

„Die Antwort auf globalen Einheitsbrei sind lokale Individuallösungen.“



Peter Lammerhuber, CEO GroupM Austria, in der Diskussion mit Günther Tengel und Alois Grill zur Einheitsbrei-Debatte: „Frage: local oder global?“ – Seite 12

NO 17
28. April 2019
5,90 € (zzgl. MwSt.)

Die österreichische Wochenzeitung für Werbung, Medien & Marketing

HORIZONT

HORIZONT N9 17

Die große Branchen-Debatte: local versus global

Berater Günther Tengel, Werber Alois Grill und Media-Mann Peter Lammerhuber über Gefahren der Vereinheitlichung, Aufeinanderprallen von Denkmodellen, Verschwindenden lokaler Märkte, Rollenwandel der Agentur und die Revolution der Jungen.

Interview von Jürgen Hofer

HORIZONT: Das Spannungsfeld lokal versus international prägt die Branche seit jeher. Wie verorten Sie aktuelle Entwicklungen?

GÜNTHER TENGEL: Das gesamte globale Search-Geschäft wird einerseits immer globaler und US-geprägt, auf der anderen Seite bilden sich regionale und lokale, sehr spezialisierte Boutiquen. Da klappt eine Branche auseinander, die in der Form auch die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse widerspiegelt. Wellenbewegungen solcher Entwicklungen an sich sind ja bekannt, aber es scheint als würden diese beiden Tendenzen gleichzeitig immer stärker auseinanderdriften.

PETER LAMMERHUBER: Ich beobachte das Spannungsfeld schon seit Jahren. Natürlich war die Agenturszene früher sehr lokal geprägt, aber viele kreative Netzwerke sind zur Gänze aus dem Markt verschwunden. Parallel dazu sind internationale Mediaagenturen stark geworden, weil sie fast ausnahmslos Netzwerke gebildet und sich auch Kunden-Hoheiten verschoben haben. Die Top-300-TV-Werber in Österreich haben sich massiv verändert, die Aufteilung ist derzeit 50:50 zwischen lokalen und internationalen Kundenhöhen. Früher war das Verhältnis 80:20. Es gab lokale Hoheiten wie Procter & Gamble, deren Kaderschmiede viele bekannte Manager entstammen, mit über 300 Leuten. Das wird nun in Schwalbach in Frankfurt entschieden.

Inwiefern verändern Globalisierungstendenzen nun Agenturen?

ALOIS GRILL: Nach dem unheilvollen Prozess der Aufspaltung von Media und Kreation – da man mit Media besser verdienen konnte – war

man international der Meinung, dass man das Wesen einer Kreativagentur systematisieren kann. Das gelang bei Media, bei Kreation aber nicht – und war brachial gesagt das Ende der internationalen Kreativagenturen in Österreich. Einen nicht unähnlichen Prozess machen Mediaagenturen derzeit mit der Digitalisierung und Automatisierung durch; in einer Dimension, in der die Systematik und der Hebel noch schneller und rasanter werden. Das bringt auch Media unter Druck, sofern sie nicht selbst dieses Geschäft annehmen.

„Es verändert nicht der Manager den Arbeitsmarkt, sondern umgekehrt.“

Günther Tengel, Geschäftsführender Gesellschafter, Chairman Amrop CEE

LAMMERHUBER: Zur Frage lokal oder international: Theoretisch kannst du von einem Hub heraus im digitalen Business ganz Europa bedienen. Allerdings in einer extrem schwachen Qualität, bei der viele Kunden bei dem, was sie in der Tiefe geliefert bekämen, wahrscheinlich zurückziehen würden. Denn dann versichert über die scheinbare Objektivität und eine supertechnologische Performance unglaublich viel Geld – und taucht auf sehr fragwürdigen Seiten auf. Hier entwickelt sich schon

jetzt viel in Richtung lokaler White-Lists und Qualitätskontrollen.

GRILL: Unsere Daseinsberechtigung als Agenturen besteht darin, den lokalen Markt zu kennen. Wenn Know-how im weitesten Sinn an eine Maschine übertragen wird, geht das verloren. Daher ist die lokal bestimmte Ausformung von Daten und Automatisierungsprozessen wichtiger denn je.

TENGEL: In der Logik müsste man aber fragen, ob es etwas Spezifischeres gibt als den Menschen? Wie kann es also sein, dass über Jahrzehnte hinweg viele globale Unternehmen mit „one size fits“ ihre Strategien drüberstülpen? Denen ist bewusst, dass Länder unterschiedlich sind, mit anderen Kulturen; und sie tun es trotzdem. Es gibt dort also sichtlich ein Bedürfnis der Vereinheitlichung. **LAMMERHUBER:** Ja, die „One size fits all“-Entwicklung gibt es in allen Bereichen – diese Bewegung geht auch noch fünf bis zehn Jahre. Und dann sehe ich aber Gegenbewegung etwa im Digitalen, wo sich sich zarte Pflänzchen mit Speziallösungen bilden. De facto entstehen immer dort, wo es große Konglomerate und Vereinheitlichungen gibt, die Chance für Nischen, die dem einformigen Brei widerstehen. Die Antwort auf globalen Einheitsbrei sind lokale Individuallösungen.

Funktioniert die parallele Entwicklung zweier Tendenzen, oder prallen diese irgendwann aufeinander?

TENGEL: Wenn die ganze Welt globalisiert, kann der Einzelne schwer individualisieren. Ich kann Spielregeln nicht ändern, aber zumindest teilweise aus dem System ausblenden. Es verändert aber nicht der Manager den Arbeitsmarkt, sondern der

Arbeitsmarkt den Manager.

GRILL: Wir alle haben das mitgemacht: Zentralisieren, dezentralisieren, zentralisieren und so weiter. Above-the-line durfte im lokalen Management nichts angegriffen werden, Below-the-line war lokal frei. Das Problem ist aber, dass noch immer mit solchen Mechanismen vorgegangen wird. Das ist absurd und überholt. Anstatt noch stärker „one to one marketing“ regionalisiert zu machen, stülpen sie noch mehr zentralisierte Entscheidungsprozesse drüber. Da stehen viele noch in den 70er-Jahren. **LAMMERHUBER:** Die Frage ist auch, welche Qualität die Hoheit hat; und die Qualität einer Entscheidung hat nichts mit der Frage des Standorts zu tun, sondern mit Managementqualität. Das Problem ist aber schon, dass sich eine zentral gelagerte Hoheit mit kleineren Märkten nicht beschäftigt. Wenn du im Konzern an Deutschland dranhängst, ist der österreichische Markt in der Wahrnehmung nicht mehr existent.

Welche Auswirkung hat das auf den lokalen Markt?

LAMMERHUBER: Vergleichbare Märkte wie Österreich werden leider stärker wahrgenommen, weil sie wie Skandinavien eine eigene Sprachidentität haben. Wir als Anhängsel werden vielfach gar nicht mehr als eigener Markt gesehen, sondern müssen permanent darum kämpfen.

GRILL: Die Folge ist, dass nicht nur Entscheidungen woanders gefällt werden, sondern auch IT, Datenbanken und Automatisierungsprozesse von international übernommen werden müssen. Damit besteht keine Möglichkeit mehr, in regionalen Märkten etwas anders zu machen, weil du dann nicht mehr kompatibel bist. Perfekt zelebriert haben das die Accentures dieser Welt, die aus dem Backend ins Frontend kommen und man als Unternehmen an deren Kompatibilität und Infrastruktur gebunden ist.

„Richtige Brains werden gesucht. Aber: Es werden nicht mehr so viele sein.“

Alois Grill, CEO/Gesellschafter Loys Repositionierungs-Agentur

Gutes Stichwort: Berater kaufen Kreative, Publicis kauft gerade eben um 3,9 Milliarden Euro einen Datenspezialisten.

GRILL: Da haben Sorrell und Co die Zeit übersehen, weil die Accentures dieser Welt uns still und heimlich um die Ohren gefahren sind. Sie haben ein Backend aufgebaut, wo wir nie hingeschaut haben. Und plötzlich dringen sie in den Markt und wir wundern uns. Die Agenturbranche hat das klassisch übersehen.

LAMMERHUBER: Kreativagenturen haben ihr Know-how, das in den Personen liegt, nie systematisiert. Die Accentures dieser Welt haben ihre Systeme dahinter gelegt. Die entwickeln ja jeden Beratungsjob auch nicht neu, sondern haben Know-how systematisiert und frühzeitig in Datenbanken abgelegt.

TENGEL: Ähnlich ist das in unserem Beratungsgeschäft, das sich an sich

nicht skalieren lässt. Daten lassen sich leicht systematisieren. Wenn man hinten im Prozess systematisiert, kann man vorne operativ skalieren.

Was bedeutet das für den Status der Kreativagenturen?

GRILL: Kreativagenturen haben den wichtigsten Anker überhaupt, den Kundenanker; einen Consumer Insight, und die Fähigkeit diesen zu einem kreativen Prozess zu verarbeiten, was der ultimative Hebel ist. Das ist das wertvollste Gut überhaupt, denn sonst würden Accenture und Co ja keine Kreativagenturen kaufen. Kreation kann nicht so schnell bestellt werden über Datenprozesse. Insofern sehe ich ein Comeback der Kreativen

„Eine zentral gelagerte Hoheit beschäftigt sich mit kleineren Märkten nicht.“

Peter Lammerhuber, CEO GroupM Austria

in ganz anderer Form: Leute, die das können, also richtige „Brains“, werden gesucht sein. Aber: Es werden nicht mehr so viele sein.

Globale Umwälzungen im Agenturgeschäft, die sowohl personelle als auch strukturelle Veränderungen mit sich bringen. Was bedeuten diese Entwicklungen für den österreichischen Markt unmittelbar?

GRILL: Das Problem in Österreich ist die notwendige Transformation der Automatisierung der Marketingdaten ins tägliche operative Geschäft. Das geht nicht so schnell, wie viele glauben. Nicht jeder muss gleich First Mover sein.

LAMMERHUBER: Die entscheidende Frage wird sein, wie weit sich nachfolgende Generationen im Management, egal in welchen Unternehmensarten oder Branchen in Konzernen, behaupten können und so den lokalen Markt als solchen aufrechterhalten. Das ist auch eine Frage des Charakters, der Bildung und dessen, was wir Generation ihnen weitergegeben haben.

TENGEL: Der Schlüssel für die nächsten Jahre ist die Frage, ob wir unserer Jugend im Ausbildungssystem mitgeben, selbstständig zu denken. Weil dann werden sie Fragen stellen und nicht alles akzeptieren. Wenn wir das Bildungssystem individualisieren, wird „Gleichmacheri“ erschwert.

Wie verändern nachfolgende Generationen dieses Spiel?

TENGEL: Die Gegenkultur hat schon begonnen, auch in den Unternehmen. Die übernächste Generation wird diese globale Vereinheitlichung brechen. Wie wird es den großen globalen Corporates also gelingen, Genossenschaftlich orientierte Menschen, die mit solchen Systemen nicht mehr zusammenpassen? Dieses „Problem“ wird sich stellen.

GRILL: Es entstehen neue, kreative Geschäftsmodelle. Stichwort Grätzkulturen, genossenschaftlich orientierte Start-ups und so weiter. Die tun was sie tun mit Begeisterung – allerdings haben sie nicht den Drang im Sinne von „höher-weiter-schneller“, so wie wir damals. Da entsteht eine neue Form des Denkens und Arbeitens.



Günther Tengel, Geschäftsführender Gesellschafter, Chairman Amrop CEE, Alois Grill, CEO/Gesellschafter Loys Repositionierungs-Agentur,

Peter Lammerhuber, CEO der GroupM Austria.

© Horizont