

Die Uhr gibt den Takt vor

Vor dem Hintergrund der aufkeimenden Krisenstimmung rücken die **Arbeitsabläufe** der Kommunikationsdienstleister ins Blickfeld

Das Klagegeld vom wachsenden Druck auf die Margen wird schon länger gesungen. Düstere Perspektiven für 2009 verschärfen die Notwendigkeit, interne Prozesse effizienter zu gestalten.

Als vor wenigen Wochen eine Hiobsbotschaft nach der anderen die Finanzwelt erschütterte, rief Martin Blach seine Führungsmannschaft zusammen. „Wir haben sämtliche Kundenverträge auf mögliche Risiken abgeklopft“, sagt der Geschäftsführer der Agentur Zum goldenen Hirschen. Danach ging es direkt zur nächsten Frage: „Wie können wir kostenmäßig darauf reagieren?“ Etwa zur gleichen Zeit, als sich Blach und seine

Kollegen in Hamburg mit diesen Fragen beschäftigten, hielt 500 Kilometer südlich Martin Wider vor den Mitarbeitern von JWT seine Antrittsrede als neuer CEO der Frankfurter Agentur (HORIZONT 43/2008). Er sagte freundliche, aber auch deutliche Worte. Sprach von schwieriger Income-Entwicklung und davon, Prozesse überdenken und Strukturen anpassen zu müssen. Agenturen seien in ihrer Arbeitsmethodik und der Nutzung ihrer Tools nicht ausreichend auf härtere Zeiten eingestellt. Es liegt auf der Hand, dass er damit nicht nur seinen künftigen Arbeitgeber gemeint hat, sondern auch Publicis, wo er bis

Mitte September seine Brötchen als Geschäftsführer verdiente. Jetzt appelliert er in seiner neuen Rolle an die JWT-Mitarbeiter, dass beim Thema Prozessoptimierung Eile geboten sei. Die Zeit läuft. Der Nürnberger Agenturberater Klaus Petersen macht Hoffnung: „Effiziente Organisationsstrukturen und professionelles Projektmanagement senken die Kosten um bis zu 30 Prozent“, verspricht er vollmundig. Vor allem in größeren Agenturen und Netzwerken sieht er dafür Potenzial (siehe Interview). Dennoch werden eingeleitete Effizienzmaßnahmen nach außen gehütet wie ein Geheimnis, sagt Petersen: „Weil man damit leicht in Verdacht gerät, mit den Erträgen nicht zurechtzukommen.“ Die wachsende Unzufriedenheit der Agenturchefs mit den Umsatztrenditen kommt im kürzlich veröffentlichten Herbstmonitor des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA deutlich zum Ausdruck. Nur noch jeder Dritte ist mit der Gewinnentwicklung seines Dienstleistungsunternehmens zufrieden. Im vergangenen Jahr waren es noch 44 Prozent. Für 2009 rechnen die befragten Agenturchefs nur noch mit einem leichten Plus von einem Prozent (HORIZONT 39/2008). Diese Einschätzung dürfte inzwischen als optimistisch eingestuft werden, denn als die Befragungen zum Herbstmonitor erfolgten, war die Finanzkrise aus Amerika noch nicht in voller Wucht nach Europa herübergeschwappt. Zu den Optimisten zählt sich selbst in diesen Zeiten Florian Haller: „Wir liegen zwar 2 bis 3 Prozent unter Plan, aber immer noch 5 Prozent über dem Vorjahr“ kommt der Serviceplan-Geschäftsführer zu dem Schluss: „Eine Krise ist das nicht“. Dennoch bedeutet Optimismus nicht, die Augen zu verschließen, räumt Haller ein: „Wir budgetieren Neugeschäft vorsichtiger denn je. Und wir versuchen uns so schlank wie möglich zu halten.“ Darüber hinaus gebe

es eine Streichliste über nichtstrategische Projekte, die notfalls auf Eis gelegt werden können. Als schlank und flexibel aufgestellt sieht Philipp Bierbaum seine Frankfurter Agentur gerade jetzt im Vorteil gegenüber den Network-Agenturen. Trotz eines zweistelligen Wachstums in diesem Jahr plant Damm & Bierbaum eher konservativ. Die vereinzelt dunklen Wolken, die auch er heraufziehen sieht, werden „sich am stärksten im Neugeschäft auswirken“, vermutet Bierbaum. Für seine Agentur, die mit 40 festangestellten Mitarbeitern ein Gross Income von 3,45 Millionen Euro erzielt, sieht er kaum Potenzial für effizientere Prozessabläufe. Stattdessen nennt Bierbaum die Miet- und Personalkosten als die wesentlichen Stellschrauben.

Für Agenturen wie Damm & Bierbaum mit einer überschaubaren Zahl an Mitarbeitern ist das Thema Prozessoptimierung weniger drängend als für die Dickschiffe unter den Kommunikationsdienstleistern. Diesen Vorteil nimmt Martin Blach auch für „die Hirschen“ in Anspruch. Die Agentur bringt es insgesamt auf rund 200 Mitarbeiter, die aber auf drei Standorte verteilt sind. Blach glaubt an die 100-Kopf-Regel: „Bei mehr als 100 Leuten an einem Ort muss man darüber nachdenken, wie dort die Prozesse ablaufen.“

Zu den relativ Großen zählt sich Fischer-Appelt Kommunikation mit Hauptsitz in Hamburg. Die Agentur, die sich gerade unter dem Motto „Föderation der Ideen“ neu positioniert, arbeitet mit insgesamt 220 Mitarbeitern an sieben Standorten. Auch für Geschäftsführer Andreas Fischer-Appelt heißt die Devise, „jede einzelne Agentur sehr schlank auf

den Markt auszurichten“. Dennoch gelte: „Dem Controlling kommt jetzt eine besondere Bedeutung zu. Man braucht gute Instrumente für die längerfristige Planung, auf die ist man heute mehr denn je angewiesen.“

Das sieht Harald Zulauf genauso: „Unser Businessplan für 2012 ist bereits in Arbeit, da fangen andere gerade mal mit dem kommenden Jahr an“, gibt der Chef der Berliner Agentur Media Consulta stolz zu Protokoll. Die 1993 mit neun Mitarbeitern gegründete Agentur setzt 60 Millionen Euro um und wird im kommenden Jahr die 300-Beschäftigten-Schwelle durchbrechen, und dennoch macht sich Inhaber Zulauf keine Sorgen über die notwendige Anpassung der internen Ablaufprozesse. „Wir sind im Krisenjahr 1993 auf den Markt gegangen und mit Krisen groß geworden“, sagt Zulauf und nennt ein weiteres Argument für seine Überzeugung, auch künftig für schwierige Zeiten gewappnet zu sein: „Media Consulta beschäftigt zahlreiche Kreative, geführt wird das Agenturnetzwerk von einem Betriebswirt.“ Kaufmann Zulauf nennt die für ihn relevanten Hardfacts: „Unser Projekt-Controlling und unsere Software sind up to date und geben relativ schnell Aufschluss über die Rentabilität einzelner Etats.“

Holger Jung, der als GWA-Präsident bei der Vorstellung des Herbstmonitors noch an die werbungstreibenden Unternehmen appellierte („Wenn der Konjunkturmotor stottert, muss das Marketing Gas geben“), denkt als Geschäftsführer von Jung von Matt höchst unternehmerisch: „Agenturen können sich nur mit den gleichen Mitteln auf Krisen einstellen wie andere Unternehmen auch – mit Sparen.“ Grundsätzlich mache man sich jedes Jahr aufs Neue die Mühe, „das Verfetten zu vermeiden“.

Martin Blach und seine Führungskollegen von Zum goldenen Hirschen haben bei der Analyse ihrer Etats und Kosten eine relativ einfache Antwort darauf gefunden, wie sie einer Krise begegnen werden. „Wir werden 2008 um fast 30 Prozent zulegen“, zieht er eine vorläufige Jahresbilanz. Dieses Wachstum habe sich nur mit zahlreichen Freelancern stemmen lassen, identifiziert Blach einen großen Kostenblock, bei dem er sich entspannt zurücklehnt: „Der lässt sich ganz schnell anpassen.“

INGEBORG SICHAU



Anzeige

„Größtes Manko in der Organisation der Kundenbeziehungen“

Medienberater **Klaus Petersen** über den Optimierungsbedarf der Prozessabläufe in Agenturen / Übergreifendes Key-Account-Management notwendig

Herr Petersen, es stehen wieder schwierige Zeiten an. Sind die Agenturen dafür gewappnet? Ein großer Teil von ihnen sicher nur suboptimal. Besondere Schwierigkeiten haben insbesondere größere Agenturen oder Netzwerke.

Inwiefern? Indem Effizienzmaßnahmen zu häufig für einzelne Abteilungen oder Bereiche vorgenommen und zu selten die übergreifenden beziehungsweise vernetzten Prozessabläufe ins Visier genommen werden.

Warum ist das so? Es ist natürlich viel einfacher, beispielsweise die Produktion zu optimieren, weil die Abläufe dort sehr anschaulich sind.

Aber die tatsächlichen Schwachpunkte liegen an anderer Stelle und sind nicht so

leicht fassbar? So ist es. Das größte Manko liegt in der Regel in der Organisation der Kundenbeziehungen. Also in der Frage, wie Aufträge über einen optimalen Kreativeablauf effektiv realisiert werden können.

Klingt kompliziert und für Kreative nicht gerade sexy! Mag sein, aber wenn auf den kreativen Schultern am Ende abgelenkt wird, was am Anfang in der Kommunikation mit dem Kunden verbockt wurde, ist das auch nicht besonders sexy.

Was also empfehlen Sie? Im Kontakt zu den Kunden ist ein professionelles Key-Account-Management nötig.

Dass in Agenturen Teams den jeweiligen Kunden zugeordnet sind, ist nun nicht wirklich neu! Ja, das findet sich häufig in

der Ansage wieder: „One Face to the customer.“ Das klingt schön und gut. In der Realität ist es dann oft so, dass eine Organisation um eine Person geflochten wird, die den Etat einmal geholt hat und damit die Hoheit im Kontakt zum Kunden hat.

Kunden bestehen aber häufig auf ihre Stars in der Agentur. Ich bezweifle, dass der Personenkult immer von den Kunden ausgeht. Die haben mehr davon, wenn die Prozesse und die Organisationsstruktur in der Agentur konsequent auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Kunden sind nicht bereit, für das kreative Chaos in Agenturen zu zahlen.

Also das, was Sie unter professionellem Key-Account Management verstehen. Was verbirgt sich genau dahinter? Dazu gehört einerseits das Verständnis für die Kundenbedürfnisse und andererseits die Fähigkeit, den Kunden in die internen Abläufe in der Agentur einzubinden, das heißt, dass das Kundenmanagement die ganze Agentur durchzieht.

Was aber voraussetzt, dass die Abläufe in der Agentur transparent und damit standardisiert sind? Genau – und zwar nach vertrieblischen und effektiven Kriterien. Die

Klaus Petersen hält nichts von kreativem Chaos

nicht ausreichend definierten und gesteuerten internen Prozesse sind immer noch die häufigsten und durchaus die gravierendsten Schwachpunkte der Agenturen. Dabei sind diese Punkte genauso wichtig wie die kreative Leistung und Awards.

Das heißt, wenn der Etat gewonnen ist, muss alles nach standardisierten Regeln ablaufen? Nicht erst dann. Die betriebswirtschaftlichen Überlegungen müssen schon dann einsetzen, wenn Kunden erschlossen werden oder wenn die Aufforderung zum Pitch kommt. Dann muss auf der Grundlage der standardisierten Prozesse die interne Bewertung beginnen. Allein sie kann Aufschluss darüber liefern, ob an einem Auftrag etwas zu verdienen ist oder man Gefahr läuft, draufzuzahlen. **INTERVIEW: INGBORG SICHAU**

