

# Im Spielcasino des Agenturmarktes

Klaus J. Stöhlker\*

Die Marketingverantwortlichen mittelständischer Unternehmen, so geht aus einer Umfrage des deutschen Beratungsunternehmens NB-Advice hervor, arbeiten vorzugsweise mit Spezialagenturen zusammen, weniger gerne mit „Full-Service-Agenturen“, die sämtliche Kommunikationsdisziplinen anbieten. Es ist selbstverständlich, dass Marketingverantwortliche, die sich selbst nur mit Teilbereichen der Kommunikation beschäftigen, so reagieren müssen. Für Unternehmensleitungen gelten andere Spielregeln. In diesem Zusammenhang ist auch die Aussage von Prof. Dr. Christian Homburg, Universität Mannheim, wichtig: „Das Marketing überschätzt systematisch in vielen Unternehmen seine eigenen Fähigkeiten“.

Die Atomisierung des Agenturmarktes, vor allem im Bereich der Kommunikation, ist eine Tatsache. Weniger Klarheit herrscht darüber, warum seit Jahrzehnten, anders als bei den Banken oder anderen Dienstleistern, die PR-, Werbe-, Marketing- und Eventagenturen keine Grossfirmen entwickeln konnten, die den Konzernbedürfnissen zu folgen vermögen. Es ist meine Feststellung nach über 35 Jahren im Agenturgeschäft und aufgrund der Betreuung von über 500 in- und ausländischen Kunden, dass die meisten Agenturen genau so wenig wissen, was sie anbieten, wie die Kunden wissen, was sie erhalten. Für beide Parteien ist dies kein Grund zum Unglück.

Im Spielcasino des Agenturmarktes, wo sich alleine in der Schweiz mehr als 2000 Agenturen beteiligen, die einigermaßen diesen Namen verdienen, gibt es nur eine Regel für den Erfolg: Den Erwartungen der Kunden zu entsprechen, gleichgültig, welche Erwartungen der Kunde überhaupt hegt. Die Agenturen haben kaum Messlatten für den Erfolg entwickeln können. Die Kommunikations-, Werbe-, PR- und Eventmanager der Kunden, die aus den gleichen Schulen hervorgegangen sind, haben ebenso wenige Messlatten für den Erfolg. Erfolg ist, was dem Chef gefällt, was ein guter Projektleiter firmenintern als Erfolg verkaufen kann oder in den Medien oder bei den Finanzanalysten Anklang findet. Kommunikation ist ein Turmbau von Babel geblieben, wo viele Sprachen gesprochen und viele Hoffnungen zerstört werden. Was sind die tieferen Gründe für diesen wenig befriedigenden Zustand?

Weder die PR-Gesellschaften noch die führenden Agenturen sind sich darüber einig, wie Kommunikation systematisch aufgebaut werden kann. Es stehen Hunderte von Instrumenten zur Verfügung, die nach Lust und Laune, nach Fähigkeit oder Unfähigkeit eingesetzt werden. Wenn der PR- oder Kommunikationschef intern ein guter Verkäufer ist, wird er jedes noch zu unerfahrene Management davon überzeugen können, dass seine Mixtur die

beste ist. Werbeleiter sind seit 20 Jahren ohnehin aus den Führungsstufen laufend herausgefallen und fristen im Allgemeinen ein exotisches Dasein am Rande der wirklichen Entscheidungsprozesse. Marketingleiter haben sich besser halten können, weil sie über ein besseres theoretisches Wissen verfügen, aber die Schweizer Marketingschule wird in der Praxis – vor allem auf Konzernebene – immer mehr abgelöst von der englisch-amerikanischen Praxis. Eingekauft wird, wer es sich leisten kann, in London und New York City, aber nicht mehr in Zürich oder Genf.

Es gibt, auch an den führenden Schweizer Hoch- und Fachhochschulen nicht, kein wirklich kompetentes Curriculum für Kommunikation. Natürlich hat die Universität Lausanne, hat die Universität St. Gallen, haben die Fachhochschulen Solothurn, Winterthur und Zürich reizvolle Angebote zum Erlernen der höheren Künste der Kommunikation, aber der Profi wird sagen: Das ist nicht der finale Schuss, sondern höchstens ein Feuerwerk. Kommunikation ist noch kein Handwerk wie das des Arztes oder des Anwalts, mit festen Begriffen, Regeln und Anweisungen. Muss es deshalb eine Kunst bleiben, wie dies vielerorts verstanden wird? Ein Chaos der Kreativen, die sich mit originellen Lösungen überbieten, dies nach dem Motto „Nur einer gewinnt“.

Zweierlei ist in diesem Spielcasino, das auch römischer Zirkus genannt werden kann, wichtig:

- Die meisten Führungskräfte der Wirtschaft (und der Politik) verstehen nichts von Kommunikation. Sie beherrschen im besten Fall die Kunst des Schweigens (Marcel Ospel, Daniel Vasella, Peter Brabeck-Letmathé) und lassen sich nach aussen weitgehend abschirmen. Besser noch, niemand interessiert sich für sie, wie im Fall der Glencore, des grössten Schweizer Unternehmens, oder Richemont, die ebenfalls in Zug residiert und nur kunstvoll zelebrierte Anlässe veranstaltet.
- Die Schweizer Verlage sind in erster Linie an Inseraten interessiert, was auch verständlich ist. Michael Ringier, der Chef des gleichnamigen Verlagshauses, hat es besser als jeder andere formuliert: „Unsere Journalisten sind keine Fachleute für einzelne Branchen, sondern Kommunikatoren.“ Fachwissen kann man aus dem „Wall Street Journal“, der „Financial Times“, der „FAZ“ oder anderen ausländischen Organen beziehen. Der wichtigste Schweizer Verleger setzt auf „people“ und „entertainment“.

Niemand weiss derzeit, wie man mit der überbordenden Informationsflut aus der ganzen Welt fertig werden soll. Jede Information, morgens auf dem Frühstücks- oder später auf dem Schreibtisch, muss eingeordnet und bewertet werden. Wer soll dies noch schaffen? Alleine die richtige Beurteilung der innenpolitischen wie der Wirtschaftslage der Schweiz ist eine derart zeitaufwendige Übung, dass weniger als ein Prozent der Bevölkerung in der Lage sein werden, dies effizient zu leisten. Das ist das Todesurteil für die Schweizer Demokratie, wenn diese Annahme zutrifft. Denn wie will jemand

entscheiden, der keinen Überblick mehr hat? Dann wird der politische Entscheid, wird der finanzielle Entscheid, zum Lotto.

Die Transparenz bezüglich der Leistungen ist gerade im Kommunikationsbereich kaum zu erzielen. Wer kein transparentes Modell hat, das allgemein gültig ist, kann auch keinen transparenten Nachweis leisten. Es ist lediglich ein Bericht möglich, der den Auftraggeber, wer immer dies sein mag, zufrieden stellt, – oder nicht. Das einzige transparente Modell über Wirkungsweise und Erfolgskontrolle der Kommunikation liegt seit drei Jahren bei der Klaus J. Stöhlker AG vor und wird angewendet in Form der „Hierarchie der Kommunikation“, der „PR-Stufenleiter“ und dem „KommROI“.

Weil die Unternehmen auf eine gute Medienberichterstattung Wert legen, ist die Verknappung der Redaktionen und der Berichterstattung ein Hemmschuh erster Güte. Warum sagt niemand klar: In einer Welt, die von Finanzergebnissen geprägt ist, die man kapitalistisch nennt, ist die verkürzte Berichterstattung vieler Redaktionen eine Marktverschärfung, die zu überwinden mehr Aufwand und höhere Kosten verursacht. Ich kann dann nicht einfach eine Meinung zur Kenntnis bringen, sondern muss eine Hochschulstudie liefern, damit ich zur Kenntnis genommen werde.

Weil die Public Relations, in den gut 35 Jahren, wo ich sie aktiv erlebte und gestalten durfte, zu wenig getan haben, um sich selber klar zu definieren, ist die Positionierung dieser wichtigen Dienstleistung weiterhin höchst unklar. Die besten Unternehmen, d.h. die besten Manager, haben begriffen, dass Kommunikation, die heute als Gesamtkommunikation zu verstehen ist, oft der wirkliche Schlüssel zum Unternehmenserfolg ist. Aber kommunizieren Nestlé und UBS wirklich gut oder ist es nur die Tradition oder der Zufall, der ihnen globale Aufmerksamkeit schenkt? Warum versagen die Deutsche Bank, DaimlerChrysler oder die Winterthur-Versicherungen derart dramatisch in der Kommunikation? Warum der Flughafen Zürich und die Swiss? Niemand vermag darauf befriedigende Antworten zu geben.

Natürlich behauptet der Autor dieses Artikels, der mit „Denken Reden Handeln“ (Orell Füssli) dazu sein jüngstes Fachbuch publiziert hat, dass es bessere Lösungen gibt. Alleine, wer liest schon Fachartikel? Wer zieht daraus Konsequenzen? Ist es nicht vielmehr so, dass der Maelstrom der Marktwirtschaft wenige Gewinner produziert und viele Verlierer? Die Fülle der Agenturen beweist nur, dass das Spielcasino in vollem Gange ist. Es wäre an der Zeit, mindestens das Niveau der indischen Barfussärzte zu erreichen. Was den Fortschritt verhindert, ist diese Glitzerwelt der Kommunikation, wo individuelles Wohlbefinden mehr zählt als die kommunikative Gesamtleistung. Die besten Unternehmer wissen sich dem zu entziehen. Warum Sie nicht?

\*Klaus J. Stöhlker ist Unternehmensberater für Öffentlichkeitsarbeit in Zollikon/ZH