

# Simple Erfolgsrezept der Inhaber

**Gastbeitrag:** Martin Blach, CEO der Hirschen Group, widerspricht Ogilvy-Chef Strerath



**Martin Blach, 49, steht an der Spitze der Hirschen Group. Deren bekannteste Marke ist die Agentur Zum goldenen Hirschen. Die Gruppe liegt auf Platz 6 der größten Inhaberagenturen in Deutschland.**

In HORIZONT-Ausgabe 24/2013 durften wir vor zwei Wochen ein flamendes Plädoyer von Ogilvy-Chef Thomas Strerath für die Überlegenheit von Network-Agenturen lesen. Tenor: Inhabergeführte Agenturen sind heute selbst auf dem Weg, sich zu Netzwerken zu entwickeln. Und damit wäre bewiesen, dass das beste Agenturmodell die Networkagentur wäre – voilà. Für einige, wie auch die Hirschen Group, trifft diese Analyse auf den ersten Blick zu. Die Hirschen Group und andere inhabergeführte Agenturgruppen entwickeln sich so erfolgreich, dass sie aus sich heraus Netzwerke bilden, um die gestiegene Nachfrage nach ihrer Kreativität, ihrer Arbeit bedienen zu können.

Unterschlagen wird in der Analyse allerdings, dass inhabergeführtes Network nicht gleich börsennotiertes Network ist. Denn es macht einen fundamentalen Unterschied, ob man Eigentümer einer Agentur ist oder ob man sich im Besitz einer managementgetriebenen Holding befindet – wie etwa der WPP, für die Ogilvy-Manager Strerath tätig ist.

TBWA und Young & Rubicam waren Beispiele für erfolgreiche globale Netzwerke, bis in die 90er Jahre inhabergeführte Agentur-Ikonen, und heute nur

noch austauschbare Untermarken ihrer Holdings. Auch der Niedergang und die darauf folgende Insolvenz von Springer & Jacoby erfolgte in der Zeit, als die Agentur Teil einer Holding und nicht mehr inhabergeführt war.

## Holding-Shareholder interessieren nur Zahlen

Networks können erfolgreich sein. Ab einer bestimmten Größe ist es gar unumgänglich, in Network-Strukturen zu arbeiten. Der Unterschied aber liegt in der Eigentümerstruktur. Seien wir ehrlich: Den Shareholder einer börsennotierten Holding interessieren weder die Kreativität noch diejenigen, die dafür verantwortlich sind. Er möchte am Ende Zahlen sehen, die ihm gefallen. Dafür braucht er ein Management, das profitorientiert in Quartalen denkt, sonst wird es ersetzt. Langfristige Strategien haben da nur wenig Platz, kreativ beziehungsweise gut ist, was Geld bringt, was den Kurs treibt und eine Dividende ermöglicht.

Wer einmal in den Mühlen einer managementgeführten Agenturgruppe steckt, weiß, wie mühsam und wenig befriedigend dieses Geschäft ist: Der Kunde, die Kreativität, die Flexibilität, sogar der

Erfolg treten im Arbeitsalltag zurück hinter monatliche Reportings, Worst-Case-Szenarien und anstrengende Abstimmungsprozesse. Und wenn man wegen der notwendigen bürokratischen Erfordernisse keine Zeit mehr hat, neue Kunden von der Qualität der Agentur zu überzeugen, dann reduziert man die Personalkosten, damit der Profit stimmt. Investitionsentscheidungen für lokale Niederlassungen in den einzelnen Märkten werden in den Headquarters in London, New York oder Paris getroffen, von Leuten, die diese Märkte nur peripher kennen – wenn überhaupt. Da kann es im ungünstigen Fall auch mal Monate dauern, bis die Genehmigung für die Anschaffung neuer Hardware oder die Einstellung neuer Art-Direktoren getroffen ist. Dafür hat man eine Menge Silos, Profitcenter, um die man sich kümmern, die man miteinander verzahnen muss und die naturgemäß erst einmal auf ihre eigenen Zahlen schauen. Wer nur profitorientiert denkt, der tötet Kreativität in allen Bereichen.

Investorengetriebene Tanker tun sich schwer, dauerhaft innovative Ideen für ihre Kunden zu entwickeln. Ähnliches ist aus anderen Wirtschaftsbereichen bekannt. In der Pharmaindustrie zum Beispiel werden heute nur wenige medizinische Innovationen in großen, multinationalen börsennotierten Konzernen entwickelt. Lieber schließt man den Shareholdern zuliebe seine eigenen teuren Forschungsabteilungen und kauft für noch mehr Geld kleine, innovative Unternehmen und ihre Produkte, um überhaupt eine erfolgversprechende Forschungspipeline – und damit eine Zukunftsperspektive – zu haben.

Bei inhabergeführten Agenturen stehen hinter unternehmerischen Entscheidungen andere Motive: Es ist unser Geld, es sind unsere Mitarbeiter, es sind unsere Kunden, die für uns zählen – zählen müssen. Es ist unser Risiko, das wir bereit sind, einzugehen. Wir entscheiden vor Ort und aus Kenntnis der lokalen Kulturen, der Kunden vor Ort, mit der Experti-

se derjenigen, die etwas davon verstehen. Gemeinsam denken und im Team nach den besten Lösungen suchen, geht in schlanken Unternehmen leichter und ist attraktiver für gute Leute, die den Anspruch haben, dass ihr Job Spaß machen soll, die selbst etwas bewegen wollen.

## Erfolgsfaktor Unabhängigkeit

Ein weiterer Punkt, der inhabergeführte und von Investoren abhängige Agenturen unterscheidet, sind die Strukturen. Wer von renditeorientierten Investoren unabhängig ist, kann im entscheidenden Moment flexibler auf die sich verändernde Marktrealität reagieren. Kann auf erfolgversprechende Wagnisse eingehen und in neue Ideen investieren, auch wenn sie nicht sofort Gewinn versprechen. Damit hecheln die börsennotierten Holdings der Entwicklung immer hinterher, weil die inhabergeführte Agentur sich die neuen Ideen einfach schon mal geleistet hat.

Auch kann man behaupten: Den Umbruch in der Kommunikation, weg von klassischer Werbung hin zu den neuen Medien, haben die inhabergeführten Agenturen mit ihren Mitarbeitern besser bewältigt. Denn die meisten großen inhabergeführten Agenturen sind in den 90ern gegründet worden – eben auch als Reaktion auf die Schwerkraft der börsennotierten Networks. Aus dieser Zeit kommt das Mantra der „integrierten Kommunikation“. Und deshalb haben sie von vornherein keine Kanal-Silos aufgebaut und die neuen Kommunikationskanäle zumeist in die Agenturteams integriert.

Es geht also eben nicht um die Frage Network ja oder nein. Die entscheidende Frage ist die der Eigentümerstruktur – und hier liegen inhabergeführte Agenturen vorn. Und deshalb hatten die inhabergeführten Agenturen in den letzten Jahren mehr Erfolg, konnten deutlich mehr Kunden – auch internationale Unternehmen – für sich begeistern und können jetzt Netzwerke aufbauen.

„Der entscheidende Unterschied zwischen den Modellen ist die Eigentümerstruktur“

# WoM als Markenurknall

**Konsumgöttinnen** hat die Brandingeffekte von Mundpropaganda-Kampagnen untersucht

Von **Santiago Campillo-Lundbeck**

Studien, die Unternehmen unter ihren eigenen Kunden durchführen, haben meist einen überschaubaren Reiz für Außenstehende. Doch in dem Fall der Word-of-Mouth-(WoM)-Community Konsumgöttinnen lohnt sich durchaus ein zweiter Blick. Denn die Plattform, auf der Konsumentinnen durch Samplings zu Produktrezensionen und Empfehlungen motiviert werden sollen, steht wie vergleichbare Angebote nicht selten bei Marketingentscheidern im Verdacht, nicht mehr zu sein als eine digitale Verkostungsaktion.

Und tatsächlich bestätigen die befragten Kampagnenteilnehmerinnen erwartungsgemäß, dass die konkrete Begegnung mit dem Produkt die Wahrscheinlichkeit für eine künftige Nutzung deutlich erhöht hat. Aber wesentlich spannender als die unmittelbaren Abverkaufseffekte ist die tiefere Beziehung zur Marke an sich, die während der Kampagne offensichtlich aufgebaut wird. Wenn 90



Prozent der Teilnehmerinnen sagen, dass sie ohne die Kampagne klassische Werbefurter der Marke vermutlich nicht wahrgenommen hätten und 95 Prozent nach der Kampagne stärker auf die Marke und ihre Produkte achten, dann erweitern sich die Einsatzmöglichkeiten von WoM vom Hebel zu Abverkaufssteigerung zur Strategie, um langfristige Markenaffinitäten aufzubauen – Samplings als Türöffner der Werbekommunikation.

Inwieweit diese Ergebnisse in ihrer emotionalen Dimension auf alle WoM-Varianten übertragbar sind, wäre allerdings noch zu prüfen. Denn Communities wie Konsumgöttinnen oder Erdbeerlounge ziehen einen klar definierten weiblichen Nutzertypus an, der dort von den Unternehmen zumeist auch mit frauenaffinen Produkten bestückt wird. Spannend wäre nun die Frage, ob sich männliche Teilnehmer zu ähnlich begeisterten Markenbotschaftern entwickeln. Auch die Frage, ob es geschlossene Communities braucht, um über Produktsamplings positive Mundpropaganda für die Marke zu generieren, wäre noch zu prüfen.