

"ERNSTHAFTIGKEIT, LEIDENSCHAFT UND NEUGIER" INTERVIEW MIT STEVEN ALTHAUS

Bayerische Akademie für
Werbung und Marketing e.V.
Orleansstraße 34, 81667 München

Steven Althaus ist der neue Chairman und CEO von Publicis Deutschland/ Österreich und Mitglied des internationalen Führungsstabs der Agenturgruppe. Er spricht in seinem Interview mit Jan Holstein über die neuen Herausforderungen der Branche und die visionäre Philosophie einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit von Agenturen und Unternehmen. Er prägt den Begriff Wertschöpfungspartnerschaften.

BAW:

Herr Althaus, was ist die Herausforderung an die BAW, um das Studium den neuen Anforderungen anzupassen, um Absolventen hervorzubringen, die Wertschöpfungspartnerschaften leben und mit Leben füllen können?

ALTHAUS:

Ich würde immer wieder bei den Zielen ansetzen. In den Studiengängen und der Ausbildung immer wieder daran erinnern, was das eigentliche Ziel dessen ist, was wir machen. Das übergeordnete, unternehmerische Ziel in den Fokus bringen. Den Mut haben sich den Geschäftszielen gesamthaft zu stellen und sich nicht darauf zu stützen, nur ein kleiner Teil zu sein, der mit dem Geschäft des Kunden zu wenig zu tun hat. Das verlangt eine gewisse Ernsthaftigkeit, Leidenschaft und Neugier anderen Unternehmensbereichen gegenüber. Dieser Prozess ist nicht umkehrbar, gegeben durch die immer stärker werdende Digitalisierung und die dadurch einziehende Transparenz. Der Gedanke "gut" reicht nicht mehr. Gut ist nur noch ungleich gut, das muss spezifiziert werden und gelehrt werden, übergreifend zum Denken und Handeln.

BAW:

Wir sprechen über unterschiedliche Generationen, die derzeit in den Unternehmen tätig sind und sich der Herausforderung Digitalisierung stellen müssen. Welche Zeitspanne ist zu erwarten, bis die daraus resultierenden Veränderungen bei den "Digital Natives" und Entscheidern, die meist aus einer anderen Generation stammen, gleichermaßen angekommen sind?

ALTHAUS:

Spannendes Thema. Darüber habe ich lange nachgedacht. Der ehemalige Deutsche Bank Chef, Alfred Herrhausen, hat in Bezug auf die Wiedervereinigung Deutschlands eine wegweisende Aussage gemacht. Er hat in Generationen argumentiert. So lange wird es dauern, bis dieser Prozess vollzogen ist. Ich glaube, wir müssen nach den Phasen und Generationen spezifisch vorgehen. Es gibt unterschiedliche Gruppen im Berufsleben. Solche, die bereits 3-4 Jahre arbeiten; sie bekommen diese Veränderungen massiv mit und müssen sich in ihrem Tagesgeschäft darauf einstellen, quasi neben dem Beruf lernen.

Beim Blick auf meine Kinder (11 und 13 Jahre) gehe ich davon aus, dass sie die Dinge, die wir gerade selbst lernen - auch ich - wie selbstverständlich anwenden werden. Wir müssen die Leute phasengerecht an die Hand nehmen und bei der Veränderung begleiten. Hier gilt die These: Es braucht eine Generation, um den Wandel zu vollziehen. Die nachfolgende Generation geht im Sinne von "native" komplett unverkrampft damit um.

BAW:

Um die von Ihnen im Vortrag angesprochenen Wertschöpfungspartnerschaften in Unternehmen zu realisieren ist ein Umdenken nötig. Es ist doch nur dann zu realisieren, wenn alle Menschen an einem Strang ziehen, das gemeinschaftliche Ziel im Vordergrund sehen und das "Köpferollen bei Scheitern" ein Ende hat?! Wie kann man das Umdenken realisieren?

ALTHAUS:

Ich glaube, das beginnt auf Unternehmensseite. In meinem Vortrag habe ich versucht, das rüber zu bringen. Im Budgetplanungsprozess von Unternehmen legt man ein ganzheitliches Marktziel fest. Da beginnt das Einbeziehen und die Vernetzung verschiedener Budgets, Maßnahmen oder Zielsetzungen, gekoppelt mit den Zielen einzelner Personen. Um ein gewisses Unternehmensziel zu erreichen, muss ich in den einzelnen Bereichen die entsprechenden Ziele dahinter bringen. Demzufolge auch die entsprechenden Budgets. Das ist etwas, was auf Unternehmensseite passieren muss und passieren wird. Das ist natürlich noch nicht bei allen Unternehmen der Fall, hält jedoch zunehmend Einzug. Für Sie als Agenturdienstleister hat das zur Folge, dass Sie nicht mehr nur noch mit einer Fachabteilung zu tun haben. Und wenn Sie doch "nur" mit einer Fachabteilung zu tun haben, erhalten Sie sämtliche Ziele aus anderen Bereichen des Unternehmens, was automatisch Ihr Tätigkeitsfeld diversifiziert.

BAW:

Das fordert den Blick über den Tellerrand hinaus.

ALTHAUS:

Klar, das ist doch schön. Den fordern ja auch alle. Alle wollen den Blick über den Tellerrand hinaus.

BAW:

Am Beispiel eines Medienunternehmens, das die ursprünglich lokale Programmgestaltung mittlerweile wieder zentral steuert - ohne auf die Vorlieben der Region einzugehen: Wie passen zentralistisch geführte Unternehmensstrategien in das Bild?

ALTHAUS:

Dazu muss man im Einzelnen die Hintergründe der Maßnahme kennen, um das genauer beurteilen zu können. Der dahinter liegende Gedanke vom Unternehmen X/Y ist mir unbekannt, dazu kann ich nichts sagen. Allgemein geantwortet: Wir neigen im Bereich Marketing dazu, über Maßnahmen relativ schnell zu urteilen, ohne die Hintergründe zu kennen. Nehmen wir einen Sprinter, dessen erklärtes Ziel es ist, in der Saison die 100

Meter unter 11 Sekunden zu laufen. Der wird alles daran setzen, dieses klare Ziel zu erreichen. Ich habe oft den Eindruck, dass jede Menge Maßnahmen, die da draußen sind, hinterher relativiert werden und sehr schnell darüber geurteilt wird, weil man das eigentliche Ziel der Maßnahme nicht genau vorher festgelegt hat oder kennt. Und woran man es misst, ob man das Ziel erreicht hat. In der Marketingbranche herrscht in gewisser Weise eine unberechenbare Geschwätzigkeit und es wird vorschnell darüber geurteilt, ob eine Maßnahme erfolgreich war oder nicht, ohne die Hintergründe und Ziele wirklich zu kennen oder sich möglicherweise dafür zu interessieren.

BAW:

Der Gedanke der Wertschöpfungspartnerschaften ist sehr visionär und ehrenhaft, die Umsetzung ist wünschenswert. Ist er jedoch nicht gegenläufig zu der in der Marktwirtschaft vorherrschenden Konkurrenzsituation?

ALTHAUS:

Finde ich überhaupt nicht. Wenn wir heute die Trends im Markt sehen, die darauf abzielen, dass die Einkäufer immer mehr dem Controlling zugeordnet sind - ich spreche hier für die Agenturen - dann sind Agenturen gezwungen, ihre Eigenheiten herauszuarbeiten, das wofür sie stehen. Im Kern geht es darum, herauszuarbeiten, was uns unterscheidet. Sei es durch das Personal, die Technologien, Kompetenzen, Fertigkeiten oder auch durch die Partner. Möglicherweise auch durch die Lage, wo die Agenturen vertreten sind. Das Profil zu schärfen ist extrem wichtig. Es muss im Vordergrund stehen und klar gemacht werden, was uns von anderen Agenturen unterscheidet. Wofür steht man und wofür steht man nicht, das muss klar sein. Der eine definiert das Thema Wertschöpfungspartnerschaft irgendwie so, der andere sagt, er sei der kreative Berater oder kreativer Unternehmensberater oder Generalunternehmer, oder was auch immer. Was extrem wichtig ist: Wir müssen uns differenzieren. Damit ein BMW eindeutig ein BMW ist, anders als ein Mercedes oder Audi, mit allem was dazu gehört. Punkt eins! Der zweite Punkt ist, wir müssen als Agenturen aus der Vergleichbarkeit heraus kommen und uns ernsthaft anders honorieren lassen. Es kann nicht sein, dass Unternehmen ständig pitchen und sagen, sie gingen mal hier und mal da hin, und ihre Budgets verteilen wie sie wollen. Agenturen müssen da auch gegensteuern und frei entscheiden können, mit wem sie zusammenarbeiten. Wenn das so bleibt wie es ist, dann nehmen Agenturen immer eine defensive Rolle ein. Und das will am Ende keiner. Selbstbewusste Agenturen sind wirklich Wertschöpfungspartner. Gebrochene Agenturen... Rückgrat bricht man eben nur einmal!

BAW:

Dürfen Agenturen zukünftig für BMW, Audi und Mercedes arbeiten, auch wenn sie zuvor für einen anderen Hersteller gearbeitet haben?

ALTHAUS:

Das ist eine Debatte, die man irgendwann mal führen muss. In welchem Umfang Agenturen auch in der gleichen Kategorie für unterschiedliche Unternehmen arbeiten können. Wenn das Aufgabenvolumen eines Auftrags so groß ist, die Kategorie so groß ist, dass sie für dieses Segment gesperrt sind, dann ist das nachvollziehbar. Wenn das

Aufgabenpaket jedoch in einer Kategorie, z. B. Telekommunikation, zu klein ist, dann wird es für die Agentur sehr schwer zu überleben. Darüber muss spezifisch geredet und klar gemacht werden, ob man die Agentur in der Kategorie sperren darf. Im Vorfeld klären, was geht und was nicht. Und: Können wir damit tatsächlich Geld verdienen, ja oder nein. Damit wir auch die Leute zu uns holen können, die der Kunde haben möchte. Die guten Kreativen, Planer, Konzeptioner, Marktforscher und anderen freien Köpfe, was auch immer man braucht. Genau die, die der Kunde will und braucht. Das geht nicht ohne intensive Gespräche.

BAW:

Noch ein Wort von Ihnen an die Studenten der Akademie.

ALTHAUS:

Ihr seid genau in der richtigen Branche - es macht riesigen Spaß. Bleibt neugierig, guckt Euch die Kanäle an! Nirgendwo ist Neugier so wichtig. Wir müssen gemeinsam daran arbeiten, dass wir noch mehr in die Richtung der Bedeutung des Marktes schauen und ihn verstehen lernen, um tolle Karrieren planen können zu können. Ob man auf Dienstleister- oder Unternehmensseite geht und sich den Bereich von der jeweiligen Seite aus ansieht oder sogar einen dritten Bereich kennen lernt. Flexibel sein und alles anschauen - das hilft auch. Zusammengefasst: die richtige Branche, Neugier, breit aufstellen und Augen auf im Straßenverkehr.

BAW:

...und ab und an auch mal Bild-„Zeitung“ lesen?

ALTHAUS:

Hey, ich meine, dass die Bild-„Zeitung“ - mit 4,5 Mio. verkaufter Auflage und durchschnittlich 2,5 Lesern pro Exemplar, Meinungsbilder, gelesen unterwegs und zu Hause - genauso wichtig ist, um auf dem Laufenden zu bleiben, was beispielsweise ein Pfund Butter kostet. Das sind einfach wichtige Dinge, wenn ich in dem Bereich tätig bin. Mal angenommen: Ich arbeite für einen Kunden, der nur was mit Ingenieuren zu tun hat, dann versuche ich mich da hinein zu versetzen. In einer Agentur ist es das Schöne, dass man sich relativ breit aufstellt. Da arbeitet man für verschiedene Kunden, mal für ein Konsumgüterunternehmen, mal für ein Investitionsgüterunternehmen. Und da kann man die eigene Neugier tatsächlich richtig ausleben. Und deswegen sollte man ganz großes Interesse an allem und an jedem haben und die Lust, das zu differenzieren und sich dort einzubringen.

BAW:

Vielen Dank für das Gespräch.