



FLORIAN HALLER:
»Die Zukunft der
Kommunikation
ist interaktiv.«



PETER HALLER:
»Wir geben den
besten Leuten der
Branche eine echte
unternehmerische
Perspektive.«

SERVICEPLAN: „WIR SIND NICHT MEHR DIE JUNGS MIT DEM 30-SEKÜNDER“

X394
Y56

Serviceplan-Gründer Peter Haller und Nachfolger Florian Haller verraten, warum die Agenturgruppe mit ihren Wachstumsraten der Konkurrenz Kopfschmerzen bereitet und sich partout dagegen streibt, vom Gründungsfieber geheilt zu werden.

Autor: Christoph Berdi

Anfang der 70er-Jahre ...

PETER HALLER (lacht): ... haben wir für die absatzwirtschaft Kolumnen geschrieben, um unsere Ideen und die Agentur bekannt zu machen. Keine Ahnung, was wir damals für einen Unsinn verbrochen haben!

Da kann ich helfen: Sie haben zum Beispiel über das „Prinzip der totalen Konzeptionsidee“ geschrieben, aber auch über Segmentierung, Absatzpolitik und Marketingpläne. Welcher Traum lag der Gründung von Serviceplan 1970 zu Grunde?

PETER HALLER: Wir hatten damals tatsächlich einen Traum. Ursprünglich gab es zwei Agenturtypen: Der eine war die Gestaltungsagentur, der andere die Annoncenexpedition, die dann zur klassischen Fullservice-Werbeagentur fusionierte. Rolf Stempel und ich wollten einen neuen Agenturtyp vorstellen. Neu insofern, als wir Kommunikation und Marketing integrieren wollten. Das war der Traum – und er ist in Erfüllung gegangen. Wir haben damals das erste ganzheitliche Agenturmodell beschrieben und auch veröffentlicht. Der Chefredakteur des „Marketingjournal“, Wolfgang Disch, rief mich daraufhin an und sagte: „Seid Ihr wahnsinnig? Das verkauft man. Das veröffentlicht man nicht.“ Aber es hat uns sehr viel Aufmerksamkeit und dann auch Akquisitionserfolge gebracht.

Ihr erster Kunde war die Käserei Champignon.

PETER HALLER: Er ist heute noch bei uns! Den Namen „Käserei Champignon“ haben wir damals zusammen mit dem sehr marketingorientierten Inhaber entwickelt. Das Produkt Champignon Camembert war auch der erste im Fernsehen beworbene Camembert und wurde Marktführer. Ich bin damals noch persönlich mit dem Inhaber Josef Hofmeister durch die TV-Anstalten gezogen, vornehmlich zur ARD. Fernsehwerbung war damals ein Verkäufermarkt, wie man ihn sich heute überhaupt nicht mehr vorstellen kann. Es gab ja nur 20 Minuten Werbung am Tag! Also sind wir zu den Sendern gegangen, haben Blumensträuße verteilt, Komplimente gemacht und gebettelt,

dass wir Termine bekommen. Bekamen wir 50 Prozent unserer Dispositionen, mussten wir zufrieden sein.

Wie hat sich das Verhältnis von Kunden und Agenturen über die Jahrzehnte verändert?

PETER HALLER: Wenn wir früher zum Kunden kamen, war das wie Weihnachten. Die Agenturleute haben damals mehr verdient als die adäquaten Leute auf Kundenseite. Aus dieser Zeit stammt auch das Image des zu viel und zu leicht verdienten Geldes in der Werbung. Heute ist das umgekehrt.

Gab es Entwicklungen, bei denen Sie einen anderen Verlauf erwartet hätten?

PETER HALLER: Weil ich mit Leib und Seele ein Marketingmensch bin, hatte ich eigentlich damit gerechnet, dass Marketing auf Kundenseite zum Führungsinstrument Nummer eins würde. Das war damals bei weitem nicht so. Und da ist auch heute noch viel Nachholbedarf.

FLORIAN HALLER: Es gibt natürlich einige externe Faktoren, die man nicht vorhersehen konnte. Die Globalisierung hat die Diskussion in den Unternehmen in eine ganz andere Richtung getrieben. Wie komme ich jetzt in einen indischen Markt? Oder nach China? Und wie kann ich meine Logistik von Indien aus steuern? Daneben hatten wir ja mehrere rezessive Phasen, in denen Finanzwesen und Controlling an Bedeutung gewonnen haben. Das ändert aber nichts daran, dass die Unternehmen zunehmend marketingorientiert geführt werden.

Wie haben Sie die Strategie an die Zeitläufe angepasst?

PETER HALLER: Wir haben uns immer als Agentur für innovative Kommunikation positioniert und versucht, neue Entwicklungen möglichst frühzeitig zu erkennen. Als inhabergeführte Agenturgruppe haben wir sehr kurze Entscheidungswege. Wir sind schneller als andere. Unsere Struktur ist einmalig in der Branche. Wir haben mehr als 30 unternehmerische Einheiten in allen Bereichen der Kommunikation – Gestaltung, Dialog,

»MAN DARF ALS UNTERNEHMER NICHT AUF JEDER HOCHZEIT TANZEN, NUR WEIL ES SPASS MACHT.«

X53
Y23



ZU DEN KUNDEN DER AGENTURGRUPPE SERVICEPLAN GEHÖRT IM ONLINE-BEREICH AUCH DER SPIELZEUG-HERSTELLER LEGO.

SERVICEPLAN – AGENTURGRUPPE FÜR INNOVATIVE KOMMUNIKATION

Gründung: 1970 durch Peter Haller und Rolf O. Stempel
Sitz: München (Stammhaus), Hamburg (Haus für Integrierte Kommunikation)
Struktur: Inhabergeführte Agenturgruppe mit Partnersystem, bestehend aus 22 Spezialagenturen
Rang: Nummer eins der „Independents“ in Deutschland
Billings: 526 Millionen Euro (plus 22,7 %)
Mitarbeiter: 570
Web: www.serviceplan.de

klassische Media, Online, Events, Promotions, CRM. In den vergangenen vier, fünf Jahren unter Florians Leitung ist die Schlagzahl der Neugründungen noch deutlich höher geworden als in meiner Zeit.

Sie meinen die vielen Zellteilungen und Zukäufe, die die Geschichte von Serviceplan seit der Gründung prägen.

FLORIAN HALLER: Uns unterscheidet von anderen Werbeagenturen, dass wir nicht nur eine sein wollen. Unser Markt ist die gesamte Kommunikationsdienstleistung, und deren Facetten decken wir heute alle mit einzelnen Agenturen ab. Maßstab sind die Bedürfnisse unserer Kunden. Durch das Angebot verschiedener Disziplinen unter einem Dach können wir dann einen echten Mehrwert für unsere Kunden generieren.

PETER HALLER: Wichtig ist, mit welchen Leuten man diese Struktur aufbaut. Wenn wir zum Beispiel einen CRM-Spezialisten suchen, dann versuchen wir, einen der Top-Drei für uns zu gewinnen. Wir haben beispielsweise mit Rainer Wiedmann ...

... den Gründer der Argonauten, die heute zu Grey gehören ...

... einen der besten Experten für unsere CRM-Unit als Partner verpflichtet. Das hat Gründe. Die Geschäftsführer der Serviceplan-Einheiten sind als Partner substanziell an den von ihnen geleiteten Einheiten beteiligt, oft in der Kombination mit einer Beteiligung an der übergeordneten Holding. Sie haben folglich das Interesse, für ihr eigenes Unternehmen und das große Ganze Werte zu schaffen. Unsere Fluktuation auf dieser Ebene ist gleich null, und das unterscheidet uns von den Networks. Wir geben den besten Leuten aus der Branche eine echte unternehmerische Perspektive.

Selbst gestandene Agenturchefs verlegen sich auf blumige Antworten, wenn man sie auf das Cross-Selling unter ihren Units anspricht. Wie viel Geschäft wird wirklich innerhalb der Agenturgruppe erzeugt?

FLORIAN HALLER: Jede einzelne unserer Agenturen muss über 50 Prozent ihres Geschäfts selbstständig akquirieren und betreuen können. Alles andere wäre völlig ineffizient, weil wir keine Abwicklungsabteilungen mit GmbH-Mantel, sondern Unternehmen aufbauen wollen. So schaffen wir es, über die Integration einen relevanten Teil Neugeschäft zu holen.

In den vergangenen Jahren ist Dynamik in die Neugründungen unter dem Serviceplan-Dach gekommen – es geht Schlag auf Schlag. Warum gerade jetzt?

FLORIAN HALLER: Wir folgen dem Markt. Unsere Kunden fordern neue Spezialdisziplinen, also bieten wir sie an. Zweiter Punkt: Wir konnten uns als Gruppe im Markt ganz gut positionieren und sind, wie gesagt, mittlerweile für Top-Leute attraktiv. Drittens eint uns einfach der gemeinschaftliche Wille zu wachsen, das Unternehmen voranzubringen und neue Felder zu erobern.

Haben Sie keine Angst, sich zu verzetteln?

FLORIAN HALLER: Das ist immer eine große Gefahr. Man darf als Unternehmer nicht auf jeder Hochzeit mittanzen, nur weil das Tanzen so unglaublich viel Spaß macht. Bei aller Differenzierung achten wir darauf, unsere Kernkompetenz als Kommunikationsdienstleister nicht zu verlassen.

PETER HALLER: Wir haben zwar über 30 operativ tätige Unternehmen, aber nicht alle in verschiedenen Kommunikationsdienstleistungen. So viele gibt es ja gar nicht. Wir haben in der Klassik fünf Werbeagenturen, aber auch fünf Medienagenturen – und so weiter. Unsere Philosophie ist, dass wir sagen, ein Unternehmen sollte eine bestimmte Größenordnung an Mitarbeitern und Kunden nicht überschreiten. Warum?

Weil sonst die Partner nur noch organisatorisch tätig und nicht mehr beim Kunden sind.

Die Strategie von Serviceplan führt ja im Moment zu äußerst gesunden Wachstumsraten. Der Markt verhält sich komplett anders. Wie lange, glauben Sie, können Sie den Wachstumskurs in Deutschland noch halten?

PETER HALLER: Solange unsere Wettbewerber so bleiben wie sie sind, werden wir weiter wachsen. Wir sind einfach schneller, konsequenter und wahrscheinlich auch risikobereiter. Das wollen wir uns erhalten.

FLORIAN HALLER: Wenn ich mir die Volatilität auch großer deutscher Spezialagenturen anschau, sehe ich ein riesiges Potenzial für uns. Auch sonst können wir ganz zufrieden sein: Wir haben einen guten Start in Hamburg hingelegt und dort schon 30 Mitarbeiter in unserem „Haus für Integrierte Kommunikation“.

... das von Alex Schill und Jörg Schultheis, den ehemaligen Deutschlandchefs von Springer & Jacoby, geleitet wird.

FLORIAN HALLER: Im Moment steht es zwar nicht zur Diskussion, aber mittelfristig kann man auch nochmal über einen dritten Standort neben München und Hamburg nachdenken. Also, ich sehe für uns auch die nächsten fünf Jahre überhaupt keine Limitation im Wachstum.

PETER HALLER: Außerdem glaube ich inzwischen, dass auch in den nächsten zwei, drei Jahren eine Vielzahl von Spezialunternehmen auf uns zukommen wird mit dem Ziel, unter unseren Schirm zu schlüpfen und von der Hebelwirkung integrierter Kommunikation zu profitieren.

Neben möglichen Akquisitionen könnte ja auch die Internationalisierung ein Wachstumspfad sein.

FLORIAN HALLER: Der Druck als Agentur ist nicht sehr groß. Wir haben aber einen ersten Schritt gemacht, indem wir mit Plan.Net in Frankreich die erste Auslandstochter gegründet haben. Das würde dann auch der Weg sein – die Internationalisierung über unsere Spezialdienstleister.

Wie gehen Sie mit dem Wunsch vieler Kunden um, von einer Agentur auch international betreut zu werden?

FLORIAN HALLER: Das ist die wichtigere Frage. Die Antwort ist nicht der Aufbau eines weiteren klassischen Networks. Davon gibt es genug. Und die bestehenden haben 50 Jahre Vorsprung. Und wenn man Procter & Gamble betreuen will, fragen die mal kurz nach der Eröffnung des polnischen Office, wie es eigentlich

mit Bulgarien oder Aserbaidschan aussieht. Das ist nicht unser Weg. Wir betreuen inzwischen bedeutende internationale Kunden zentral von einem Standort aus, nämlich von München. So machen wir es zum Beispiel für das Walkman-Handy von Sony Ericsson, dessen Einführung wir in 20 Ländern unterstützen. Das funktioniert. Es hat auch einige ganz erquickliche Vorteile für den Kunden. Es ist günstiger, von der Struktur und den Produktionskosten her, und transparenter. Wir bieten dazu eine Software an, unser „Marketing Cockpit“, das tagesaktuell alle kreativen und medialen Ansätze in jedem Land auf jedem Productmanager-Desk sichtbar macht. Damit haben wir ein Gegenmodell zu den Networks entwickelt.

PETER HALLER: Es wird Sie jetzt nicht überraschen, dass wir auch für den Vertrieb dieser Software eine Firma gegründet haben. Wir glauben an diesen Markt der transparenten, länderübergreifenden Kommunikationssysteme.

Gleichwohl stehen Sie mit den Network-Agenturen in intensivem Wettbewerb. Wie profilieren Sie sich?

FLORIAN HALLER: Vor zwei Jahren hat bei der „Hall of Fame“-Veranstaltung der „Wirtschaftswoche“ Sir Martin Sorell von WPP gesprochen – und dabei keine zwei Minuten über Deutschland und keine fünf Minuten über Europa. Das ist eine Riesenchance für uns! Der Fokus der Networks liegt ganz woanders – in Indien, in China.

PETER HALLER: Früher hat uns WPP regelmäßig über den einen oder anderen Geschäftsfreund fragen lassen, ob man uns nicht kaufen könne. Seit zwei Jahren war keiner mehr da.

FLORIAN HALLER: Wir positionieren uns als Agentur für innovative Kommunikation. Wir möchten nicht nur gestalterisch kreativ sein, sondern auch medial neue Wege zu gehen. Ich glaube, dass in dieser Kombination die große Herausforderung für die Agenturen liegt. Es geht darum, den Verbraucher nicht nur mit neuen Botschaften und neuen Bildern zu erreichen, sondern dies auf spektakulär neuen Wegen zu tun.

Als Bannerträger der innovativen Kommunikation rechnen Sie doch sicher damit, dass die klassische Werbung bald ausgedient hat, oder?

FLORIAN HALLER: Ausgedient? Nein. Wir glauben jedoch stark an den Kerntrend der „Internetisierung“ der elektronischen Medien. Fernsehen oder PC werden einfach Ausgabegeräte digitaler Formate sein. Darüber werden wir in ein paar Jahren 60 Prozent der Kontakte erzielen können. Wir werden genauso Fernsehen schauen wie bisher. Aber die Programme der Zukunft werden neue, interaktive Fähigkeiten haben. Der

»WIR GLAUBEN STARK AN DEN KERNTREND DER ‚INTERNETISIERUNG‘ DER ELEKTRO-NISCHEN MEDIEN.«

Zuschauer kann aus dem Programm heraus bestellen, Informationen abrufen oder bei bestimmten Sendungen mitmachen. Daraus folgen ein paar ganz dramatische Veränderungen für die Agenturarbeit. Wir sind nicht mehr die Jungs mit dem 30-Sekünder, einigen statistischen Wahrscheinlichkeiten und Hoffnungen, dass danach irgendetwas am PoS passiert. Wir erzeugen plötzlich eine Prozesskette, auf der wir jeden Verbraucher bis zur Transaktion, zum Kauf, individuell begleiten.

Wird sich dadurch auch die Zielsetzung der Werbung verändern? Weg vom Image, hin zur direkten Transaktion?

FLORIAN HALLER: Die Zeiten, in denen wir eine große Marke aufbauen und dann schauen, dass wir sie irgendwo abverkaufen, die sind vorbei. Die Zukunft der Kommunikation ist interaktiv. Tests mit der interaktiven Fernbedienung „Betty“ bestätigen den Trend. Es gab Responsequoten von im Schnitt 40 Prozent. Das ist natürlich ein überhöhter Wert aus einer Testsituation, aber selbst bei einem Response von fünf oder zehn Prozent bekommen wir plötzlich unglaubliche Datenmengen – über ein Massenmedium! Wir müssen lernen, damit umzugehen. Aber die Chance, den Verbraucher direkt anzusprechen, ist riesig.

Werbung auf allen Kanälen und dazu noch Interaktion. Besteht nicht die Gefahr, dass es beim Verbraucher zu Reaktionen kommt?

FLORIAN HALLER: Ich glaube, dass die neuen Medien den Vorteil haben, dass die Werbung viel zielgerichteter ist. Ein Beispiel: Wir haben jetzt ein System, mit dem wir Online-Werbung innerhalb von Millisekunden auf das redaktionelle Umfeld zuschneiden können. Während sich die Seite aufbaut, erkennt es Such- und Stichworte und spielt passende kreative Umsetzungen ein.



FÜR DIE STIFTUNG KINDERGESUNDHEIT ENTWICKELTE SERVICEPLAN EINE KEY-VISUAL-KAMPAGNE ZUM PASSIVRAUCHEN. DAS MOTIV FINDET SICH IN ANZEIGEN UND AUF BROSCHÜREN.

Wie sind Sie denn eigentlich ins Agenturgeschäft gekommen? War das vorgezeichnet, oder gab es auch alternative Szenarios für Ihre Berufswahl?

FLORIAN HALLER: Es gab durchaus alternative Szenarios. Ich bin ja nicht mit der Vorstellung geboren worden, in die Kommunikation zu gehen. Nach dem Abitur hier in München habe ich an der Wirtschaftsuniversität in St. Gallen studiert. Danach stand eines nicht zur Debatte, nämlich hier nach München in die Agentur zu kommen. Ich habe dann fünf Jahre bei Procter & Gamble gearbeitet. Schließlich war ich European Brand Manager und habe eine europäische Produkteinführung von Brüssel aus hinter mich gebracht. Gleichzeitig hatte ich aber noch viele Hierarchiestufen über mir und dann hochgerechnet, wie viele Jahre ich zum Erklimmen brauchen würde. Erst dann haben wir uns zusammengesetzt und überlegt, ob der Wechsel in die Agentur eine Option wäre.

Procter gilt als eine der besten Marketing-Schulen. Was gibt einem die Arbeit dort?

FLORIAN HALLER: Ich habe nicht eine Sekunde der Zeit bei Procter bereut. Dort herrscht ein sehr gesunder, pragmatischer Geschäftssinn. Außerdem lernt man eine Reihe Marketingtools kennen und beherrschen und mit tollen Leuten im Team zu arbeiten, diese mitzureißen und dadurch zu führen. Die Zeit hat mich stark geprägt. Allerdings muss man sich auch von ein paar Dingen freimachen. Die Tools in einer Firma wie P&G sind offen gestanden manchmal etwas überdesignt.

Vater und Sohn in einer Agentur – wie gehen Sie damit um?

PETER HALLER: Florian ist seit gut vier Jahren Hauptgeschäftsführer und der Chef. Ich bin Geschäftsführer in der Gruppenholding wie zwei andere Kollegen auch. Ich gebe meine Meinung ab, wenn ich gefragt werde. Aber die Entscheidungen trifft er. Und das ist gut so. Ich sehe in meiner beruflichen Entwicklung zwei voneinander getrennte Phasen: den Aufbau des Unternehmens und dann die Begleitung der zweiten Generation. Beides ist gut gegangen, und das gelingt ja eher selten. Wir haben im vergangenen Geschäftsjahr, das zum 30. Juni endete, wieder einmal das beste Ergebnis unserer Geschichte abgeliefert – mit 22,7 Prozent Wachstum auf ein Billingvolumen von 526 Millionen Euro.

Wie sehen Sie die Zukunft der Agentur ?

FLORIAN HALLER: Wir gehen weiter unseren Weg. Wir wollen Deutschlands innovativste Agenturgruppe sein, bei den relevanten Entwicklungen als erste dabei sein und so mit kreativen Ideen wachsen. Daneben erledigen wir unsere Hausaufgaben, indem wir Neugründungen wie in Hamburg zum Erfolg führen.

PETER HALLER: Wenn ich noch einen Aspekt hinzufügen darf: und indem wir unabhängig bleiben. ■