



absatzwirtschaft

11/2005

ZEITSCHRIFT FÜR MARKETING



BMM

EINE MARKE GEHT

**Bernd M. Michael nimmt
Abschied vom Agentur-
Business. Was ist geblieben?
Der langjährige Grey-Chef im
Gespräch mit Weggefährten.**

Seite 8

Langweilige Rechner

Philips-CMO Andrea Ragnetti kritisiert Marketing-Kollegen.

Seite 120

Trügerischer Aufschwung

Viele Unternehmen fahren den Vertrieb hoch – auch den Ballast.

Seite 32

Neue Serie: Die Medienmacher

ZDF-Chefredakteur Nikolaus Brender ist die Überraschung auf den zweiten Blick.

Seite 110

„EINE GEWISSE DIKTATUR IST GAR NICHT SCHLECHT“



Bernd M. Michael im Gespräch mit Dr. Peter Haller (links) und Vilim Vasata (rechts)



Blaues Hemd, rote Krawatte, breites Lächeln. So kennt die Branche Bernd M. Michael seit Jahrzehnten. Kaum ein anderer Werbemanager hat sich so lange an der Spitze einer Top-Agentur gehalten und ihr seinen Stempel aufgedrückt wie der Chairman und CEO von Grey Global Group EMEA. Grey ist Michael und Michael ist Grey. Ende September zog sich der nimmermüde Impulsgeber aus dem Tagesgeschäft zurück. Was er dem Marketing und den Agenturen zu sagen hat, diskutierte absatzwirtschaft-Autor Eberhard F. Schrader mit ihm und zwei Weggefährten, die diesen Schritt bereits vollzogen haben.

Fotos von Hartmut Bühler

Es passiert nicht oft, dass drei so hochkarätige Repräsentanten der Kommunikationsbranche zu einem Gespräch zusammenkommen. Aber der Anlass des Treffens ist auch außergewöhnlich. Denn Herr Michael schied zum 1. Oktober aus dem Tagesgeschäft der Grey Group Worldwide aus. Ein guter Anlass also, um Bilanz zu ziehen. Lassen Sie mich das Gespräch mit einem Ausspruch eröffnen. Ein kluger Mann hat mir kürzlich gesagt: „Die Vergangenheit, richtig verstanden, kann uns sehr viel über die Zukunft erzählen.“ Was können uns hundert Jahre Marketing-Erfahrung, die hier am Tisch versammelt sind, über die Zukunft der Kommunikation sagen?

MICHAEL: Wer fängt an?

VASATA: Die Frage geht an den Ehrengast.

MICHAEL: Die Annoncen-Expedition von einst hat sich in eine Full-Service-Agentur verwandelt, ganz ungeplant, ohne das eigentlich sein zu wollen. Und aus der Full-Service-Thematik ist dann wieder der Markt der Spezialisierungen geworden, den wir heute haben, der sich aber, glaube ich, in einer wunderbaren Rückwärtsbewegung gerade wieder zu den Urständen des Full-Service ent-

MICHAEL: In den letzten 15 Jahren haben sich lauter Spezialisten entwickelt, zum Teil so hochkarätig, dass sie zu sperrig zur Zusammenarbeit miteinander waren. Das hat mir manche Sorge gemacht. Aber der Markt diktiert uns, dass diese Facetten alle wieder zusammenkommen müssen, um als Unterstützungssystem und -dienstleistung für Marken da zu sein, um der Industrie als Ansprechpartner zu helfen und um die Marken, die überleben – und das sage ich ganz bewusst – möglichst effizient und möglichst kreativ im Markt durchzusetzen. Es geht um ganzheitliches, integriertes Marketing, das heißt, die Kräfte müssen zusammengefasst werden, um Marken weiterhin attraktiv, groß, gesund und faszinierend zu halten.

Und was bedeutet das für die Markenartikel, die einzelne Leistungen hier und da kaufen oder einige Funktionen ganz an sich gezogen haben?

DR. HALLER: Es gibt inzwischen immer mehr Unternehmen, die auf einer oft langen Wegstrecke gelernt haben, dass fragmentierte Spezialdienstleistungen nicht zu einem ganzheitlichen Markenauftritt führen, umständlich zu koordi-

Das hört sich nicht gut an. Wollen Sie dazu noch etwas sagen?

MICHAEL: Na ja, man versucht immer mal, einige merkfähige Sätze unterzubringen. Vor etwa zehn Jahren habe ich zum Entsetzen aller gesagt: Die Hälfte aller Marken wird verschwinden. Da habe ich mich getäuscht. Es sind weit mehr als die Hälfte, wenn man sich nur das Beispiel Unilever ansieht.

DR. HALLER: Es gibt aber immer noch zu viele. Wir haben rund 60 000 beworbene Marken.

MICHAEL: Bei Unilever sind von 1 600 Marken 400 übrig geblieben.

DR. HALLER: Sagen sie. So ganz ist das wohl noch nicht der Fall.

MICHAEL: Es ist die Wegstrecke. Diese Bereinigung ist für die Unternehmen aus ökonomischen Gründen notwendig. Das ist kein freiwilliges Zurück. Man kann heute sagen, dass die Investitionen, die in die Milliarden gehen, ausgeföhrt sind. Sie haben das Lernvolumen der Menschen überstrapaziert. Es ist ein Gesund-schrumpfen, und ich denke, dass das eine wunderbare Herausforderung für uns ist. Die Kernfrage lautet daher: Können wir helfen, diejenigen Marken herauszufinden, die tragfähig sind? So wie es uns ins Geschäft gebracht hat, die Marken alle zu entwickeln, bringt es uns jetzt Geschäft, diejenigen herauszufiltern, die langfristig als Dachmarken geeignet sind.

DR. HALLER: Dürfen wir noch einmal auf die Entwicklung der Branche zurückkommen? Ich möchte das gern ein bisschen erweitern. Denn wir größeren Agenturen betreiben alle keine Werbeagenturen mehr. Wenn man sich das Beziehungsdreieck zwischen den Kunden, den Medien und uns ansieht, und wenn man auf die letzten 35 bis 40 Jahre zurückblickt, dann hat sich wirklich alles verändert. Wenn wir Mitte der 60er-Jahre zu einem Kunden kamen, dann war das wie Weihnachten. Man wartete voller Spannung auf das, was wir, die Agentur, wohl erzählen würden. Heute ist das eine völlig andere Situation.

Sind die Agenturen darauf vorbereitet?

DR. HALLER: Nein, die Agenturen haben in der Summe viel zu hohe Kapazitäten, völlig falsche Prioritäten und gehen immer noch schwerpunktmäßig von klassischer Werbung aus. Dabei ist die

Bernd M. Michael begann seine Karriere mit einer Lehre als Werbekaufmann bei der Carl Gabler Annoncen-Expedition in München. Danach studierte er an der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing. 1966 wechselte Michael zu Gramm & Grey nach Düsseldorf, wo er 1972 zum Geschäftsführer und später zum Gesellschafter von Grey Düsseldorf aufstieg. Mit großer Konsequenz baute er die Agentur zu einer führenden Gruppe für ganzheitliche Markenkommunikation aus. In den letzten Jahren regelte Michael auch die Nachfolge, und spätestens als Agentur-Gründer Ed Meyer sein Lebenswerk an die englische WPP Group verkaufte und ein neuer Mann an die Spitze vorrückte, war der richtige Augenblick für den Ausstieg und Generationenwechsel gekommen. Michael wird der Branche und Grey aber auch in Zukunft eng verbunden bleiben. Mit Reden, Artikeln, Studien und Büchern hat er das Marketing und die Markenführung ohnehin immer stark belebt. Erinnerung sei nur an das 1 800 Seiten dicke „Werkbuch M wie Marke“, das er zum 50-jährigen Jubiläum von Grey Deutschland herausgab.



wickelt. Also, wir haben einen Kreislauf hinter uns, der zufällig jetzt gerade wieder da landet, wo er angefangen hat. Was für eine Erklärung gibt es dafür?

nieren und zu teuer sind. Zu viele Spezialisten verderben das Konzept.

„Marken, die überleben werden“, haben Sie eben so beiläufig erwähnt, Herr Michael.

klassische Werbung in den letzten Jahren um etwa 20 bis 25 Prozent im Nettovolumen geschrumpft. Die Kapazitäten wurden aber nicht angepasst. Auch bei den Medien herrscht eine völlig veränderte Situation. Sie werden meines Erachtens ihrer Aufgabe nur zum Teil gerecht. Zum Beispiel die Printmedien. Statt sich Gedanken zu machen, wie man den heutigen Bedürfnissen gerecht wird, bringen sie einen Titel nach dem anderen auf den Markt und schaffen dadurch ein Überangebot, das die klassische Werbung zusätzlich ineffizient macht.

Auf einen Nenner gebracht: Wie stellt sich das Agentur-Business heute dar?

DR. HALLER: Es gibt die großen Agenturen, von denen sich einige relativ gut gehalten haben, und es gibt die vielen mittelgroßen und kleinen Agenturen, die in den letzten vier, fünf Jahren im Schnitt zwischen 20 und 30 Prozent Volumen verloren haben. Wenn ich da in einer Fachzeitschrift lese, dass die kleinen Agenturen auf dem Vormarsch sind, dann kann ich nur sagen: Die haben die Zahlen nicht gelesen. Das liegt daran, was Michael gesagt hat. Die kleinen Agenturen können den Weg zur modulhaft aufgebauten Full-Service-Agentur nicht mitgehen, weil ihnen das Kapital fehlt. Aber damit ist man nicht mehr online mit dem Kunden, der heute komplexe Leistung verlangt. Ein idealer Anknüpfungspunkt für meine nächste Frage. Viele Markenartikler wollen heute die internationale, globale Durchdringung. Die betreuenden Agenturen müssen diesen Anforderungen gewachsen sein. Wie kommt es aber, dass wir in Deutschland keine wirklich globale Agenturkette wie Omnicom, WPP, Interpublic oder Publicis haben. Warum sind wir so abgehängt worden?

VASATA: Da müssen wir zunächst fragen, wie wir in dieses verdächtige Geschäft überhaupt gekommen sind. Am Anfang waren wir, meine Partner, meist Autodidakten, die begünstigt durch die 60er-Jahre waren, durch ein Klima der Kooperation, der Gesprächsbereitschaft, des Zuhörens. Im Lauf der Zeit ist das Wissen der Klienten gewachsen, und es hat immer größere Divergenzen und Auseinandersetzungen über die Definition der Leistungsfähigkeit von Kommunika-

tion gegeben, dies vor allem mit Agenturen, die sich wie wir zu Anfang eher naiv, aber eben selbstverständlich als kreativ verstanden haben. In der Begegnung mit Amerika kam es dann, für uns jedenfalls, zu einer Zäsur. Denn auf einmal wurde ein enormes Know-how-Volumen auf eine nahezu naiv-empirische Kreativgesellschaft übertragen. Das musste erst einmal bewältigt werden. Wir als Unternehmer in einer deutschen Agentur

harte Quereinsteiger wie Sir Martin Sorrell von WPP oder Vincent Bolloré von Havas haben?

VASATA: Deutschland hat, historisch gesehen, auf ungeheure Weise viel geistiges und kreatives Potenzial vernichtet und ist dadurch auf das eigentliche deutsche Naturell selbst zurückgeworfen worden. Wir werden von anderen als bedauerlich trocken empfunden, anständig vielleicht, aber auch nicht mehr. Man muss einfach

Dr. Peter Haller und Rolf O. Stempel gründeten 1970 die Agentur Serviceplan in München. Der erste Kunde war die Käserei Champignon, die sich heute die Referenzliste mit Advocard, AOK, Gabor, Deutsche Leasing, Gardena, Hexal, Hipp, Oddset, Parador, Rodenstock, Rolf Benz, Sonax, Sony Ericsson, Scout24, Schwan Stabilo und dem ZDF teilt. Mitte der 90er-Jahre entschieden die Gründer, keine Anteile an internationale Werbeholdings zu verkaufen. Serviceplan ist heute die größte netzwerkunabhängige Agenturgruppe in Deutschland und rangiert damit vor der Agentur Jung von Matt (mit der aber eine gemeinsame Mediaagentur betrieben wird). Im Geschäftsjahr 2004/2005 betreute Serviceplan Billings in Höhe von 428 Millionen Euro. Das Gross Income betrug 64,28 Millionen Euro. Das entspricht einem Wachstum von 15,4 Prozent. Rolf O. Stempel schied 1998 aus der Geschäftsführung aus. Am 1. Juli 2002 übergab auch Dr. Peter Haller die Stafette an seinen Sohn Florian. Er kümmert sich allerdings weiterhin um Großkunden, strategische Projekte, das Partnermanagement und fungiert als Geschäftsführer der Gruppenholding.



mussten einsehen, dass wir selbst eben nicht mehr Unternehmer waren, sondern von einem anderen Unternehmen geführt wurden. Hinzu kam, dass es damals fast nur alte Marken gab, Gründermarken, die überlebt hatten. Es gab und gibt ja auch heute kaum Marken, die von Agenturen entwickelt worden sind. Wenn wir jetzt den Bogen schlagen, von dieser naiven, eigentlich fast liebenswerten Entwicklung zur Gegenwart, dann sehen wir, wie sehr die rein wirtschaftlichen Effekte der Kommunikation in den Vordergrund gerückt sind, aber auch wie wenig sich unsere Agenturen auf die veränderte Zeit eingestellt haben.

Kann es auch sein, dass uns deutschen Kreativen der globale Eroberungsdrang verloren gegangen ist, der Biss, den knall-

einsichtig sein, um zu wissen, wo man steht und woran man zu arbeiten hat. Es muss außerdem noch sehr viel mehr getan werden, damit die Agenturen mit den Unternehmen wieder auf Augenhöhe reden können.

MICHAEL: Meine Antwort auf Ihre Frage ist nicht so feinsinnig, sondern eher trivial. Ich habe damals mit Theo Breidenbach die Umschichtung einer deutschen Agentur in eine mehrheitlich US-amerikanische Agentur organisiert, und meine Analyse ist wie folgt: Viele internationale Unternehmen haben ihre Agenturen in andere Länder mitgenommen. Die US-Amerikaner haben das getan, die Franzosen und die Engländer auch. Die deutschen Unternehmen aber haben ganz selten ihren deutschen Agen-

turen gesagt: Du kriegst mein Geschäft, wenn du jetzt in der ganzen Welt Büros aufmachst. Folgende Frage war für mich damals der Knackpunkt: Kann eine deutsche Agentur mit einem US-Minderheitspartner international expandieren? Meine Antwort: Nein, kann sie nicht. Es funktioniert nur, wenn die US-Amerikaner Mehrheitspartner sind. Selbst heute würde die Mehrzahl der deutschen Unternehmen noch sagen: Nein, wir gucken, ob es in den verschiedenen Ländern andere Agentur-Alternativen gibt. Deutsche Großunternehmen haben uns nicht die Sicherheit gegeben, international ein deutsches Network aufzubauen.

gleiche Selbstverständnis, das heute ein amerikanisches oder französisches Unternehmen hat. Ich kann Ihnen stundenlang Beispiele von französischen Führungskräften erzählen, die mit geschwellter Brust zu uns gekommen sind und die Vergabe ihres Budgets davon abhängig machten, dass wir ihre Kampagnen auch in Deutschland übernehmen. Wir sind Exportweltmeister, aber nicht Weltmeister im internationalen Unternehmertum. Der Markt war für uns Agenturen international nicht da, um rentierende, internationale Ketten aufzubauen.

VASATA: Amerika hatte einfach einen viel zu großen Erfahrungsvorsprung.

der Kunde gefällt das wollen möge, was der Einkäufer einkauft. In Wirklichkeit wäre es besser, der Einkäufer würde das einkaufen, was der Kunde wünscht. Die, die das wirklich richtig machen, sind zum Beispiel die Tchibos dieser Welt. Die geben sich alle Mühe, vorher festzustellen, was die Kunden wünschen. Das ist Marketing. Dort werden Milliardenumsätze mit Produkten gemacht, von denen die Kunden in der letzten Woche noch gar nicht wussten, dass sie sie brauchen.

VASATA: Ich stimme Ihnen völlig zu. Es fehlt, ich sollte sagen, es fehlte besonders beim Handel an Einsicht und Übersicht im Marketing. Man war anders aufgestellt, man war sozusagen in den Handel hineingeboren und war Händler geblieben. Was die Agenturen betrifft, da vermisste ich auch etwas, nämlich die druckvollen Anstöße, weil sie einfach zu fern von der Realität einer Tiefkühltruhe sind. Es kommt hinzu, dass diese marktbeherrschende Kategorie – der Handel eben – zu tiefst enttäuscht über die langjährige Fehlbehandlung durch Agenturen ist. Schlimmer noch: Oft ist man der Eloquenz, den Versprechungen, dem Auftritt, der Show erlegen und konnte dem großen, beeindruckenden Fachchinesisch nicht folgen. Reaktion: Wir möchten nie wieder mit solchen Leuten zu tun haben. Es ist wirklich viel versäumt worden, und es muss wohl erst ein ziemlich schwieriger Lernprozess stattfinden, denn die Agenturen – die Kommunikatoren – können offenbar selbst nicht kommunizieren. Mit einer einsichtigen, humanen Kommunikation können wir so viel mehr bewirken.

DR. HALLER: Harsche Kritik! Agenturen haben immer wieder für Händler gearbeitet, und es gibt im Grunde genommen eine ganz einfache Erklärung, warum das nicht optimal funktioniert. Es liegt daran, dass das Handelsgeschäft sehr kurzfristig ist. Händler wie Lidl oder Aldi machen reine Abverkaufswerbung, die denken gar nicht daran, werblich etwas für ihr Image zu tun. Die Folge: Die großen Handelsorganisationen haben heute riesige Werbeabteilungen, die ihr Ding sehr oft selbst machen.

VASATA: Ich kenne aber auch Gegenbeispiele von hervorragenden Agenturen, die das Vertrauen des Handels gewonnen haben. Der Handel ist eben auch Marken-

Prof. Vilim Vasata zählt zu den renommiertesten Werbekreativen, nicht nur in Deutschland. Er studierte von 1949 bis 1953 Kommunikationsdesign an der Muthesius-Hochschule für Kunst und Gestaltung in Kiel und an der Folkwang-Hochschule in Essen. Gemeinsam mit Jürgen Scholz und Günther Gahren gründete er 1956 die Agentur TEAM, die schnell zur kreativsten Adresse in Deutschland aufstieg. 1972 fusionierte TEAM mit BBDO. Vasata avancierte zum Chairman und übernahm auch leitende Positionen bei BBDO Worldwide und BBDO Europe. In seiner Zeit stieg BBDO zur größten deutschen Agenturgruppe auf und blieb es bis heute. Mitte 1999 verließ Vasata die Agentur und ist seither in der Markenberatung und der Designentwicklung tätig. Neben seiner kreativen Tätigkeit war Vasata immer auch ein kritischer Beobachter der Werbebranche. Er lehrte außerdem als Professor für Kommunikationsdesign an der Universität GH Essen (heute Universität Duisburg-Essen), gehört zu den Mitgründern des Art Directors Club (ADC) und ist Verfasser des Buchs „Radical Brand – Überleben in der Sintflut“.



ner kreativen Tätigkeit war Vasata immer auch ein kritischer Beobachter der Werbebranche. Er lehrte außerdem als Professor für Kommunikationsdesign an der Universität GH Essen (heute Universität Duisburg-Essen), gehört zu den Mitgründern des Art Directors Club (ADC) und ist Verfasser des Buchs „Radical Brand – Überleben in der Sintflut“.

Herr Dr. Haller, Sie haben die größte networkunabhängige Agentur in Deutschland aufgebaut. Was sagen Sie dazu?

HALLER: Zwei Sätze dazu. Punkt eins: Wir sind durch die politische Entwicklung ab 1933 in der Entwicklung unserer Branche gewaltig zurückgeworfen worden. Punkt zwei: Der deutsche Unternehmer ist im Grunde ein Exporteur, in der Hauptsache von technischen Produkten. Er sucht nicht von hier aus die Unterstützung einer Agentur, sondern geht mit einer verkaufspolitischen Zielsetzung auf die internationalen Märkte, sucht sich einen Vertriebspartner und lässt sich auch vor Ort beraten. Er hat auch nicht die gleiche Motivation, das

Hinzu kam das selbstverständliche Gefühl von Eroberung, die natürliche Dominanz, die strikte Ergebnisorientierung und nicht diese Bedenklichkeiten und die langen Diskussionen, in denen wir uns hier erschöpfen. So wie auch in der Politik. Dazu gibt es heute wohl genügend Anschauungsunterricht.

Außer den Markenartiklern, den Agenturen und den Medien gibt es heute ja auch die Handelsketten, die mittlerweile sogar zu den größten Werbungtreibenden zählen. Welche Bedeutung hat dieser Key Player im Weltbild der Agenturen?

MICHAEL: Im deutschen Handel herrscht noch vielfach die Mentalität, dass

artikel geworden, mit einem ungeheuren Momentum, mit Namensdeklarationen, die gleichzeitig die Leistung wiedergeben. Es gibt auch hier Markenartikler, die ein fabelhaftes Verhältnis zur Realität haben und sich einem Thema nähern, das ich die „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ nennen will – um einen Buchtitel von Georg Frank zu zitieren. Das ist für mich ein beherrschendes Thema, das aber von Agenturen noch nicht durchdacht wird. Die Voraussetzung für solche Lösungen ist eine enge Beziehung zum Unternehmer. Ich rede letzten Endes über so was Altmodisches wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Wahrheit.

DR. HALLER: Das stimmt natürlich. Diese Situation haben Sie leider in Konzernen nur sehr selten. Erst wenn die Vorschläge durch vier Ebenen präsentiert worden sind, kriegen die Top-Entscheider sie vorgestellt, oft sogar ohne Anwesenheit der Agentur.

VASATA: Du musst zugelassen sein beim Unternehmer, sonst hast du nahezu keinerlei Stoßrichtung mehr bei deinen Bemühungen.

DR. HALLER: Das ist mit Sicherheit der ideale Zustand. Aber nehmen Sie unsere Firma: Wir haben 214 Kunden, die von unseren rund 30 verschiedenen Spezialfirmen betreut werden. Diese Kunden sagen heute in aller Regel nicht mehr: „Herr Haller, ich möchte von Ihnen eine Kommunikationskonzeption haben“, sondern die fordern zum Beispiel: „Machen Sie mir ein neues Online-Konzept.“ Und dann geht der Geschäftsführer und Partner einer unserer Online-Agenturen zum Kunden und trifft dort den Mitarbeiter, der auf Kundenseite für das Internet zuständig ist. Und so geht das in allen Disziplinen. Top down ist die Vision, bottom up die Praxis.

VASATA: Und wo bleibt die Kraft des integrierten Marketing, die Bernd Michael einfordert?

MICHAEL: Ich möchte da ein paar positive Beispiele anführen. Interessant ist, dass die jungen Industrien, zum Beispiel die Mobilfunkbranche, nie etwas anderes gemacht haben, als sich für das integrierte Denken zu organisieren, und zwar nicht, weil sie das strategisch visionär und richtig fanden, sondern weil sie gedacht haben, das sei die einfachste

und schnellste Art zu kommunizieren. Die Holding, das Unternehmen und alle Produkte haben nur einen Markennamen. Auch deshalb, weil sie sich nichts anderes leisten konnten. Manchmal sind die Zustände die pragmatischen Treiber für etwas, was im Nachhinein als strategisch außerordentlich klug, effizient und visionär bezeichnet wird.

DR. HALLER: Ein paar Worte zur Full-Service-Agentur noch. Wir haben einige wenige Kunden, die beschäftigen bis zu acht verschiedene Firmen von uns. Aber bei den anderen Kunden wächst langsam die Einsicht, dass die Selbstkoordination im eigenen Haus eine vorübergehende Erscheinung ist, ein Versuch, der zu teuer ist und nicht zufrieden stellend funktioniert. Wir haben deshalb bei uns ein Integrationsteam gegründet, das aus wenigen Leuten besteht, die wissen, wie alle Kommunikationsinstrumente funktionieren, und die in der Lage sind, diese Leistungen zu koordinieren.

Ist das die Rückkehr zum Generalisten?

MICHAEL: Genau das ist es – die Rückkehr zum Generalisten. Die haben die meisten in den letzten Jahren verpennt.

VASATA: Der Generalist ist die Analogie, die Personifizierung des integrierten Marketing.

DR. HALLER: Der Generalist ist heute ein anderer als früher. Er muss sehr wohl Spezialkenntnisse haben und trotzdem umfassend denken können.

MICHAEL: Also da gibt es sogar jemanden, den wir zurzeit noch nicht so recht als unseren Freund wahrnehmen, den wir aber in Zukunft als solchen erkennen werden: den Marketing-Controller im Unternehmen, der permanent alles hinterfragt. Der möchte, weil er Gott sei Dank von der Materie nichts versteht, immer und bei allen Marketingmaßnahmen den Effekt messen und beurteilen. Der Marketing-Controller wird uns helfen, diese leichte Degeneration, dieses Auseinanderdriften wieder in die Bahnen zurückzubringen. Jetzt habe ich aber auch mal eine Frage. Es gibt in der Branche den Gedanken, dass diese Koordination und die strategische Führung von Kommunikation in den Bereich Media gehört. Wie sehen Sie das?

DR. HALLER: Ich hatte in dieser Beziehung – und nur in dieser – immer mein

Kreuz mit Media. Eine gesamtheitliche Idee und ihre konzeptionelle Umsetzung kann nicht durch Media-Leute koordiniert werden. Dafür fehlt die Erfahrung. VASATA: Wenn wir schon dabei sind, ein paar radikale Statements zu formulieren, darf ich mir erlauben, für heute zu statuieren: Alles, was effizient ist, ist kreativ.

MICHAEL: Also dafür habe ich in der Branche schon viel Prügel bezogen. Ich mag solche Statements auch. Aber das bringt mich auch zu einem Punkt, den Agenturen in Zukunft stärker im Auge behalten müssen: Haben wir nicht zu vielen unserer Kunden erlaubt, mit nur bedingt marktreifen oder Me-too-Produkten die Flucht in die Kommunikation anzutreten? Denn es ist doch offensichtlich, dass keine noch so geniale Kommunikation den fehlenden USP eines Produktes ersetzen kann, und sei er auch nur emotional.

VASATA: Aber so viele Unikate kann es gar nicht geben.

DR. HALLER: Wir haben im Zuge unserer Arbeiten mit der GfK festgestellt, dass sage und schreibe 70 Prozent aller neu eingeführten Produkte im darauf folgenden Jahr nicht mehr in den Regalen des Handels sind.

MICHAEL: Und das wird uns mit angekreidet, vor allem, wenn wir nicht rechtzeitig Position beziehen.

DR. HALLER: Wir haben uns vor zwei Jahren mit der Universität St. Gallen und der GfK 800 Neueinführungen angesehen und dabei unterschieden zwischen pionierhaften Innovationen, also ganz tollen neuen Sachen, mittleren Innovationen und konformen Neueinführungen. Frage: Welche Innovation ist am erfolgreichsten? Antwort: die mittlere Innovation.

VASATA: Das überrascht mich null, weil immer noch der Ausspruch gilt: Was der Bauer nicht kennt, das frisst er nicht.

DR. HALLER: Die kategorienahen Innovationen funktionieren besser als die großen Innovations sprünge.

MICHAEL: Absolut. Die Chinesen haben, wie wir wissen, keine Schutzgesetze, die ihnen Nachahmungen verbieten. Meine chinesischen Freunde sagen daher immer zu mir: „Bernd, you must understand: You should be proud that we imitate you.“

VASATA: Fabelhaft. Die entwaffnende Unschuld.

MICHAEL: Das Thema Innovation ist ein Teufelskreis, in den wir schauen müssen. 134 Shampoos in einem Markt sind einfach zu viel. Ich will damit nicht sagen, dass die drei Angebote bei Aldi ausreichen. Aber wir müssen trotzdem aufpassen, dass wir die Menschen nicht mehr verwirren, als ihnen Orientierung zu geben.

VASATA: Vieles von dem, was wir gelernt haben, ist heute überholt – durch eine neue Form des existenziellen Wirtschaftens der Menschen, durch veränderte Einkaufsgewohnheiten, durch den Einfluss der Medien, durch die Übersättigung der Wahrnehmung. Was ich suche, das ist ein neues Grundverständnis unserer Aufgabenstellung. Das hat zu tun mit einer neuen Art von Beachtlichkeit, und die ist nicht allein eine Frage des Impacts, sondern hat mit Angeboten zu tun, die triftig und einleuchtend sind. Mich verärgert allerdings, dass dieser Prozess des Umdenkens so lange dauert. Alle, die gefordert sind, haben zu lange geschlafen.

Lassen Sie uns zum Schluss noch einmal auf den eigentlichen Anlass dieses Zusammentreffens zurückkommen. Sie haben alle einen beispielhaften Erfolgsweg hinter sich und sind weiterhin aktiv. Welche wichtige Botschaft können Sie an die nachfolgende Generation, an die Branche weitergeben?

DR. HALLER: Agenturen und Kunden sind auf die integrierte Kommunikation – oder den Full-Service in neuer Form – weder in der Organisationsstruktur noch in der Ausbildung oder der Weiterbildung vorbereitet. Wir haben zu wenige Generalisten, und wir sind viel zu stolz auf unsere hoch spezialisierten Quereinsteiger, die die Probleme aber nicht lösen können. Wir haben die Leute nicht systematisch auf ganzheitliches, wirtschaftlich sinnvolles Denken eingestellt. Das Marketing hat da einen Nachholbedarf, der enorm ist, und ich würde mir für die Zukunft wirklich wünschen, dass dies zu einer vorrangigen Sicht würde.

MICHAEL: Nach meiner Auffassung ist eine Lösung nicht durch Schulung von Spezialisten, Verständnis auf bestimmten Levels und so weiter herstellbar. Meiner Ansicht nach ist integriertes Marketing nur herzustellen über Power, repräsentiert durch eine oder ganz wenige Personen.

Integriertes Marketing liegt in der Verabschiedung einer klaren Konzeptidee von großer Geschlossenheit zwischen dem Unternehmer und der Agentur. Dazu gilt es, eindeutige Leitlinien festzulegen und knallhart top down durchzusetzen. Anders ist es nicht darstellbar.

VASATA: Wenn das so ist, und ich sehe das ganz genauso, dann muss auf der Agenturseite einer sein, der das Konzept versteht, organisiert und alle Power der Entscheidung hat, und auf der Klientenseite einer, der im Auftrag des Unternehmers den absoluten, autorisierten Eingriff hat. Anders wird es nicht gelingen.

DR. HALLER: Manchmal sind gerade in unserer komplexen Branche die Dinge simpler, als man glaubt. Statt wie früher in acht Häusern überall im Stadtgebiet von München zu arbeiten, haben wir vor einiger Zeit alle Spezialagenturen unter ein Dach gebracht. Die räumliche Nähe fördert ganz enorm die fachliche Zusammenarbeit, die Leute verstehen dadurch erst, wie man einander ergänzt und wie man sich helfen kann. Darin sehe ich auch die Chance einer großen partnergeführten Agentur.

MICHAEL: Aus dem gleichen Grund halte ich unsere Akademie, die wir seit 15 Jahren haben, für eine große Hilfe. Dort werden die Leute zusammengeführt und mental aufeinander abgestimmt. Um unserer eigenen Glaubwürdigkeit willen müssen wir integriertes Denken selbst vorleben. Wenn wir nicht daran feilen und die größere Intelligenz in die Konferenzräume bringen, dann haben wir verloren. Aus all diesen Gründen ist eine gewisse Diktatur des Leaders gar nicht schlecht.

DR. HALLER: Autorität ist heute genauso wichtig wie Teamfähigkeit. Die besten Agenturen sind Demokraturen.

MICHAEL: Da ich hier der „Schuldige“ an diesem Gespräch bin, möchte ich am Schluss sagen: Ich habe mich unheimlich gefreut, dass ich das Vergnügen hatte, mit zwei Menschen zusammensitzend, die ich während meiner gesamten Berufszeit hoch respektiert habe. Und ich war durchaus nicht überrascht festzustellen, dass ich heute wieder viel gelernt habe ...

... und mit Ihnen die Leser der absatzwirtschaft. Meine Herren, ich danke Ihnen für dieses Gespräch. ■