
Schlechte Karten im globalen Agentur-Spiel

Heiko Burrack kommentiert internationale NB-Strategien in
Werben und Verkaufen

Copyright: Heiko Burrack

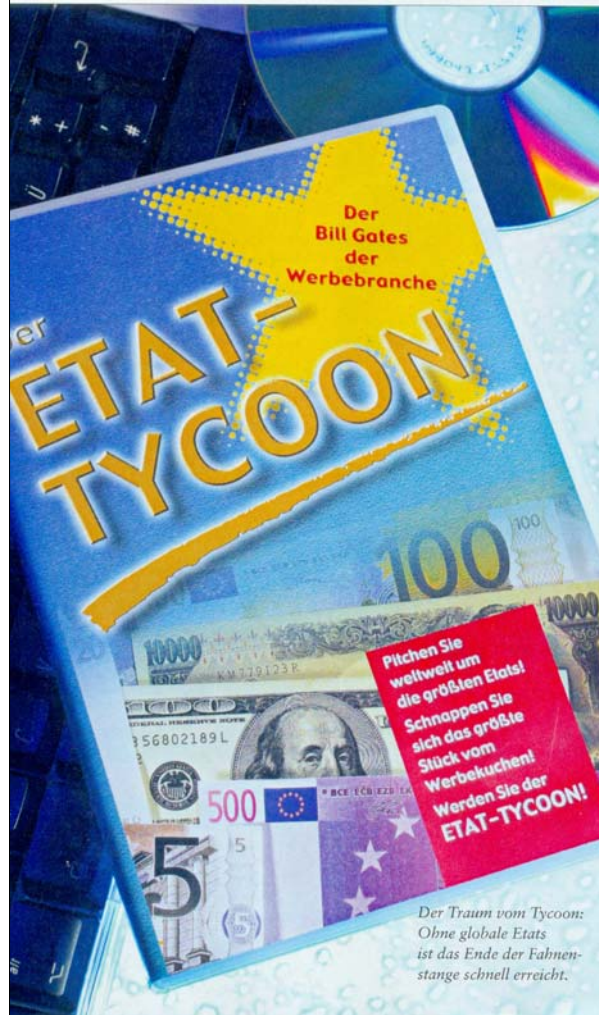
Kontakt: heiko.burrack@nb-advice.de



24.02.2005

Schlechte Karten im globalen Agentur-Spiel

Seit vier Jahren kränkelt der deutsche Werbemarkt. Viele Agenturen können nur noch durch Verdrängung wachsen. Deshalb suchen die Dienstleister ihr Heil in der Internationalisierung. Dazu brauchen sie Fortüne und Wagemut.



Der Traum vom Tycoon: Ohne globale Etats ist das Ende der Fahnenstange schnell erreicht.

Nur gut, dass Johannes Kastner ein reisefreudiger Mensch ist. Ihm macht es nichts aus, etwa die Hälfte des Jahres in der Welt unterwegs zu sein. Zeit braucht der Chef von Kastner & Partner, um bei den acht Agenturtöchtern zwischen Los Angeles und Sydney vorbeizuschauen. Die Kooperationspartner nicht zu vergessen. Allein von denen gibt es rund um den Globus an die 50. In diesem Jahr kommen zwei Reiseziele dazu: neue eigene Niederlassungen in Toronto und São Paulo.

Der Expansion Flügel verleiht ein berühmter Energy-Drink: Kastner hat im engen Zusammenspiel mit dem Kunden einst die Marke Red Bull ausgeheckt und dazu den beflügelnden Claim. Mit der aufputschenden Brause fing 1987 die Weltreise an. Inzwischen gibt es kaum ein Land, in dem die von Art Director Horst Sambo kreierten und für Red Bull typischen Strichfiguren nicht bekannt wären. Über zwei Milliarden Dosen mit dem Muntermacher finden jährlich weltweit Abnehmer – von Albanien bis nach Venezuela. Stets mit dabei: „Hans!“ Kastner.

Der gelernte Texter gehört zu der raren Spezies, die es mit einer inhabergeführten Agentur von Deutschland aus geschafft hat, ein internationales Agenturnetz zu knüpfen. Zum Wohle der Company. „Das außerdeutsche Geschäft ist heute von zentraler Bedeutung für die Gruppe“, bekräftigt der Werber. Das expansivere internationale Business spült ihm deutlich mehr Geld in die Kasse als das deutsche. Wie viel, verrät er nicht. Nur so viel – rein national tätige Kollegen tun Kastner leid: „Vom deutschen Markt abhängig zu sein ist wahrlich keine rosige Perspektive“.

Das ist in der Tat ein Dilemma, mit dem unabhängige Agenturen im Land kämpfen: Sie tummeln sich in einem Werbemarkt, der jahrelang geschrumpft ist. Gerade einmal ein Prozent plus attestierte der Zentralverband der Werbewirtschaft (ZAW) dem Markt 2004 – und spricht da schon vom Silberstreif am Horizont. Andere Quellen – wie Initiative Futures Worldwide – errechnen dagegen einen weiter anhaltenden Rückgang der Spendings.

Was das bedeutet, ist offensichtlich: Eine Agentur, die hier ihr Income steigern will, muss sich auf einen erbittert geführten Verdrängungskampf einlassen – oder Wachstum im internationalen Geschäft suchen. Doch das ist leichter gesagt als getan. Von Ausnahmen abgesehen, haben deutsche Agenturen bisher kein glückliches Händchen gehabt.

Das große Manko: Einen Masterplan gibt es nicht. Manche Mittelständler versuchen, durch mehr oder weniger lose geknüpfte internationale Netze inhabergeführter Agenturen an neue Etats zu kommen. Doch „die verfügen erfahrungsgemäß nicht über die Durchschlagskraft der klassischen Networks“, urteilt Berater Heiko Burrack, Chef der NB Advice in Frankfurt/Main.

Einfacher hat es eine Agentur wie Kastner & Partner, wenn sie im Schlepptau eines potenten Kunden finanziell gut gepolstert andere Märkte betritt. Ute Hirschbiegel sieht für kleinere und mittlere Agenturen im Prinzip keine Alternative zu „agency follows client“. „Es sei denn“, so die Chefin der Beratung AAR Advertising Agency Relationship, „die Agentur hat einen Kunden, der so viel Geld ausgibt, dass die Internationalisierung Sinn macht.“ Doch dann handelt es sich um einen Glücksfall, nicht um eine Strategie, hält Hirschbiegels Beraterkollege Oliver Klein, Inhaber der Hamburger Cherrypicker, dagegen.

Cayenne macht heute mehr Umsatz im Ausland

Von Strategielosigkeit will Wilfried Klanke verständlicherweise nichts wissen. Der 51-jährige Manager ging 1987 in Düsseldorf mit der Agentur Cayenne ins Rennen und operiert heute international. „Vor fünf Jahren“, erzählt Klanke, „haben wir marketinggerecht untersucht, wo Expansionsmöglichkeiten sind, und daraus eine Strategie entwickelt.“ Das Cayenne-Führungsteam entschied sich einerseits für eine vertikale Diversifikation mit der Gründung von Spezial-Töchtern beispielsweise für PR.

Gleichzeitig strebte die Agentur eine horizontale Expansion über die Grenzen an – obwohl es zu diesem Zeitpunkt noch keinen internationalen Klienten gab. Zuerst wurde ein Büro in Wien eröffnet. Dann „signalisierte uns der Kunde Canon, wir könnten international für ihn arbeiten“, erinnert sich Klanke. „Daraufhin haben wir innerhalb von drei Monaten eine Agentur in Amsterdam aufgebaut – nahe am Canon-Headquarter.“

Heute kümmern sich sechs Cayenne-Auslandstöchter um vier internationale Etats. Die Werber haben neben Canon, Skoda international und Goldwell auch Yakult auf der Liste stehen. Wie für seinen Kollegen Kastner ist das Auslands-Business für Klanke ebenfalls richtig lukrativ. „Das internationale Geschäft macht bereits mehr als 50 Prozent unseres Gross Income aus“, sagt der Agenturchef. Und das betrug 2003 mehr als 26 Millionen Euro.

Von derart prosperierendem Business jenseits der Landesgrenzen können Jung von Matt, Scholz & Friends und Springer & Jacoby nur träumen. Ihnen ist bisher keine überzeugende Network-Lösung gelungen. Gleichzeitig verspüren sie den Druck, sich stärker als internationaler Dienstleister zu positionieren. Nicht nur, weil die Auslandsmärkte dynamischer wachsen. Auch, weil die großen Marken heute von ihren Agenturen schlicht globale Kompetenz verlangen.

Das Tor zu Osteuropa

Agenturberater empfehlen Spezialisierung und langsame Expansion.



Ute Hirschbiegel, Geschäftsführerin AAR – Advertising Agency Relationship „Eine Werbeagentur, die 50 Millionen Euro in Billings erzielt, hat nicht die wirtschaftliche Kraft für den Aufbau eines internationalen Networks. Es sei denn, sie hat einen Kunden, der so viel Geld ausgibt, dass die Internationalisierung Sinn macht.“



Heiko Burrack, Inhaber der NB Advice „Unabhängige Agenturen haben auch im internationalen Wettbewerb bessere Aussichten, wenn sie sich spezialisieren. Bei einer grenzüberschreitenden Expansion sollten sie zuerst in die deutschsprachigen Nachbarländer gehen.“



Oliver Klein, Inhaber von Cherrypicker „In Westeuropa haben deutsche Agenturen generell keine sehr guten Karten im internationalen Geschäft. Bessere Chancen können sie sich im Osten ausrechnen. Deutschland gilt für manche Kunden als das Tor zu Osteuropa.“

„Unabhängig vom Umsatzanteil ist internationales Geschäft für Jung von Matt sehr wichtig“, bestätigt JvM-Chef Holger Jung. Marken wie TUI, Mini, DHL, Swiss und Nintendo – international oder europaweit betreut – seien extrem attraktiv, mit hohem kreativem Anspruch. Doch mit eigenen Auslandsbüros hält sich JvM zurück, sieht man von den Büros in Österreich und der Schweiz ab. Die Kosten sind schuld, wen wundert's. Dennoch spielen die Agenturchefs mit dem Gedanken an eine Osterweiterung. Polen, Tschechien und Ungarn winken. Dort wächst seit zwei Jahren der Markt satt zweistellig. Und dort gibt es – anders als in Westeuropa – noch keine gewachsene Szene unabhängiger Kreativschmieden.

Osteuropa haben die Ortsrivalen von Scholz & Friends bereits abgehakt. 1995 begannen die Freunde mit Unterstützung von Reemtsma ein Netzwerk zu flechten. Das Kalkül war einfach: Der international agierende Kunde deckt einen großen Teil der festen Kosten. Den Rest sollte Neugeschäft am jeweiligen Standort bringen. Nicht weniger wichtig: Vor allem bei Kunden, die stark in den Handel investieren wie Automobilhersteller, macht es Sinn, im jeweiligen Land schnell und unkompliziert für lokale Aktionen oder Adaptionen anzutreten. Sonst besteht die Gefahr, dass der Kunde eine andere Agentur nimmt und „auf den Geschmack“ kommt. ➤

agenturen

Deutschland ist das Schlusslicht

Die fünf weltweit größten Werbemärkte

Land	Volumen 2004 in Mrd. US-\$	Volumen 2005 in Mrd. US-\$	Wachstum 2005 in %
USA	154,9	161,0	3,9
Japan	37,3	37,5	0,5
China	13,8	19,0	37,1
Großbritannien	17,2	18,0	5,0
Deutschland	16,1	15,8	-1,9

Stand: Februar 2005. Quelle: Initiative Futures Worldwide.



Doch geriet der einstige S&F-Großaktionär Cordiant ins Schleudern. Das Management rettete die Agentur per Buy-out. Der Börsengang, der frisches Geld für internationale Expansion bringen sollte, wurde rückgängig gemacht. Dennoch steht das Netz mit derzeit 19 Dependancen überwiegend in Europa. Allerdings: Ihr Beitrag zum Umsatz bleibt vergleichsweise gering. Und über die Profitabilität mag das Management nur ungenau sprechen.

Auf den ersten Blick ist das mehr, als Springer & Jacoby erreicht hat. Die Mercedes-Werber haben eine lange Trial-&-Error-Phase durchlitten. Vor allem der Sprung auf die Insel bescherte den Deutschen viele Sorgen. Seit 1996 ist S&J mit einem Büro in Großbritannien präsent. Die Tochter E-factor kümmerte sich vor allem um die Verkaufsliteratur von DaimlerChrysler. 1999 folgte eine Mannschaft für klassische Werbung nach. Der Anfang

schien gemacht. Bald waren die Hamburger mit drei Firmen in London vertreten. Doch wurde massiv unterschätzt, wie schwer der englische Markt zu knacken ist. Auch der Versuch, mit Hilfe von lokalen Kreativen in der Geschäftsführung durchzustarten, scheiterte.

„S&J hat außerhalb Deutschlands viel gelernt. In einigen Märkten haben wir viel schneller Fuß gefasst als vermutet – in anderen wiederum viel Lehrgeld bezahlt“, gibt Gruppenchef Oliver Schwall unumwunden zu. In London blieb nur eine Agentur übrig. Das Büro in Barcelona wurde nach diversen Führungsproblemen dichtgemacht. Auch aus der Alpenrepublik kommen schlechte Nachrichten: Im Ranking der größten österreichischen Agenturen 2004 stürzte S&J um sechs Plätze auf Rang 27 ab. Wahrscheinlich eine Folge des Palmers-Verlusts.

Springer & Jacoby versucht den dritten Weg

Oliver Schwall gibt sich optimistisch: „Jetzt haben wir eine klare und effektive Antwort für den Markt, die den Bedürfnissen unserer Kunden entspricht.“ Das heißt: Springer & Jacoby will weder ein klassisches internationales Network werden noch wie ein Hotshop à la Wieden + Kennedy oder 180 in Amsterdam operieren. Dort, kritisiert der S&J-Manager, arbeiten zwar multikulturelle Teams an einem Ort, doch verlören die Leute schnell den Bezug zu ihren Heimatmärkten. S&J favorisiert den „dritten Weg“, abseits von Network und Hotshop: Die Mitarbeiter aus den Dependancen jetten für bestimmte internationale Jobs in eines der S&J-Büros in Amsterdam, London oder Hamburg und bilden dort multinationale Teams. Dann geht's wieder zurück in die Heimat.

Nur einer von vielen denkbaren Wegen. So hat z.B. Harald Zulauf in wenigen Jahren für Media Consulta ein klassisches Network gezimert. MC positioniert sich konsequent als EU-Spezialist und ist mit Tochterfirmen, Partneragenturen und Korrespondenten heute in allen 25 EU-Staaten sowie in Rumänien und Bulgarien präsent. Grund: Für die Werbe- und PR-Agentur ist die EU-Kommission einer der wichtigsten Kunden. Aber auch Unternehmen wie Visa, Gea oder EADS, die gleichfalls das Network grenzüberschreitend nutzen, lassen MC gegen den Trend zweistellig wachsen. Auch in Deutschland. 2004 erreichte die 145 Mitarbeiter große Agenturgruppe ein Gross Income in Höhe von 28,14 Millionen Euro.

Ein Erfolg, der Begehrlichkeiten weckt. Doch fehlte es vielen deutschen Agenturchefs bislang an Fortüne und an dem Quäntchen Wagemut, das Entrepreneure auszeichnet. Eine Entschuldigung ist das nicht. Während deutsche Konzerne seit Jahrzehnten international expandieren und selbst Mittelständler die Fühler nach Boom-Märkten wie China ausstrecken, wagt man in einem der größten Werbemärkte der Welt (s. Tabelle) immer noch zu selten den großen Sprung über die eigenen Landesgrenzen.

Friedhelm Glesekling: agenturen@wuv.de



„Made in Germany“ gilt für die Werbung selten

Für Siemens Mobile entwickeln die beiden Lead-Agenturen TBWA und Springer & Jacoby Kampagnen, die international zum Einsatz kommen. In EU-Ländern zu sehen ist die Kampagne für mehr Sicherheit aus dem Hause Media Consulta. Prominentestes Beispiel dafür, wie eine Agentur mit dem Kunden wachsen kann, ist Kastner & Partner. Die Frankfurter expandieren gemeinsam mit dem Kunden Red Bull. Heute sind die Motive im markanten Comic-Stil weltweit bekannt.



Vielen Dank für ...

... Ihre Aufmerksamkeit!

Copyright: Heiko Burrack

Kontakt: heiko.burrack@nb-advice.de