb das Modell ‚Werbeabteilung wird Agenturtochter‘ am Beispiel von For Sale wegen übermäßigen Erfolgs für gescheitert“, flachst das frischgebackene ADC-Mitglied.

Davon wollen Fehses Kollegen natürlich nichts wissen. Nach dem Vorbild der ehemaligen Media-Markt-Werbeabteilung gründen Unternehmen unverdrossen eigene Agenturtochter, darunter der Unterhaltungsriese BMG. Die Vorteile des Outsourcing sind einleuchtend: Die festen Kosten für eine Werbeabteilung werden in variable für eine Agentur umgewandelt. Die ehemalige Abteilung muß Dynamik entwickeln, um marktfähig zu bleiben. Und bei Unzufriedenheit kann das Unternehmen die ausgelagerte Werbeabteilung sogar wechseln.

So muß derzeit die Stuttgarter AM Werbegesellschaft, eine 100-Prozent-Tochter der Unternehmensgruppe Deutscher Sparkassen-Verlag (DSV), den Etat der DEKA verteidigen. „Wir müssen uns bei jedem Auftrag dem Wettbewerb stellen“, berichtet Geschäftsführer Dieter Spehr. Obwohl die 60-Mann-Agentur „jede Freiheit hat, sich in Dritt-Märkten umzusehen“ (Spehr),



CommServ-Chefs Michael Klug (l.), Joachim Falcke. Für Trespaphan entwickelten die B-to-B-Spezialisten den Messeauftritt auf der Interpack 99.



steuert die Sparkassen-Gruppe immer noch 90 Prozent des 130 Millionen Mark hohen Billingvolumens bei. Einen kleinen Erfolg kann AM immerhin verbuchen: Sie gewann jüngst im Wettbewerb den Etat der Jeans-Marke Nina by Ascari von der Firma Kübler. „Ein erster Versuch, in anderen Märkten Fuß zu fassen“, meint Spehr.

Dem Trend, Geschäftsbereiche auszugliedern und profitabel zu führen, folgte auch die ProSieben Media AG und gründete am 1. April Seven Senses. Dort wurden alle Kreativabteilungen des Senders gebündelt. An Selbstbewußtsein mangelt es der 60-Mann-Truppe nicht:

„Unsere Arbeiten zeigen, daß wir am Markt bestehen können“, meint Geschäftsführer Markus Schmidt.

Die Akquise kennt für ihn keine Grenzen. „TV-Sender sind unsere Lieblingskunden – weltweit.“ Interesse sollen dabei auch Preise von Kreativwettbewerben wecken. Beim BDA – der Award für Mediendesign wird Mitte Juni in San Francisco verliehen – steht Seven Senses mit zehn Nominierungen auf der Shortlist; bei Promax (Promotion) ist sie mit sechs dabei.

Daß Prämierungen der Akquise helfen, hofft auch Heiner Wolters, in Personalunion

Fehse: Langfristig. Und es umfaßt nur das klassische Geschäft. Wobei nicht einmal das hundertprozentig sicher ist. Da sind auch noch Demner, Merlice & Bergmann dran, Weber, Hodel, Schmid und neuerdings auch London Project, die Agentur eines Ex-Mitarbeiters. Um die wichtigen,

großen Kampagnen wird gepitcht. Der Rest, zum Beispiel Anzeigen für *Computer-Bild* oder unsere Kasperl-Spots sind uns sicher.

Sie beschränken sich also auf die klassische Werbung?

Fehse: Eindeutig. Wir machen Kampagnen, wir verkaufen Kreation. Das können wir, das macht uns glücklich. Daß wir nichts machen wollen, was uns unglücklich macht, ist auch so eine Sache, die wir nicht ändern wollen, bloß weil wir jetzt selbständig sind. Übrigens: Es soll ja auch Leute geben, die Direktmarketing glücklich macht. Mit denen könnte man dann eine For Sale Direct gründen.

Aber die Kunden fordern doch immer lauter integrierte Kommunikation.

Fehse: Denen sage ich: Macht einen „Shop“ auf. Das ist so etwas wie eine outgesourcte Werbeabteilung – integrierter geht’s gar nicht. So ein Shop kümmert sich nicht nur um die Mailings, der macht den ganzen Rattenschwanz bis zur Weihnachtskarte. Und wir helfen dabei. Als Unternehmensberater. Gründen auf Wunsch eine eigene Firma, organisieren Personal und Technik. Daß das funktioniert, haben wir bei For Sale: Saturn und For Sale: Media-Markt bewiesen. Diese Idee nehmen wir mit in die neue Agentur.

Mit dieser Idee gehen Sie doch schon länger hausieren. Bisher konnten Sie damit keine Fremdkunden akquirieren. Warum sollte es denn ausgerechnet jetzt plötzlich funktionieren?



Bis jetzt waren wir weder Agentur noch Unternehmensberatung, sondern strenggenommen eine Tochter des gewaltigen Metro-Konzerns. Da macht natürlich kein Kunde gern seine Bücher auf, oder läßt sein Personal von uns screenen. Außerdem: Die Idee ist wirklich neu, vielleicht braucht sie auch noch ein bißchen Zeit. Die Trennung wird uns die Akquise aber sicher erleichtern.

Gibt es schon Anfragen?

Fehse: Wir werden in Bozen für die Oberrauch-Gruppe den Shop For Sale: Oberrauch konzipieren. Ich baue das Shop-System aber nicht alleine auf, sondern mit einem Netzwerk von Unternehmensberatern. Da braucht es keine Kampagnen-Werber. Sondern Human-Resource-Fachleute, Prozeßentwickler, EDV-Spezialisten. Ich weiß

aus meinen vier Jahren mit dem Zwitter For Sale worauf es ankommt. Der Kunde soll einen Laden bekommen, der ihm die eigentliche Arbeit macht. Die Filme kann er dann ruhig bei Wieden & Kennedy schreiben lassen.

Ist der Zeitpunkt für die Agenturgründung nicht unglücklich gewählt? Immerhin haben Sie gerade die Präsentation um die Sommerkampagne für den Media-Markt an die Neugründung London Project verloren, und im Wettbewerb um den Etat von DF1/Premiere sind Sie auch nicht dabei.

Fehse: Aus dem DF1-Pitch haben wir uns herausgezogen, gerade weil wir in den ersten Wochen keinen Streß mit den neuen Leuten beim Kunden haben wollten. Und den damals noch internen Wettbewerb bei Media-

Markt haben wir nicht, wie gemeldet, verloren. Sondern, wenn schon, gewonnen. Fakt ist: Media-Markt fand beide Ideen schön. Und macht unsere, mit deutlich mehr Etat, im Herbst. Die ehemalige Hoechst-Agentur CommServ ist mehrheitlich von einem Network übernommen worden. Ist das für Sie auch vorstellbar?

Fehse: Das ist ein hübscher Gedanke. Ich werde jeden Anruf entgegennehmen. Nur: For Sale ist nicht CommServ. Wenn schon, dann wollen wir einen Namen, der geiler ist als unser eigener. Da fällt mir eigentlich nur Springer & Jacoby ein. Aber die kaufen wohl lieber gleich DDB. kr



Das Schöne an Deutschland ist, daß man so günstig ins Ausland fliegen kann.



Arbeiten aus der For-Sale-Werkstatt: L'tur und die Energy Film Library.

Agenturen



Heiner Wolters, Chef von Smile Factory und zugleich Marketingleiter von Katjes Fassin: „Werbung, die Spaß macht, wirkt.“ Bei der Katjes-Kampagne mit Stefan Raab haben das Imas-Tests schon bewiesen.

Marketingleiter von Katjes Fassin, Emmerich, und Chef der Katjes-Tochter Smile Factory. Er schickt seine Spots für die Marken Katjes und Dr. Hillers beim Festival in Cannes ins Rennen.

Werbung, die Spaß macht, wirkt

Vor einem Jahr gründete er Smile Factory. Damals hatte er nicht die passende Agentur gefunden und beschlossen, selbst Reklameluft zu schnuppern. Seit Oktober sitzen die fünf Werber in einem Büro in der Düsseldorfer Altstadt. Katjes hätte das erfolgreichste Geschäftsjahr seit Bestehen gehabt, schwärmt Wolters. Für ihn ein Beweis, daß „Werbung, die Spaß macht“, wirkt. Sein Ziel nun: „externe Kunden gewinnen.“

Unternehmenseigene Agenturen tun sich mit Fremdkunden schwer. Man bleibt der Mutter treu. Bei BMG Advertising macht das 60-Mil-

lionen-Mark-Volumen der Mutter BMG 85 Prozent des Umsatzes aus. Acht Fremdkunden, darunter Harley-Davidson, werden in einer eigenen Abteilung betreut. Die Akquise hat die 50-Mann-Agentur erst mal zurückgestellt. Boß Thomas Sassenbach: „Wir verhalten uns ruhig. Sonst würden wir uns übernehmen.“

Ruhig verhalten wird sich Kai Fehse kaum. Am liebsten würde er For Sale zum Network ausbauen. Zürich steht schon auf der Liste. Weil sein Partner Jürg Mayer ein Schweizer ist. Mit Imholz-Reisen und dem Ringier-Verlag gäbe es schon erste Kunden. Das Ziel von For Sale steht fest: „Geile Kampagnen für geile Kunden.“ Und wenn es schiefeht? „Dann höre ich auf“, sagt Fehse. „Denn wenn ich es nicht mit der Liebe vom Media-Markt schaffe, bin ich zu blöd zum Selbständigsein.“

Kerstin Richter

Management Buy-out – Chance oder Risiko?

Eine Agentur zu gründen und erfolgreich zu managen, kann ein dornenreicher Weg sein. Eine Alternative ist das Management Buy-out.

■ Drei Formen des Management Buy-out (MBO)

- Die angestellte Geschäftsführung erhält das Angebot „ihr“ Unternehmen zu kaufen (MBO).
- Ein externes qualifiziertes Management übernimmt Gesellschaftsanteile und führt die Firma selbständig weiter (Management Buy-in). Diese Form bietet sich zum Beispiel als Nachfolgeregelung in einer inhabergeführten Agentur an, bei der sich kein geeigneter Thronfolger finden läßt oder die angestellten Führungskräfte das Unternehmer-Risiko scheuen.
- Ein Unternehmen gliedert Abteilungen, Geschäftsfelder bzw. Tochtergesellschaften aus. Dafür wird eine neue Gesellschaft gegründet, angestellte oder externe Manager übernehmen die Anteile (Spin off).

■ Finanzierung des MBO

„Diese Beteiligungsmodelle werden meist ohne nennenswertes Eigenkapital realisiert“, erklärt der Frankfurter Unternehmensberater Herbert Busse. Eine Finanzierungsform könnte eine Leveraged Buy-out sein, die vorwiegend auf Fremdkapital basiert. Die Zinsen und die Tilgung der Kredite werden nicht aus Eigenmitteln, sondern aus dem laufenden Cash Flow geleistet. Ein Teil des Cash Flow resultiert aus den steuerlichen Abschreibungen. Mit dem MBO ist aber ein hohes steuerliches Risiko verbunden. Busse: „Man weiß nie, wie sich die Steuerbehörde in fünf Jahren dazu äußern wird.“ Der Consultant rät deshalb, vorher zu prüfen:

- Wie qualifiziert ist das Management?
- Wie gut ist die Marktposition?
- Ist der Cash Flow stabil, um die Zinsbelastungen zu finanzieren?

■ Fünf Schritte zum Ziel

Die Beteiligung wird je nach Rechtsform unterschiedlich strukturiert. Bei einer GmbH sind laut Herbert Busse in der Regel fünf Schritte erforderlich:

1. Es wird eine GmbH gegründet. Die Stammanteile werden von den neuen Unternehmern und einer Beteiligungsgesellschaft gezeichnet.
 2. Die neue GmbH erwirbt die Stammanteile an der alten Gesellschaft. Davon losgelöst werden zusätzliche Aktiva mit stillen Reserven von der alten Gesellschaft übertragen.
 3. Der Kaufpreis für die GmbH-Anteile und für die Aktiva wird per Bankkredit und mit der GmbH-Stammeinlage finanziert.
 4. Der entstehende, an die neue Gesellschaft auszusüttende Verkaufsgewinn wird über Abschreibungen neutralisiert.
 5. Die Zinsen und die Tilgung der Kredite werden nicht aus Eigenmitteln, sondern aus dem laufenden Cash Flow der neuen GmbH geleistet.
- Gerade in der Agenturbranche falle die Bewertung eines Unternehmens schwer. „Das Geschäft steht und fällt mit dem Management und den Kunden“, sagt Unternehmensberater Herbert Busse. Für die Berechnung des Kaufpreises gilt folgende Faustformel: Der durchschnittliche Gewinn vor Steuern aus den letzten drei Jahren, multipliziert mit dem Faktor drei bis fünf.