

HIGH-NOON IN DER SCHWEIZER KREATIVBRANCHE?

Krisenszenario: Mangelndes Know-how, steigender Preisdruck, zunehmende Werberestriktionen, komplexe Medienwelt, reife Konsumenten und neue Konkurrenten – vorbei sind die Glamour-Zeiten für die Schweizer Werbeagenturen. Eine neue Studie von Sabine Hofer und David Elsasser kommt zum Schluss, dass sich viele Kreativschmieden ändern müssen, um in Zukunft zu überleben – und dies subito.

Text: **Sabine Hofer und David Elsasser** Bilder: **Jung von Matt / Limmat**

Die Dienstleistungsbranche ist grossen wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen ausgesetzt. Die Globalisierung, die Liberalisierung und der technische Fortschritt bieten Chancen und Risiken zugleich. Während sich den einen Dienstleistungsunternehmen neue Marktchancen eröffnen, müssen sich andere Unternehmen grundsätzlich neu orientieren. Der Wettbewerb hat sich verschärft, mit unmittelbaren Auswirkungen auf das einzelne Unternehmen. Am konkreten Beispiel des Geschäftsmodells "Werbeagentur" haben die beiden Autoren untersucht, wie ein ganz spezifischer Wirtschaftszweig mit dem Wandel in der Dienstleistungsbranche umgeht. Dazu wurde das Unternehmen "Werbeagentur" selber wie auch dessen Marktumfeld beleuchtet. Rund 150 Marketing- und Kommunikationsexperten haben sich an dieser Untersuchung beteiligt.

DER WETTBEWERB HAT SICH VERSCHÄRFT

Die Schweizer Werbeagenturen bewegen sich in einem komplexen Marktumfeld und sind damit zahlreichen Wettbewerbskräften ausgesetzt, denen sie sich nur zum Teil aus eigener Kraft entgegensetzen können. Die steigenden Bedürfnisse der Auftraggeber auf der einen Seite, der zunehmende Wettbewerbsdruck auf der anderen Seite sowie die immer rascheren und vielschichtigeren Entwicklungen im Bereich der Werbung, der Medien, der Konsumenten, der Konkurrenz und der Gesetzgebung drängen die klassischen Werbeagenturen immer häufiger an ihre eigenen Grenzen.

FULL SERVICE ODER LOSES NETZWERK?

Die Werbeagenturen drehen sich in einem Teufelskreis von Preisdruck und Angebots-erweiterung. Einerseits müssen die Werbe-

agenturen in der Lage sein, ihren Kunden ein crossmediales Paket anbieten zu können, wofür sie weitere Spezialisten anstellen müssen. Andererseits steigt der Kostendruck, was die Agenturen zwingt, ihren grössten Ausgabeposten – das Personal – zu kürzen. Sollen die Agenturen dem Wunsch nach integralen Kommunikationslösungen folgen und weitere Kommunikationsdisziplinen unter einem Dach vereinen? Oder zwingt sie der zunehmende Preisdruck, ihre Geschäftsmodelle zukünftig schlanker zu gestalten und sich ein Netzwerk an Spezialisten zu halten? Die Experten aus der Untersuchung sind sich uneinig. Cary Steinmann, ehemaliger Strategiechef der Werbeagentur TBWA und heutiger Dozent an der ZHAW School of Management, äussert sich im Experteninterview dazu wie folgt: "Werbeagenturen sind schwerfällige Fabriken, die teuer unterhalten werden müssen." Und Pius Walker meint: "Mir kommt das manchmal so vor wie diese alten Rechnermonster im Keller von IBM. Riesig, aber

nie gross genug, um der stetig steigenden Anforderung an Rechenleistung zu genügen." Auch auf Auftraggeberseite gibt es ähnliche Aussagen dazu. Marco Fioroni, Werbeleiter der Versicherung Die Mobiliar, sagte im Experteninterview: "Eigentlich braucht es keine klassische Agentur mehr. Ein Generalunternehmen, welcher interdisziplinär mit einem Cross-Work-Team zusammenarbeitet, scheint mir viel sinnvoller. Am liebsten hätte ich einen einzigen Ansprechpartner, nämlich einen Strategen, welcher meine Bedürfnisse bündelt und die nötigen Spezialisten für mich zusammenstellt. So müssen wir als Auftraggeber den ganzen Apparat auch nicht mitfinanzieren." Demgegenüber plädiert Dominique von Matt, von der Agentur Jung von Matt/Limmat, weiterhin für eine Full-Service-Agentur, die sämtliche Disziplinen unter einem Dach vereint: "Die grösste Herausforderung ist das gemeinsame Entwickeln einer medienneutralen Idee. Uns ist wichtig, dass wir alle unter einem Dach sind, damit keine Zentrifugalkräfte entstehen, sprich, dass nicht jeder seine Eigeninteressen in den Vordergrund stellt." Von Matt meint zum Stichwort Channel Planning denn auch: "Ich denke, in spätestens fünf Jahren sind viele Media- und Werbeagenturen wieder unter einem Dach vereint." Die 150 Marketing- und Werbeverantwortlichen aus der Umfrage geben ihm recht. Über die Hälfte hat sich für das Zukunftsmodell Generalunternehmen mit allen Kommunikationsdisziplinen "unter einem Dach" ausgesprochen.

NACHHOLBEDARF BEI DEN MITARBEITERN

Werbeagenturen vermarkten eine schwer erklärbare Dienstleistung, die sich weder vergleichen noch auf ihren Erfolg hin genau überprüfen lässt. Werbeagenturen stellen keine

DIE BEIDEN AUTOREN

Sabine Hofer und David Elsasser sind beide im Bereich Marketing und Kommunikation tätig. Die Untersuchung bildet die Grundlage für ihre Diplomarbeit für den Abschluss der berufsbegleitenden Ausbildung Betriebsökonomie FH (BBA), mit Schwergewicht Marketing- und Kommunikationsmanagement.





ADC-gekrönte Schweizer Werbung: Anzeige für SBB-Fahrplanwechsel von Jung von Matt / Limmat.

physisch fassbaren Produkte her, sondern bieten eine Beratungsleistung, indem sie "Wissen" vermitteln, oder bieten eine Kreativleistung, indem sie wirksame "Ideen" für erfolgreiche Werbekampagnen entwickeln. Im Vordergrund der Tätigkeit einer Werbeagentur stehen somit die analytischen und kreativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Erfolg und Misserfolg einer Werbeagentur hängen von den Leistungen und den Fähigkeiten ihres "Humankapitals" ab. Hoch sind demzufolge auch die Personalkosten, sie betragen durchschnittlich rund 70 Prozent des Gesamtaufwandes. Hoch ist damit aber vor allem auch die Bedeutung einer intelligenten Personalarbeit. Umso überraschender deshalb die Resultate aus der Untersuchung, dass nur gerade 50 Prozent der Schweizer Werbeagenturen über eine schriftlich festgehaltene Personalstrategie verfügen. Auch in der Personalentwicklung wird nicht aktiv, sondern situativ und passiv gehandelt, wie die Umfrageresultate zeigen. Dabei ist gerade hier Handlungsbedarf nötig. Die steigende Bedeutung der ganzheitlichen Unternehmenskommunikation – extern wie intern und alle Bereiche betreffend (Marke-

ting, Personal, Geschäftsleitung etc) – verlangt ein viel breiteres und betriebswirtschaftlicheres Wissen. Der Anspruch an eine umfassende Hochschulausbildung ist damit auch auf Agenturseite gestiegen, wie Dominique von Matt erläutert: "Der Wissensstand auf Kundenseite hat sich markant erhöht. Um mit den Kunden heute auf äquivalenter Gesprächsebene zu diskutieren, braucht es betriebswirtschaftlich fundiertes Wissen. Im High-End-Bereich hinkt das Schweizer Ausbildungsangebot unseren Nachbarländern aber leider hinterher. Hier besteht dringend Nachholbedarf. Eine SAWI-Ausbildung ist zwar eine gute Basis, reicht für einen Topberater aber nicht mehr." Das dringende Bedürfnis einer intelligenten Personalentwicklung scheint aber in vielen Agenturen nicht erkannt zu werden. Marcel Mägerle, Account Director der Y&R-Gruppe, äussert sich im Interview wie folgt dazu: "Die differenzierte Karriereplanung wird nicht hoch gewertet, das Potenzial wird oft auch nicht erkannt. Man muss bereit sein, dafür zu kämpfen. Bei vielen Agenturen ist der Berater nicht mehr oder weniger als eine austauschbare Arbeitskraft."

Die Mitarbeiter selbst klagten über schwierige Arbeitsbedingungen und lange Arbeitstage. Die Schweizer Mediengewerkschaft comedia publizierte im Jahr 2007 unter dem Titel "Werbeagenturen: Glamour für 70 Stunden in der Woche" zahlreiche Fälle unverantwortlicher Arbeitsbedingungen. Und auch ähnliche Meldungen aus dem vergleichbaren Nachbarland Deutschland geben einen Hinweis darauf, dass an den schwierigen Arbeitsbedingungen in den Werbeagenturen etwas dran sein muss. So äusserte sich bereits im Jahr 2000 der damalige Präsident des deutschen Werbeagenturenverbandes (GWA) wie folgt: "Die Grenzen der Belastbarkeit für den einzelnen Mitarbeiter einer Agentur scheinen erreicht zu sein." Zuletzt fragt sich auch, wie viel Verantwortung ein einzelner Werbeberater erträgt. Gemäss Umfrage geben 40 Prozent der Werbeberater an, dass sie mehr als drei Kunden mit jeweils einem Budget von grösser als einer halben Million betreuen müssen. Auch Beat Mühlemann, Ex-Werbechef der Migros und neuer CEO der Werbeagentur McCann-Erickson, bestätigt die Kritik. Er meint jedoch: "Schuld an der teils

ungenügenden Leistung ist aber vor allem der Kostendruck. Als Berater kann ich mich nicht mehr um jeden Kunden so kümmern, wie ich das vielleicht gerne möchte. Oftmals werden die Kunden dann einfach abgefertigt. Die Verantwortung für diese Entwicklung tragen die Auftraggeber selbst: Man kann doch keinen Ferrari erwarten, wenn man den Preis für einen Gebrauchtwagen bezahlt. Es ist ein Teufelskreis, aus dem beide Parteien raschmöglichst wieder rauskommen müssen." Mögliche Lösungen könnten neue Vergütungs- und Zusammenarbeitsmodelle sein, wie sie in der detaillierten Untersuchung beschrieben werden.

BERÜHRUNGSÄNGSTE VOR NEUEN MEDIEN?

Die Medien entwickeln sich immer rascher und vielschichtiger. Dadurch bieten sich auch für die Werbung immer neue Plattformen. Doch das Angebot hat sich zunehmend fragmentiert. Entsprechend wird es für die werbetreibenden Unternehmen schwieriger, die Konsumenten effizient zu erreichen. Mit dem Internet hat das Informationszeitalter zudem einen neuen Höhepunkt erreicht. Die Mediennutzung wie auch der Umgang mit Werbung haben sich verändert. Mit direkten Auswirkungen auf die Gestaltung und die Inhalte der Werbebotschaften. Doch viele Werbeagenturen tun sich mit den neuen Entwicklungen noch schwer, wie die Untersuchung zeigt. Marco Fioroni äussert sich in der Untersuchung dazu wie folgt: "Die Struktur der Werbeagenturen ist immer noch zu stark auf die klassische Kommunikation ausgerichtet." Cary Steinmann sieht das Problem vor allem in der Kultur: "Diese Agenturen sind höchst konservativ, das kann man sich von aussen gar nicht vorstellen. Solange es geht, wird nichts geändert, weil jede Änderung mit Kosten verbunden ist. Das zeigt sich allein schon bei den Award-Verleihungen: Hochgelobt werden die klassischen Werbemittel Inserat, Plakat oder TV. Online hingegen gilt dort immer noch als Below-the-Line-Massnahme, das hat doch mit der Realität nichts mehr zu tun." Das sieht auch Andreas Widmer, CEO der Y&R-Gruppe, so: "Oft ist die alte Garde immer noch der Verwahrer der Königsdisziplinen in der Werbung: TV-Spots, Plakate und Inserate. Onlinewerbung zählt bei ihnen leider immer noch als Begleitmassnahme." Die Kritik kommt denn auch nicht von ungefähr, als Andreas Schönenberger, Schweizer Google-Chef, das Missverhältnis zwischen der hohen Internetnutzung und den tiefen Investitionen in die Onlinewerbung verantwortlich gemacht hat. Es könnte aber auch andere Gründe für das Verhalten der Werbeagenturen geben,

wie die Untersuchung zeigt: Unser Ziel ist zwar die Gewinnmaximierung. Der grösste Gewinnbringer der Agenturen ist nämlich nach wie vor die klassische Werbung: Die Prozesse sind eingespielt, der Initialaufwand ist gering und die Wertschöpfung gross. Das Neugeschäft, wie beispielsweise die Onlinewerbung, verursacht im Vergleich viel höheren Aufwand und insgesamt eine kleinere Wertschöpfung.

WEITERES UNGEMACH

Die Werbeagenturen sind noch vielen weiteren Wettbewerbskräften ausgesetzt, die zunehmend Bauchschmerzen erzeugen. So die zunehmenden Werberestriktionen, die es nach Tabak, Alkohol und Medikamenten inzwischen auch auf sämtliche Lebensmittel abgesehen haben, die für unsere Fettleibigkeit mitverantwortlich gemacht werden. Der Trend geht weiter und bedroht zumindest jene Werbeagenturen existenziell, die nicht frühzeitig neue Wertschöpfungsquellen oder neue Kommunikationsformen ausserhalb der klassischen Werbung im Angebot vereinen. Der Wettbewerb wird aber auch durch neue Konkurrenz verschärft. Die Untersuchung stellt diese im Detail vor und beweist, dass die substitutionellen Marktteilnehmer keinesfalls unterschätzt werden dürfen.

VIER MÖGLICHE ZUKUNFTSSZENARIOEN

Die beiden Autoren dieser Untersuchung haben sich aber nicht nur zum Ziel gesetzt, die verschiedenen Herausforderungen für

die Schweizer Werbeagenturen aufzuzeigen, sondern wollen den Verantwortlichen auch einen Nutzen bieten, indem sie mögliche Lösungsansätze und Szenarien aufzeigen. So konnten die 150 Marketing- und Kommunikationsexperten, welche an der Umfrage teilgenommen haben, auch mögliche Zukunftsmodelle skizzieren. Die von den Teilnehmern am meisten genannten Szenarien sind: das "Generalunternehmen", die "Modularorganisation", die "Spezialisierung" sowie die "kreative Unternehmensberatung". Diese vier Zukunftsmodelle werden in der detaillierten Untersuchung beschrieben und mit einem konkreten Unternehmensbeispiel untermauert. Spannende Erkenntnisse finden sich beispielsweise darin, wie die Werbeagenturen zu neuen Wertschöpfungsquellen gelangen können, ohne ihre Kernkompetenzen verlassen zu müssen. Die Vor- und Nachteile der einzelnen Konzepte wird jede Agentur aber individuell für sich selber abwägen müssen. ■

STUDIE BESTELLEN

Die vollständige Arbeit, mit zahlreichen weiteren Untersuchungsthemen und vielen aufschlussreichen Grafiken, kann in elektronischer Form als PDF (99 Franken) oder als gebundene Publikation (149 Franken) bestellt werden. Kontakt: david.elsasser@bluewin.ch

