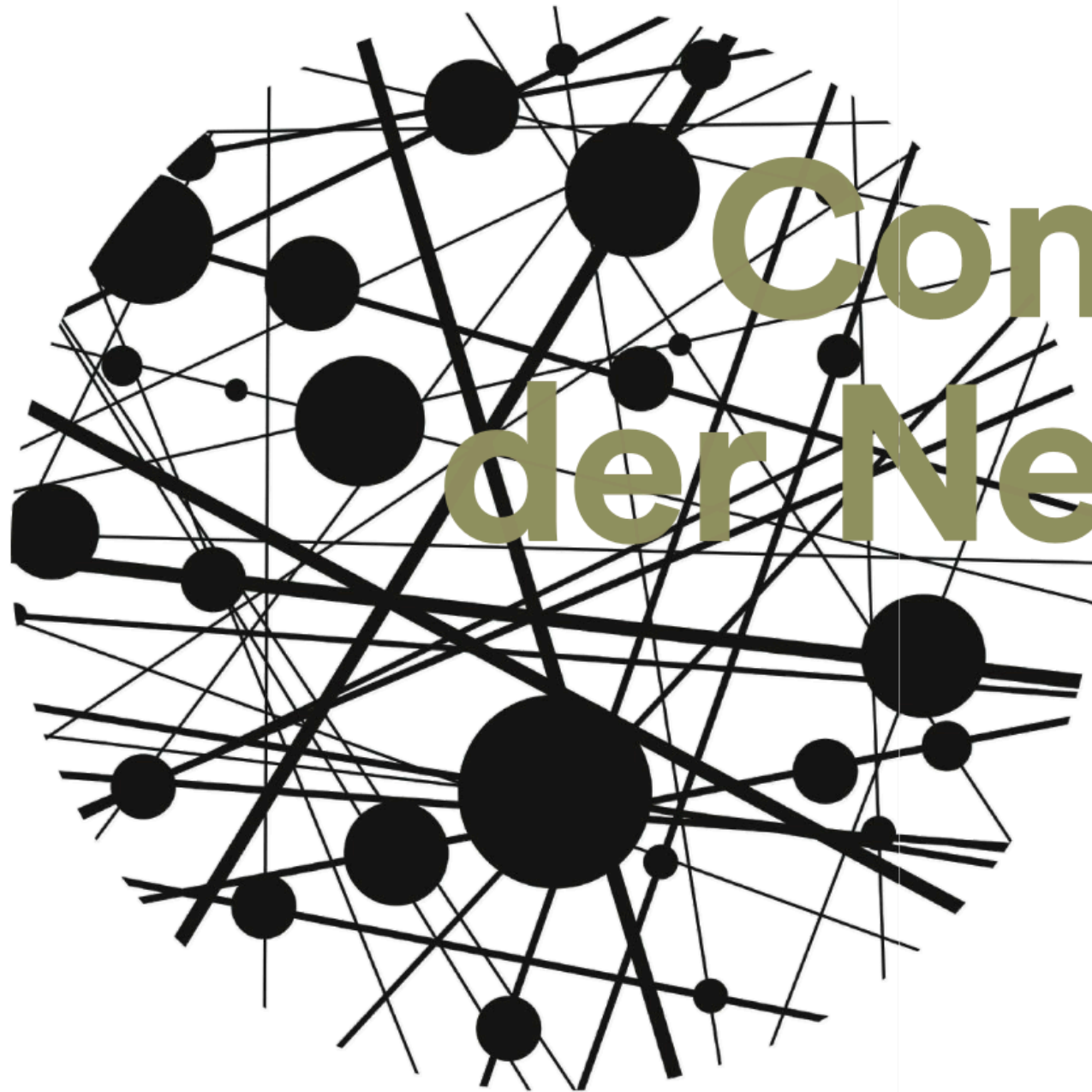


Comeback der Networks

Die digitale Transformation hat
die Agenturgiganten wieder
zu neuer Größe geführt



AGENTURMARKT

Comeback der Networks

Die *digitale Transformation* macht alles komplizierter. Den Networks bietet die schöne neue Werbewelt große Chancen. Und die wissen sie zu nutzen

TEXT: Conrad Breyer



**Saatchi & Saatchi
Deutschland
(Publicis
Communications)**

„Nothing is impossible“

GEGRÜNDET
1972

MANAGEMENT
Christian Rättsch (CEO), Simon Thun
(CSO)

AGENTUREN
Saatchi & Saatchi, Saatchi & Saatchi
Pro (B-to-B)

MITARBEITER
190

STANDORTE
Düsseldorf, Berlin

KUNDEN
B-to-C: Deutsche Telekom, Procter &
Gamble, Toyota, Lexus, Vorwerk,
Feldschlösschen, Voltaren, Fenestil,
Otriven, Merck; B-to-B: T-Systems,
DG-Verlag, Bombardier, Merck, BASF,
Pepperl + Fuchs; 2016: Vaillant,
Jacobs, Gelbe Seiten, Zeiss, Bosch,
Hella, Youcat (Kirche), Windmöller &
Hölscher

UMSATZ
über 18 Mio. Euro (2016)

Vor drei Jahren trat Christian Rättsch
das Erbe von Michael Samak an. Ihn
schockt die „tiefrote Marge“. Freilich
darf er erst einmal nicht investieren,
muss erst beweisen, dass er Geld
verdienen kann. Seit 2016 stellt
Saatchi & Saatchi wieder ein.
Christian Rättsch macht gern selbst
mit, sieht sich in der Pflicht. Er saniert
die Agentur, Frankfurt schließt,
Düsseldorf baut er aus. Berlin
spezialisiert sich auf B-to-B. Heute
steht die Agentur so gesund da, dass
sie sogar den Verlust des Kunden
Toyota hätte verkraften können. Über
20 Stellen waren bis Ende 2016
vakant. Neukunde Renault kompensiert.
Saatchi & Saatchi liefert 2016
das beste Ergebnis seit acht Jahren.

Acht Mal hat sie bereits ihren Dienst getan, acht Mal, wenn es Herausragendes zu verkünden gab. Seit wenigen Monaten erst hängt die kleine, goldene Glocke bei Saatchi & Saatchi im Atelier an der Wand über einem Sideboard. So nennen sie in Düsseldorf den Gemeinschaftsraum in der Kreation. Die Glocke trägt die Inschrift „Nothing is impossible – together“. Es ist so etwas wie der interne Agenturslogan, ein Zusage. Die Frankfurter haben sie ihren Kollegen in Düsseldorf geschenkt, als jene aus dem alten Headquarter mit einzogen in die Firmenräume in Düsseldorf-Wehrhahn. Frankfurt wurde im Juni 2016 ein für alle Mal zugesperrt. Es mangelte an Substanz und Perspektive, aber nicht an Teamegeist. Den galt es jetzt zu beschwören. Schließlich war allen klar, dass ihnen keine leichte Zeit bevorstand. Ein Zeichen der Hoffnung.



**Grey Germany
(WPP)**

Die Marken-Agentur
„Famously Effective“

GEGRÜNDET
1953

MANAGEMENT
Dickjan Poppema (CEO), Fabian
Kimer (COO), André Schleck (CDO),
Kim Florio (CSO), Michael Rewald
(CMO), Jochem Fischer (COO),
Patricia Zimmermann (CFO)

AGENTUREN
Grey Germany, KW43 Branddesign,
Grey Berlin, Grey Shopper, Grey
Media, Grey b2b (ehem. Gramm),
Grey Works (Produktion), Grey
Adventures, Grey Healthcare Group

MITARBEITER
350

STANDORTE
Düsseldorf, Berlin

KUNDEN
Procter & Gamble, Deichmann,
Boehringer Ingelheim, HSBC, Volvo,
Coca-Cola, GSK, Pfizer, Tönnies,
Montblanc, QVC; 2016: Grohe, C&A
Europe, Mitsubishi Electric, Weber
Grill, Toyota Financial Services,
Warsteiner, Barmer GEK, Würtm-
bergische, Westlotto, LED Lenser

UMSATZ
33,3 Mio. Euro (2016)

Grey hat über Jahre ein Imageproblem.
Die Markenagentur verschwindet
aus dem Gesichtsfeld der Kunden.
Größter Managementfehler: Aus Grey
soll eine swardtrüchtige Kreativagen-
tur werden. Nach dem Abgang von
Gruppen-CEO Uli Velgel hat Grey
wirtschaftliche Probleme. Dickjan
Poppema übernimmt 2012. Er stärkt
den alten Markenkern. Heute gehört
Grey zu den stärksten New-Business-
Agenturen. Kreatives Highlight: 2015
gewinnt Grey in Cannes 15 Löwen
inkl. Grand Prix. 2016 steigert die
Agentur den Honorarumsatz um
7,8 Prozent, die Profitabilität liegt bei
zehn Prozent.

Und dann sollte die Glocke bald Sturm läuten. Ein gewonnener Pitch, ein wider Erwarten überzeugter Kunde, die neue Website: Jedes Mal rennt ein Mitarbeiter in die Kreation, greift zum Klöppel und macht ordentlich Krach. Alle versammeln sich und hören gespannt zu, was es für Neuigkeiten gibt. Der Applaus, die aufmunternden Worte, das Schulerklopfen – es bringt die ganze Motivation.

**In einer vernetzten Welt ist
Netzwerken wieder gefragt**

Saatchi & Saatchi läutet die Wende ein. Noch für 2016 wird die einst hoch verschuldete Agentur trotz des Toyota-Verlusts wieder schwarze Zahlen ausweisen. „Die beste Marge seit acht Jahren“, kündigt CEO Christian Rättsch an. Knapp 20 Prozent sollen es sein. Sagt man. Rättsch – seit drei Jahren im Amt – hat Saatchi & Saatchi gesundgeschrumpft. Frankfurt ist zu, Berlin auf B-to-B spezialisiert, Düsseldorf die neue Zentrale. Sicher: So hell wie einst tönt es bei Saatchi & Saatchi nicht mehr. Aber die Agentur profitiert doch wie so viele Networks vom Wandel in der Kommunikation.

Die Werbewelt wird mit der Digitalisierung, ihrer Vielzahl an Medien, Daten, Botschaften immer komplizierter. Im Netz hat sich aller Internetkritik zum Trotz der Verbraucher eine neue Freiheit erkämpft. Er ist sich seiner selbst gewahr geworden, agiert nun selbstbestimmt – on- wie offline. Wer ihn erreichen will, braucht Leute, die sich auskennen, Generalisten, Spezialisten für alle möglichen Kommunikationsdisziplinen. Die Networks der großen Werbeholdings halten sie vor, und noch besser: Sie können diese Experten – ob nun Einzeltalente, Teams oder auch ganze Agenturen – je nach Auftrag des Kunden individuell zusammenstellen, wenn nötig international. Vorteile, die Networks schon immer hatten, aber erst jetzt für sich nutzen. Vermutlich liegt das auch daran, dass es erst jetzt wirklich nötig und technisch möglich ist. Netzwerken ist gefragt, die Zeit ist reif.

In der Geschichte der Networks stellt die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 die große Zäsur dar. Werbeholdings, die nach dem Zusammenbruch des Kommunis-

mus Ende der 80er-, Anfang der 90er-Jahre nicht ohnehin schon in Tiger- und BRICS-Staaten investiert hatten, zogen ihre Aufmerksamkeit spätestens jetzt aus Europa und der Bundesrepublik ab. Aus den großen Networkagenturen mit ihrem einst starken lokalen Geschäft waren Adaptionsbuden geworden. Für gute Leute waren die keine Option mehr, das Modell Network verlor an Relevanz, auch unter Kunden.

Viele traten nun ihren Rückzug an, unfreiwillig, aber entschlossen. „In Deutschland haben Networkagenturen in den vergangenen Jahren fast ignorant auf die Veränderungen der Kunden- und Medienlandschaft reagiert“, sagt Christoph Pietsch, seit Februar CMO von DDB. „Inhaber-geführte waren da schneller, agiler, investitions- und entscheidungsfreudiger.“

Pietsch muss es wissen. Er hat bei Grey vor zehn Jahren schon seine Ausbildung zum Kaufmann für Marketingkommunikation gemacht. Sie war eine der WPP-Agenturen, die bald wirtschaftliche Probleme kriegen sollten wie ihre Schwestern Y&R und JWT oder aus der Publicis-Gruppe: Leo Burnett, Saatchi & Saatchi. Aus der Interpublic Group: McCann und FCB. Oder auch: die Omnicom-Agentur TBWA und natürlich Euro-RSCG, heute Havas. Andere hielten sich wacker, rückten aber aus dem Blickfeld der Marketer, BBDO etwa, der Marktführer, DDB, Publicis. Pietsch, der Mann fürs Neugeschäft, hat das alles

**„Networks
haben die
Veränderungen
im Markt
lange
ignoriert“**

mitbekommen, vielleicht auch mitgelitten am Verfall der einstigen Markenagentur eines Bernd Michael, der die Marke Grey in seiner Zeit als Agenturfürher geprägt hat wie kein Zweiter nach ihm. Bis dann Pietsch unter Dickjan Poppema, CEO von Grey seit 2012, selbst mit randurfte. Einmal hat er undercover ein Praktikum bei Bauhaus absolviert. Von seinem Einsatz auf der „Fläche“ berichtete er Marketingchef Robert Köhler, der die Agentur kurzerhand zum Pitch einlud. Heute steht Grey wieder gut da, und Pietsch zieht weiter – zu DDB.

**Die Digitalisierung stellt
alles infrage**

Die Networks hatten nicht erkannt, in wie viel Klein-Klein die deutsche Medienlandschaft zersplittert, wie vielfältig sie eines Tages sein würde. Sie haben nicht gesehen, dass die Digitalisierung ganze Geschäftsmodelle infrage stellt, neue Ideen gefragt sind, die Budgets dafür aber schrumpfen würden. Orientierung hätten sie den Verbrauchern bieten können. Echte Businessprobleme hätten sie für ihre



**Scholz & Friends Group
(WPP)**

Die Agentur für orchestrierte
Kommunikation

GEGRÜNDET
1981

MANAGEMENT/PARTNER
Frank-Michael Schmidt (CEO),
Matthias Spaetgens (COO), Niels
Alzen (COO), Lars Cordts (COO),
Constantin Dudzik (CSO), Sven Jarak
(COO), Percy Smend (CIO), Kal Wolf
(CFO), Roland Bös (Hamburg), Klaus
Dittko (Agenda), Brigitte Fuchs
(Düsseldorf), Wolf Heumann
(Hamburg), Jörg Sachtleben
(Düsseldorf), Stefan Wegner (Agenda)

AGENTUREN/UNITS
Scholz & Friends, Scholz & Friends
Trademarks, Scholz & Friends Digital
Media, Scholz & Friends iDialog,
Scholz & Friends Reputation, Scholz &
Friends Neumarkt, Scholz & Friends
Identify, Scholz & Friends Agenda

MITARBEITER
700

STANDORTE
Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Zürich,
Vertretungen in Belgrad, Brüssel,
Bratislava, Kiew, Prag, Rom, Skopje,
Sofia, Warschau

KUNDEN
Charles Vögele, Deka, Deutsche Bahn,
Easycredit, Erasco, Fisherman's
Friend, Frankfurter Allgemeine
Zeitung, Galeria Kaufhof, Le Crobog,
MDR, Messmer, Mont Blanc, Opel,
Otelio, Siemens, Tchibo, Toom,
Unilever, VHV, Vilsa, Vodafone;
2016/2017: Bundesministerium für
Verkehr und digitale Infrastruktur,
Innogy, Danone, Air Berlin, Car2go,
Wasa

Scholz & Friends war einst unabhän-
gig, gehört seit 2011 zu WPP.
Bekannt ist die Agentur für Kampa-
gen wie „Umparken im Kopf“ (Opel)
oder „Dahinter steckt immer ein
kluger Kopf“ (FAZ). 2014 war ein
Wendjahr. Zu viele Silos, zu wenig
Synergien, Abgänge, wenig unterneh-
mergestalt machten der Agentur zu
schaffen. S&F hat die Geschäftsführer
deshalb wieder an der Agentur
beteiligt. Seitdem hat jeder Partner
nicht nur Managementverantwortung,
sondern auch ein Mandat für die
Gruppe. Damit nimmt S&F im
WPP-Imperium eine Sonderrolle ein.



**DDB Group Germany
(Omnicom)**

„Imagine. Inspire. Influence“

GEGRÜNDET
1962

MANAGEMENT
Nina Rieke (CSO), Oliver Janik (CPO),
Jasper Stahl (CFO), Christoph Pietsch
(CMO)

AGENTUREN
DDB

MITARBEITER
400

STANDORTE
Berlin, Düsseldorf, Hamburg,
Wolfsburg

KUNDEN
Volkswagen, Deutsche Telekom, Ikea,
Sony, Henkel, Ebay, Tchibo, HUK-
Coburg; 2016: k.A.

Seit dem Ausstieg von CEO Thomas
Funk und seinem Kreativchef Eric
Schoeffler vor einem Jahr steht die
Agentur führunglos da. Die Standort-
leiter berichten an Europachef Pietro
Tramontin nach Amsterdam.

Trotzdem ist es DDB gelungen, die
drei Großkunden Telekom (Hamburg),
Henkel (Düsseldorf) und Volkswagen
(Berlin) zu halten, wenn auch VW und
Telekom ihre Budgets aus Spargrün-
den sicher noch reduzieren werden.
DDB liefert solide Arbeit ab: 15 Löwen
in Cannes, drei Effies 2015. Im
Neugeschäft schwächelt die Agentur
dafür. Tramontin glaubt trotzdem an
den Standort und baut das Manage-
mentteam für DDB in Deutschland
wieder auf, in der ersten wie zweiten
Reihe. Im Februar kommt ganz neu als
CMO Christoph Pietsch von Grey. An
die großen Zellen unter Tonio Krüger
und Amir Kassei indes konnte die
Agentur seit deren Ausscheiden 2014
bislang nicht wieder anknüpfen.



BBDO Group Germany (Omnicom)

„The work. The work. The work.“

GEGRÜNDET
1956, als TEAM

MANAGEMENT
Frank Lotze (CEO), Wolfgang
Schneider (CCO), Marianne Heiß
(CFO)

AGENTUREN
BBDO Berlin, BBDO Düsseldorf,
Proximity Worldwide, Proximity
Technology, Interone, Peter Schmidt
Group, BBDO Live, Ketchum Pleon,
Batten & Company, Omnicom Media
Group, Sellbytel

MITARBEITER
8500

STANDORTE
Düsseldorf, Berlin, Bonn, Hamburg,
München, Frankfurt, London,
Stuttgart, Dresden, Nürnberg

KUNDEN
Imperial Brands, Dr. Oetker, Smart,
Mercedes-Benz, Bosch, Mars, Bayer,
Wrigley, LBS, Telefónica Deutschland,
SAP, Pepsi, Linde, Mozilla, Johnson &
Johnson, Migros, Postbank, Hans-
grohe, Franziskaner, Continental,
Hellweg; 2016/17: Lidl, Douglas,
Generali, BMW, Base, Deutsche Bahn,
Manufacture, Hypovereinsbank, Eon,
Hilti, Lafarge Holcim, Neo Lotto, Saks
Off 5th

UMSATZ
544 Mio. Euro (2016)

Frank Lotze, Wolfgang Schneider und Marianne Heiß greifen täglich ins operative Geschäft ein. Über die Jahre haben sie – Lotze und Schneider seit 2010 – aus einer heterogenen Gruppe ein agiles Netzwerk mit elf Marken geformt. „Vom IQ zum WQ“ nennt Lotze das. BBDO arbeitet seitdem systematisch auf vielen Kunden mit interdisziplinären Teams. Kontinuität im Management lohnt sich: Keine andere deutsche Agentur hat in den vergangenen fünf Jahren so viele Löwen (45) geholt. Die Agentur wächst: Von 2013 bis 2015 hat die Gruppe mehr als 50 Mio. Euro an Neugeschäft geholt, ein Viertel davon ist lokales Business. Viele Etats betreut BBDO international.



McCann Worldgroup Deutschland (IPG)

„Truth well told“

GEGRÜNDET
1997

MANAGEMENT
Ruber Iglesias (CEO), Elke Klinkhamer (CCO), Laurent Jaulin (CFO)

AGENTUREN
McCann Worldgroup, MRM//
McCann, The Back Room McCann

MITARBEITER
450

STANDORTE
Frankfurt, Düsseldorf, Berlin

KUNDEN
Aldi Nord, Cisco, Chevrolet, Commerzbank, Essie, Fresenius Medical Care, General Motors, Heel, Helaba, L'Oréal, Mastercard, Maybelline New York, Miele, Nespresso, Nordsee, Opel, RaboDirect, S.Oliver, Statoll, Westlotta, Weight Watchers, Yokohama, Zurich; 2016: Siemens Healthineers, Nesquik, Nestlé/CPW (Cereal Partners), Funke-Medien-gruppe, Cadillac, Vauth-Sagel

UMSATZ
über 40 Mio. Euro (2015)

2013 übernimmt Ruber Iglesias neben der Digital- und CRM-Agentur MRM auch die Werbeagentur McCann. Seine Aufgabe: die Firma sanieren. Lufthansa, Opel, Credit Suisse – die großen Etat sind weg. McCann macht Verlust. Seit 2014 verzeichnet die McCann Worldgroup ein jährliches Durchschnittswachstum von 15 Prozent. Iglesias gelingt es, Digitales und Klassik durch Kollaboration zu integrieren, eine ganze Agenturkultur neu zu prägen. Die Marge von McCann ist wieder zweistellig.

→ Kunden lösen müssen. Und das schnell. Allein: Sie haben es nicht verstanden.

Deutschland springt zuverlässiger als Asiens Tiger

Blind für Trends waren die Großen, zu schwerfällig diese Kolosse der Werbung mit ihrer Reportingbürokratie. Nach Gutsherrenart haben sie ihre Agenturen wie Generalunternehmen geführt – bis in den Abgrund. Und letztlich hat es die Holdings in London, Paris, New York, wo immer, so brennend auch gar nicht interessiert.

Also machte BBDO Stuttgart dicht. McCann verzichtete auf die Werbeagenturen in Frankfurt, Hamburg und München. Grey hatte unter Agenturchef Uli Veigel im Laufe der Zeit fast sämtliche Altlabels der Agenturgruppe aufgegeben, Karstadt verloren, Rewe, Schlecker. FCB konzentrierte sich auf Hamburg (ohne München) und TBWA auf Düsseldorf (ohne Berlin). Y&R, Saatchi & Saatchi schlossen ihren Stammsitz in Frankfurt. Und so weiter und so fort. Ein Trauerspiel.

Bis damit Schluss war.

Fast zeitgleich nämlich merkten die Lenker der großen, weiten Werbewelt, dass die Märkte in Brasilien, Russland, Asien und Südafrika ihre Erwartungen so recht nicht erfüllten. Kätzchen statt Tiger, Sand statt BRICS. Deutschland dagegen wuchs stabil, noch dazu in einem politisch verlässlichen Umfeld, bis heute aller Weltkrisen zum Trotz inklusive Brexit und Trump-Wahl. Zeit für die Digitalisierung: 2011 legte

BBDO die Werbeagenturen mit Proximity zusammen, aus DDB entstand DDB Tribal. Maurice Lévy kaufte für seine Publicis 2012 die

Digitalagentur Pixelpark. „Der deutsche Markt ist für mich sehr bedeutend“, sagte der Chef der Werbehaltung in Paris damals. Eine große Sache. Und ein Neuanfang. WPP zog nach, übernahm AKQA und viele Labels mehr. Die Konsolidierung zieht sich bis heute. Alles, was die Networks an (digitalem) Spezialwissen brauchten, haben sie sich hinzuzukauft, in Deutschland und außerhalb. Sie investierten Millionen.

Dass die in Deutschland so geschätzten inhabergeführten Agenturen dabei eine wichtige Rolle spielten, ist klar. Sie waren immer die Vorbilder, niemandem verpflichtet außer dem Kunden und sich selbst, frei, unabhängig. So übernahm WPP Commarco (Scholz & Friends, 2011), stieg später zum Vorteil von JWT mit 49 Prozent bei der Hirschen-Gruppe (2015) ein, TBWA und Heimat beteiligten sich wechselseitig (2014), Lowe kaufte Grimm →

„Kannst du
eine Kultur mit
100 000 Leuten
schaffen?“



TBWA-Gruppe Deutschland (Omnicom)*

The Disruption Company

GEGRÜNDET 1972

MANAGEMENT

Andreas Geyr (CEO), Christian Mommertz (CCO), Michael Tobehn (CCDO), Dominique Lewis (CSO), Peter Kopecky (CFO)

AGENTUREN

TBWA, TBWA Worldhealth, Integer (Shoppermarketing), RTS Rieger Team (B-to-B), Do it (Event), EG+ (Produktion)

MITARBEITER

500

STANDORTE

Düsseldorf, Hamburg, Stuttgart

KUNDEN

Adidas, Apple, AirbnB, Deutsche Telekom, Henkel, Nissan, Schwarzkopf, Procter & Gamble, Volvo, John Deere, Trumpf, Verti Direct Line, Phillips, Milram, Homann, Pfizer, Novartis; 2016: Unlitymedia, Wick, Weight Watchers, Intel

Die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09, das schlechte Management zehren die Marke TBWA aus. Unter Hubertus von Lobenstein und Sven Becker schrumpft die Agentur. Große Etats gehen verloren wie BMW (2009), Beiersdorf (2010). Die Kreativchefs Kurt Georg Dieckert und Stefan Schmidt verlassen Berlin (2011), das Büro schließt. Hamburg konzentriert sich auf Healthcare und Shoppermarketing (2011), nur Düsseldorf bietet noch Full Service. Am Ende fehlt die Relevanz, auch wenn sich die Gruppe mit ihren Spezialagenturen wacker hält. 2014: der Zusammenschluss mit Heimat, der nicht viel ändert. Andreas Geyr und Christian Mommertz kommen. Seit 2016 investieren sie in Talente, Kollaboration, Profil. Erste Neugeschäftserfolge stellen sich ein.

*Ohne Helmut



Publicis Pixelpark Deutschland (Publicis Communications)

„Lead the Change“

GEGRÜNDET

2013, davor Publicis Deutschland

MANAGEMENT

Horst Wagner (CEO), Dirk Kedrowski (COO), Timm Weber (CCO), Ralf Niemann (CTO), Nicolas Chemin (CFO)

AGENTUREN

Publicis Pixelpark

MITARBEITER

950

STANDORTE

Barcelona, Berlin, Bielefeld, Erlangen, Frankfurt, Hamburg, Köln, München

KUNDEN

Maggi, B. Braun, Carl Zeiss, Commerzbank, Dräger, Mercedes-Benz, Sirona Dental, Philip Morris, Dacia, Siemens, Barmer GEK, Jungheinrich, ZAG, Baumhaus Verlag, ZF Friedrichshafen, BMBF, L'Oréal, UBS, Zewa, 2016: k.A.

Jahrelang beschäftigt sich das Netzwerk vor allem mit sich selbst. Eine Strukturreform folgt der nächsten, die Konkurrenz unter den Publicis-Standorten, den Agenturen und Units bekommt das Management nicht in den Griff. Erst Horst Wagner und Dirk Kedrowski machen damit Schluss. Sie bauen Publicis neu, als sie mit Pixelpark fusionieren. Wagner und Kedrowski schaffen ab 2013 Firmen- und Abteilungsgrößen ab, organisieren die Teams nach Kundenstrukturen, verzahnen Kreation und Technologie. Nach wenigen Monaten ist Publicis wieder profitabel. Die digitale Transformation treibt die Unternehmen, Publicis investiert in Können und Kenner. 2016 gibt es zum Lohn 24 neue Kunden. Viele kommen aus der Gruppe Publicis Communications, zu der Holdingchef Maurice Lévy die Agenturen Publicis Pixelpark, Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, Metadesign und MSL 2016 zusammenlegt.

NETZWERK VORTEILE

Qua Struktur verfügen Networks über Vorzüge, die sich auszuspielen lohnt. Wenn sie es wollen, also Geld in gute Leute, Know-how und Werkzeug investieren. Sie sind ...

Generalisten. Networks können ihren Kunden als Full-Service-Anbieter theoretisch alles verkaufen. Sie bieten Orientierung, wissen, dass es für viele Businessprobleme individueller Lösungen bedarf. Dafür bedienen sie sich aus einem Pool an ...

Spezialisten, die sich im Idealfall jederzeit in interdisziplinären Teams an ein Kundenbriefing setzen. Das ist agile Markenführung. Sie holen sich die Inspiration zum Teil aus einem ...

internationalen Umfeld. Kreative, Berater, Strategen und Digitale aus aller Welt tauschen sich aus. Kampagnen lassen sich global fahren; das bringt Skaleneffekte. Kunden schätzen dies ...

Innovationskraft der Networks, weil sie Tools, Wissen und Technik leicht zukaufen können.

→ Gallun Holtappels (2014). Manager inklusive. „In Deutschland ist es tatsächlich so, dass viele Networks ohne diese Fusionen Schwierigkeiten bekommen hätten“, sagt John Sealey, Regional Managing Partner bei Roth Observatory International in Hamburg. Der Grund: Es fehlte in den Networks an Unternehmergeist und Kultur. Mit den richtigen Leuten an der Spitze sollte sich das ändern. Sealey: „Unsere Branche ist immer noch ein People's Business.“

Denn freilich: Was die Networks da über die Jahre zusammengekauft hatten, passte nicht unbedingt zusammen. „Das ist zu groß, nicht organisch gewachsen. Kannst Du eine Kultur mit Hunderttausenden Leuten schaffen?“, fragt Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Serviceplan-Gruppe in München. Sie ist Europas größte unabhängige Agentur mit 3400 Mitarbeitern weltweit. Stimmt schon: Eins plus eins gibt zwei, aber eben nicht gleich wieder eins. Und zwei Kulturen unter einem Dach kann keine Agentur brauchen, die ihren Kunden in einer übersichtlichen Welt Maßgeschneidertes und keine Konfektionsware anbieten will. Darauf kommt es schließlich an: individuelle Typberatung, nur für Sie! Alle müssen, um im Bild zu bleiben, an einem Kostüm nähen. Dass das gelingt, bezweifeln – wen wundert's – in Deutschland vor allem die Independents. Doch die Networks haben ihre Lektion gelernt nach der Krise. Nicht wenige der angeschlagenen Firmen haben den Turnaround geschafft: Grey, Saatchi & Saatchi, Leo Burnett. Sie haben sich neu erfunden wie FCB und McCann, experimentieren, so Havas, Ogilvy & Mather. Und BBDO wächst sowieso. „Die Kunden verlangen nach Einfachheit“, sagt Oliver Klein, Chef der Hamburger Marketingberatung Cherrypicker. Denn die dünn besetzten

NETWORKS NACHTEILE

Bei alledem leiden Networks unter spezifischen Problemen, die ihnen im Vergleich zu inhabergeführten Agenturen traditionell zu schaffen machen. So etwa unter ...

komplexen Strukturen. Full Service hat seinen Preis. Das Vorhalten von Leistungen kostet Geld, Abstimmungen kosten Zeit. Oft gibt es Silos.

Reporting Als börsennotierte Unternehmen denken Networks von Quartal zu Quartal. Das erschwert langfristiges Planen. Personalien, Investments am Ort müssen häufig zuerst die Headquarter abnicken. Hoher Margendruck.

Kultur Networks kennen meist kein Partnerprinzip. Das behindert unternehmerisches Denken in der Spitze. Mitarbeiter identifizieren sich weniger mit ihrer Agentur, sind weniger motiviert.

Intransparenz Welche Leistungen Networks abrechnen, was sie tatsächlich tun, ist Kunden nicht immer ersichtlich. Hohe Overheadkosten.

Marketingabteilungen könnten den Gesamtmarkt kaum mehr übersehen. Networks aber bieten alles aus einer Hand: Es sollte ihnen ein Leichtes sein, für das Briefing ihres Kunden schnell die unterschiedlichsten Experten an den Tisch zu bringen, die dann fachübergreifend das Businessproblem ihres Auftraggebers lösen.

Was treibt die Menschen jeden Morgen aus dem Bett?

Die Agenturen übernehmen für ihre Kunden den Lead, das ist praktisch. Talente, Tools und Trends hat man sich eingekauft. Was an Wissen im eigenen Haus fehlt – irgendwo auf der Welt hält es die Gruppe vor. Klassik, Digitales, Con- →



Havas Germany (Havas)

„Communication is about creating meaningful connections between people and brands using creativity, media and data“

GEGRÜNDET

2012, davor Euro-RSCG (seit 1991)

MANAGEMENT

Thomas Funk (CEO), Eric Schoeffler (CCO), Andreas Saure (CFO)

AGENTUREN

Havas, Havas PR, Havas Beebop

MITARBEITER

300

STANDORTE

Düsseldorf, Hamburg, München

KUNDEN

Paypal, Reckitt Benckiser, Deutsche Asset, Campari, Peugeot, Citroën, ntv, Granini; 2016: Chiquita, Savencia (Fol Epi), Hapag Lloyd, Olympus, Ecco, Linde, GSK, Universal

Havas steckt mitten im Transformationsprozess, eine neue Spitze etabliert sich. CEO Christian Claus verlässt die Agentur im Sommer 2016, kurz nachdem Thomas Funk und sein Kreativchef Eric Schoeffler die Europaführung übernehmen. Seitdem tragen die beiden auch die Verantwortung für Deutschland. Den Umbau der Werbe- zu einer Agenturgruppe für komplexe Marketinglösungen setzen sie fort, heißt: Kreation, Media und Data verschmelzen, Havas und Havas Media arbeiten eng zusammen.



FCB Hamburg (IPG)

Die Behaviour-Change-Agentur „Leading brands, transforming businesses, changing behaviour. Never finished“

GEGRÜNDET 1876

MANAGEMENT

Daniel Könnecke (CEO), Christoph Nann (CCO), Clara Schmidt-von Groelling (CSO)

AGENTUREN

FCB Hamburg

MITARBEITER

119

STANDORTE

Hamburg

KUNDEN

Beiersdorf (Nivea, Eucerin, Hansaplast), Tesa, Köln; 2016: Jimdo, Hummel, Chupa Chups, Havaianas

UMSATZ

15,2 Mio. Euro (2015)

Der Niedergang beginnt mit dem Ausstieg von Agenturchef Peter John Mahrenholz 2011. Audi geht verloren, Lindt. Am Ende konzentriert sich FCB ganz auf Beiersdorf. Carter Murray, seit 2013 Global CEO von FCB, holt 2015 Daniel Könnecke. Alle machen mit. Sie stecken Mittel in die Kultur, in Top-Positionen, Digitals, den Umbau des Headquarters auf der Bleichenbrücke, damit alle aggl arbeiten können. 2015 und 2016 macht FCB noch Verlust, wie geplant, aber schon 2017 sollen die Zahlen wieder schwarz sein. Könnecke baut den Anteil am Geschäft, der nicht Beiersdorf ist, deutlich aus: Von 10 auf 30 Prozent.

Anzeige

ALLES, NUR NICHT KLANGWEILIG. DER RADIO ADVERTISING AWARD 2017: BEST OF AUDIO

SPOTS EINREICHEN BIS 3.2.2017



Nutzen Sie die Chance auf Kreativ-Ruhm und zwelfache Kreativ-Punkte – bei DEM Award der deutschsprachigen Radiowerbung. Sie können nicht nur Gold gewinnen, sondern auch Publicity beim Audience Award. Gleich einreichen unter: www.radio-advertising-award.de

PPreisverleihung: 25.4.2017 in Düsseldorf Im Anschluss an den Radio Advertising Summit



Ogilvy & Mather Germany (WPP)

„To be the agency most valued by those who most value brands“

GEGRÜNDET
1964

MANAGEMENT

Ulrich Klenke (CEO), Stephan Vogel (COO), Monika Saeger (CSO), Christian Schwab (CTO), Helmut Hechler (CFO)

AGENTUREN/UNITS

Ogilvy & Mather Advertising, Red, OgilvyOne, Content Cube, Neo@Ogilvy, Ogilvy PR, H&O Germany

MITARBEITER
500

STANDORTE

Frankfurt, Düsseldorf, Berlin

KUNDEN

Allianz, Schwäbisch Hall, Coca-Cola, Deka-Bank, Deutsche Bahn, FM Global, Ford, Fraport, IBM, ING-DiBa, L'Oréal, MAN, Nestlé, Philips, Radeberger Gruppe, Schaeffler, Siemens, Telefónica Germany, TK Maxx; 2016: Aldi, KFC, Ay Yildiz, The Weather Company, Nespresso, Mon, Mercedes-Benz Vans, DB Schenker

Nach dem Ausstieg von Thomas Strerath kommt 2015 Ulrich Klenke zu Ogilvy & Mather. Leicht ist der Wechsel für ihn nicht, Strerath ist profiliert. Es gilt, Kunden zu stabilisieren, die Leute mitzunehmen. Einen Teil des Bahnnetzes kann er verteidigen, auch Schwäbisch Hall. 2016 kommen neue Budgets hinzu, u. a. von Aldi. Der Discounter geht mit Ogilvy erstmals ins Fernsehen. In Europa gehört die Agentur zur Top 3 der Gruppe. Im Kreativranking von W&V belegt Ogilvy Platz 4. Klenke hat die Agentur neu aufgestellt, jeder zweite Geschäftsführer ist neu. Das Netzwerk holt Leute mit Erfahrung. Ogilvy arbeitet agil, integriert, nicht nur im Content-Cube für L'Oréal, sondern zwischen Teams, Units, Standorten, national wie international.



Leo Burnett Deutschland (Publicis Communications)

„Creativity has the power to transform Human Behaviour“

GEGRÜNDET
1969

MANAGEMENT

Andrea Albrecht (CEO), Andreas Pauli (COO), Norbert Knapp (CFO)

AGENTUREN

Leo Burnett, Leo Burnett – Lauerer, Leo's Thnk Tank

MITARBEITER
260

STANDORTE

Frankfurt, Berlin, München

KUNDEN

Samsung, Fiat, Goodyear, Dunlop, McDonald's, Phillip Morris, Procter & Gamble, Lidl International, Brita; 2016: McDonald's (Local Store Marketing), Lidl International (Social Media), Phillip Morris (IQOS), Goodyear (Social Media), Brita (Shopper Marketing)

Als Andrea Albrecht Ende 2010 gehört wird, beschäftigt Leo Burnett um die 200 Leute. Nach etlichen Managementwechseln fährt die Agentur allerdings Verluste ein. Mit einer klaren Vision – Leo Burnett soll wieder eine Top-Kreativagentur sein – machen sich Albrecht und ihr Team an den Umbau der Firma, die sie wie ihre eigene führen. Sie stellen neue Leute ein, Experten für Digitales, Social Media, Design, Shoppermarketing, machen die Kollegen wieder stolz. Um 37 Prozent hat der Umsatz seitdem zugelegt, 2016 wächst die Agentur um fünf Prozent. Mit Thnk geht Leo Burnett 2015 ein Joint Venture ein, um den Kunden McDonald's exklusiv zu betreuen. Im Kreativranking belegt Leo Burnett derzeit Platz 13.

→ tent, Data/CRM, Media, Event, PR et cetera. „Uns als Network liegt das Kollaborative ja praktisch in den Genen“, sagt Andrea Albrecht, CEO von Leo Burnett in Frankfurt. Es hat allerdings eine Weile gedauert, bis das ihre Kollegen an der Hanauer Straße leben konnten. Als sie 2010 antrat, ging es zunächst einmal darum, die Mannschaft neu zu motivieren. Die Zahlen waren schlecht. „Jeder von uns muss sich fragen, warum er jeden Morgen aufsteht und hierherkommt“, hatte sie damals postuliert. „Was treibt euch an?“ Inzwischen steht die Leo-Burnett-Kultur. Neue Leute kamen, alte gingen. Hin und wieder, erzählt Albrecht, komme es vor, dass Mitarbeiter, die längst gekündigt haben, bei ihr in der Tür stehen. „Die wollen zurück zu uns, weil sie unsere Art zu arbeiten, unser miteinander vermissen.“

Platz für neues Arbeiten: Agiler denken im Kollaborationsraum

Man muss das wollen: gemeinsam anpacken, one team, one dream. Wer allerdings einmal gesehen hat, in was für Räumlichkeiten Deutschlands Networkagenturen so wohnen, musste noch vor wenigen Jahren daran zweifeln, dass das überhaupt gelingen kann. In düsteren Gängen reiht sich Tür an Tür. Bei BBDO in Düsseldorf war das so an der Kö, bei Publicis in München-Sending, bei Leo Burnett am alten Sitz in der Alexanderstraße. Dahinter: ein Angestellter, der sich den lieben langen Tag die Haare kämmt? Ein Manager, der sich von New York gerade den Praktikantenvertrag absegnen lässt? So genau wollte man es gar nicht wissen. Heute hat das Großraum- das Einzelbüro abgelöst, eingezogen ist ein neues Denken.

Kollaborationsräume für agiles Arbeiten hat zum Beispiel FCB aufgestellt am Bleichenfleet in Hamburg, wo die Agentur neuerdings wieder sitzt. Das sind rote, zylinderförmige Inspirationskammern, jedem Kunden seine. Drei- bis fünfköpfige sogenannte Wheel-Teams, Berater, Planner, Kreative, können dort abgeschottet vom Tagesgeschäft autonom und hierarchiefrei arbeiten, mit eigener Gewinn- und Verlust-Rechnung. Die Verantwortung fordert die Menschen, motiviert aber auch. Die Agenturchefs wirken nur noch als Coaches.

Auch Havas rückt Möbel, vielmehr Wände. Die Düsseldorf Agentur hat schon vor einiger Zeit das Unitsystem gegen eine Matrixorganisation eingetauscht. Alle Angestellten stehen damit, zumindest theoretisch, allen Kunden zur Verfügung. Wer halt Lust und Zeit hat. Der Kundenverantwortliche sucht sich sein Team zusammen nach dem Prinzip: eine Agentur, eine Kasse. Fest eingeteilt sind die Kollegen nur noch auf sogenannten Preferred Clients. Und Ogilvy & Mather hat mit dem Kunden L'Oréal noch früher den interdisziplinären Content-Cube eingerichtet; die Silos verschwinden. Abgeschaut haben sich die Networks diese Ideen von der IT-Branche, aber auch von Pionieren unter den inhabergeführten Agenturen wie Lukas Lindemann Rosinski in Hamburg. Wo die Chefs in der „Garage“ hocken,

die Untergebenen aber in „Höfen“ residieren. Kleinen Abteilungen, in denen maximal 18 Kollegen selbstständig auf Projekten arbeiten. Sie haben ihr eigenes Budget, eigene wirtschaftliche Zielvorgaben. Alles Übrige gestalten sie frei. Networks haben der schieren Größe wegen selbstverständlich ganz andere Möglichkeiten. Sie binden Menschen und Etats über Jahre. „Einen abwechslungsreichen, internationalen Karriereweg können Talente bei uns lange gehen, ohne bei der Konkurrenz zu landen“, sagt Ulrich Klenke, CEO von Ogilvy & Mather in Frankfurt.

Der Teamspirit ist zurück in deutschen Networks. „Ich beobachte das in unserem Haus“, sagt Niclas Wagner, Chefstrategie von McCann. „Conspiracy statt Collaboration“, nennt er die neue Haltung. Der Mann ist seit gut einem Jahr bei McCann, er kam von FCB, davor Razorfish. Die Arbeit in Networks hat er immer gemocht. Formalisierter sei die, politischer auch, gefühlt langsamer, ja, aber der internationale Austausch unersetzlich, inspirierend. Er ist in vielen Agenturen institutionalisiert.

Niclas Wagner glaubt: Die Leute identifizieren sich wieder mit ihrem Network. Und gehen zum Äußersten, wenn sie zusammenarbeiten, „auch über Kundenbriefings hinaus“. Miele zum Beispiel, McCann-Kunde seit drei Jahren, wollte das Profil der Marke im Ausland schärfen. Bloß wie? Das Team von McCann in Düsseldorf hat Miele schließlich überzeugt, auf den einen Insight zu setzen: Dass nämlich Menschen überall auf der Welt bestimmte Dinge lieben, weil sie einen persönlichen Wert für sie darstellen.

Networks schaffen die Silos ab und üben Kollaboration

Es liegt viel an den Managern, die wie Unternehmer handeln. „Hands-on“ sind, wie Frank Lotze sagt, CEO der BBDO-Gruppe in Düsseldorf. Ein Partnerprinzip kennen die meisten Networks nicht, sie beteiligen ihre Leute nicht an der Agentur (außer vielleicht Scholz & Friends und die Hirschen Group). Dafür gibt es Männer wie Lotze, die selbst Hand anlegen, die Truppe zusammenhalten, sie antreiben. Weil Werbeholdings auf der ganzen Welt umdenken: Deshalb hat TBWA Andreas Geyr zum Agentur- und Christian Mommertz zum Kreativchef gemacht. Zuletzt kam Michael Tobehn als Chief Creative Digital Officer. FCB hob mit Daniel Könecke einen Kreativen in die Agenturspitze und der warb Serviceplan den Kollegen Christoph Nann als Kreativchef ab. Beide Agenturen haben dafür viel Geld ausgegeben, ohne zu wissen, ob und wie schnell sich das auszahlt. Lob aus der Branche auch für Andrea Albrecht und Andreas Pauli (Leo Burnett), Horst

Wagner und Dirk Kedrowitsch (Publicis Pixelpark), die ihre Agenturen wie die eigenen führen. Lotze sagt: „Schon als Trainee bei BBDO in New York war mir klar: Selbstbestimmtheit kommt vom Selbermachen, vom Mitmachen. Das wird honoriert, damals wie heute.“ Lotze ist Deutschlands dienstältester Networkchef, seit Anfang 2010 CEO bei BBDO. Er kam, um zu bleiben: Bis heute ist kein anderes Network in Deutschland erfolgreicher. Gerade hat Lotze eine Partnerschaft mit Google unterzeichnet, die die Einbindung des Internets in der Kreation von Kampagnen vorsieht. Ein Novum in der deutschen Werbung.

Die Fehler der Vergangenheit nicht wiederholen

Unternehmertum, die Liebe zur eigenen Agentur, internationale, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Know-how – in einer vernetzten Welt spielen die Networks ihre Vorteile aus. Vorbei die Zeiten, da ausschließlich inhabergeführte und Spezialagenturen die Impulse gesetzt haben. Networks sind beweglicher geworden, bei aller Beharrlichkeit. Und die Chancen sind gut, dass das erst mal so bleibt. Denn die digitale Transformation endet nicht. Die Welt der Kommunikation wandelt sich permanent.

Gehört die Zukunft also den Networks? Nicht unbedingt. Denn Networks sind börsennotierte Unternehmen, deren Blick nur selten über das Quartalsende hinausreicht. Eine Werbeholding, die ihre Shareholder befriedigen muss, wird und kann ihren – immerhin angestellten – Managern im Tagesgeschäft nicht auf Dauer freie Hand lassen. „Und wenn es besonders gut läuft, weckt das Begierden“, sagt Christian Rättsch von Saatchi & Saatchi. Könnte heißen: Margen wieder hoch-, Investitionen zurückfahren. Die Overheadkosten von Networks sind enorm. Alle wissen: Der Fehler liegt im System. Zurzeit aber halten sich die Handelnden zurück, stärken ihre Landesorganisationen, die lokalen Märkte.

Die Glocke von Saatchi & Saatchi hat kurz vor Weihnachten das letzte Mal geläutet. Renault will 2017 mit der Agentur zusammenarbeiten. Marketingvorstand Frank Niewöhner schwört auf diese Truppe. Schon Toyota hatte der Agentur Bestnoten für die Zusammenarbeit verliehen, bevor ihr die Europazentrale den Etat entzog. Keinen einzigen Mitarbeiter muss Rättsch entlassen. Er wird einstellen. Sorgen um die Zukunft muss sich der Agenturchef also nicht machen. Wie so viele andere Networks. **cob@wuv.de**

A M RANDE



Jugendforsch(t) Der Praktikant bei Saatchi & Saatchi fragt noch: „Was passiert eigentlich, wenn ich sie läute?“ Und hat im selben Moment schon die Finger am Schwengel. Die Glocke in der Kreation erklingt sonst nur zu besonderen Anlässen. Zu spät: Ding! Dong! Und alle Kollegen kommen aus ihren Büros. „Falscher Alarm“, sagt der Praktikant kleinlaut mit hochrotem Kopf