

Haller, Florian; Reinecke, Sven; Kirn, Friedrich M.

Article

Das Geschäft wird digitaler und internationaler: Interview mit Florian Haller

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Haller, Florian; Reinecke, Sven; Kirn, Friedrich M. (2017) : Das Geschäft wird digitaler und internationaler: Interview mit Florian Haller, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 2, pp. 76-80

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279595>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

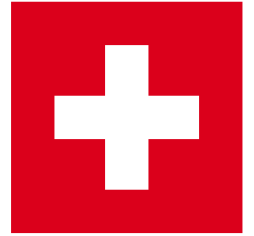
Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



2 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Oguz Yilmaz, whylder • Interview mit Jin Choi, Facebook Deutschland • Next Generation Internet • Influencer-Marketing • The New Rules of Communication • Alles Video oder was? • Erklärvideos als effektives Marketing-Instrument • Farbwirkung **SPEKTRUM** Interview mit Florian Haller, Serviceplan Gruppe • First-Lines-Sales-Manager • Herausforderungen von Big Data

www.marketing-review.ch



VISUAL Communication

Das Geschäft wird digitaler und internationaler

Interview mit Florian Haller, Hauptgeschäftsführer der Serviceplan Gruppe aus München, zur Positionierung der Agenturgruppe und zu aktuellen Entwicklungen im Marketing.

Das Interview führten Sven Reinecke, Direktor des Instituts für Marketing der Universität St. Gallen, und Friedrich M. Kirn, Geschäftsführer MIM Marken Institut München GmbH.



An der Universität St. Gallen (HSG) bilden wir Studierende in Marketing und Management aus – in Agenturen findet man aber nicht sehr viele „studierte“ Marketeers. Sie sind ein seltenes Beispiel dafür: War Ihre Ausbildung aus Ihrer Sicht förderlich, oder würden Sie heute einen anderen Weg wählen?

Meine Zeit an der HSG war für mich ausgesprochen förderlich. Das hat damit zu tun, dass sich das Geschäft für Werbeagenturen in den vergangenen 20 Jahren ganz extrem verändert hat. Früher war unser Kerngeschäft stark am Bauchgefühl ausgerichtet und in erster Linie kreativ. Eine wissenschaftliche „Verbildung“ war damals vielleicht gar nicht nützlich. Das ist heute völlig anders. Werbeagenturen arbeiten wesentlich strategischer und viel komplexer. Während wir einst vier bis fünf Werbekanäle bespielten, sind wir heute mit 20 bis 30 Kanälen konfrontiert. Und die wollen auch noch vernetzt sein. Zudem haben sich in den vergangenen Jahren zahlreiche Berufsbilder entwickelt, die es früher nicht gab und die heute nicht mehr wegzudenken sind. Denken Sie nur an digitale Werbeformen. Auch die Geschäftsmodelle haben sich enorm weiterentwickelt. Strategische wie theoretische Grundlagen sind heute für die Führung eines Unternehmens unserer Grössenordnung unerlässlich. Insofern bin ich sicher, dass mir das Studium an der Hochschule St. Gallen wertvolles Basiswissen vermittelt hat. Ich finde es schade, dass sich so wenige Top-Absolventen der renommierten Universitäten für den Eintritt in grosse Kommunikationsagenturen entscheiden. Hier müssen wir uns vielleicht aber auch an die Nase fassen und stärker kommunizieren, was für Tätigkeitsfelder und Aufstiegschancen wir bieten.

Was waren für Sie besonders „kritische“ und erkenntnisreiche Ereignisse in Ihrem Werdegang?

Echte Aha-Momente waren die wesentlichen beruflichen Stationen in meinem Leben. Das fing natürlich mit dem Studium in St. Gallen und dem „St. Galler Management-Modell“ an. Das entscheidende Learning war, dass Führungskräfte sich nicht mit Vordergründigem zufrieden geben, sondern Strukturen erkennen müssen. Wer Strukturen erfasst und weiterentwickelt, kann erfolgreiche Strategien konzipieren. In St. Gallen ist auch der Kontakt mit der Wirtschaft sehr gefördert worden. So haben wir früh Vorträge gehalten und Manager-Seminare mitgestaltet. Schon in jungen Jahren kamen wir ganz selbstverständlich mit dem Schweizer und europäischen Top-Management in Kontakt. Daraus ergaben sich ganz natürlich Kontakte, die nun über Jahrzehnte bestehen. In meiner Universitätszeit entwickelte ich ein Gespür dafür, wie toll

Florian Haller

Hauptgeschäftsführer
der Serviceplan Gruppe
info@serviceplan.com

Werbung sein kann. Es war übrigens überhaupt nicht klar, ob ich einmal in die Agentur meines Vaters eintreten würde.

Eine wichtige Station war für mich nach dem Studium der Eintritt bei Procter & Gamble. Als ich nach Brüssel ging und dort für eine Marke europaweit arbeitete, hatte ich in einem internationalen Team einen Riesenspass. Das Management gab uns jungen Marketingprofis das Gefühl, dass wir für unsere Marken persönlich verantwortlich sind. Daraus entstand ein ganz starker Bezug zu unseren Marken. Über die sechseinhalb Jahre bei Procter & Gamble reifte bei mir die Überzeugung, dass ich einmal mein eigenes Ding machen wollte. So bin ich dann in die Agentur meines Vaters eingetreten.

Wie differenziert man sich als Agentur? Die Positionierung, die „Vision“ oder „Leitbild“ der meisten Kommunikationsagenturen sind sehr ähnlich und somit wenig einzigartig, der Fokus liegt auf Markenführung und Kreativität.

Stimmt. Es ist wirklich schwer, sich in der Aussenwahrnehmung abzusetzen. Aber das liegt einfach daran, dass Agenturen per se bestimmte Werte leben müssen. Von einer Agentur erwartet der Kunde, dass sie ein grosses Mass an Kreativität hat und Marken nicht beschädigt. Das liegt in der Natur der Sache. Unkreative Agenturen gibt es nicht.

Am Markt differenzieren wir uns durch unsere vier „i's“: innovative, international, independent, integrated. Wir sind independent, also unabhängig, und partnergeführt. Zudem sind wir integriert aufgestellt. Dabei ist ganz wichtig, dass unsere Struktur nicht theoretisch ist, sondern in den Häusern der Kommunikation aktiv gelebt wird. Bei uns arbeiten die klassischen Kommunikativen selbstverständlich Tür an Tür mit Mediaplanern, Datenanalysten und Marktforschern. Innerhalb der

Agenturgruppe ist dabei jede Agentur eine selbstständige Einheit. Wir haben die Tiefe der Spezialisierung, aber trotzdem das Ganzheitliche. Erreicht wird das dadurch, dass die Teams räumliche Nähe haben und zu Kundenteams zusammengefasst werden. Weiter stehen wir für Innovation und Internationalität.

Unternehmen verfolgen verstärkt eine „One Brand“-Philosophie. Serviceplan selbst agiert als Gruppe, aber man pflegt bewusst sehr viele „Subbrands“ und regionale Verankerung. Ist das nicht ein gewisser Widerspruch? Benötigt man in der heutigen globalen Zeit noch eine so starke nationale Präsenz?

Man muss die Leistungsebene von der Markenebene trennen. Auf der Leistungsebene haben wir tatsächlich einzelne Agenturen zu den Spezialbereichen. So macht eine Agentur nichts anderes als Business Intelligence oder eine andere ist auf Search Engine Optimization spezialisiert. Wir verstehen

„Wir liefern jedem Kunden zuverlässig den passenden Service. Darauf bin ich stolz.“

diese Spezialagenturen als Werkzeuge, die der Kunde einzeln kaufen kann. In den spezialisierten Einheiten entwickelt sich ein ganz spezifisches Know-how. Kreative suchen Kreative und Technik-Affine brauchen Technikfreaks. Als Agenturgruppe müssen wir die richtigen Umfeldler schaffen und für die Bereiche passende Mitarbeiter finden. Auf der Markenebene versuchen wir dagegen, uns zu reduzieren. Wir wollen nicht für jeden Leistungsbereich eine eigene Marke. Das lässt sich am Markt nicht durchsetzen. Deshalb haben wir eine Marke für das Kreativprodukt im weitesten Sinne: Serviceplan. Wir haben eine Marke für die Fähigkeit, mit Kanälen umzugehen – Mediaplus. Die Marke Plan-Net steht dagegen ausschliesslich für das digitale Segment, Facit umfasst den Bereich Marktforschung und unsere neueste Marke Solutions deckt das Realisierungsgeschäft ab. Unter diese Marken gliedern sich die Leistungsbereiche.

Ist es heute überhaupt noch sinnvoll, in so vielen Ländern und auf so vielen Kontinenten regional Präsenz zu zeigen oder müssten Agenturen viel mehr in einzelnen Märkten Synergien suchen?

Die Serviceplan Gruppe ist die erste deutsche Agentur, die in grossem Mass internationale Präsenz zeigt. Wir haben im Ausland entweder eigene Standorte oder Partnerschaften. Unsere Präsenz erstreckt sich derzeit über 35 Länder – von Frankreich über Dubai bis nach China. Obwohl Deutschland so exportorientiert ist, hat sich nie eine deutsche Agentur so internationalisiert wie Serviceplan. Das ist eigenartig, weil deutsche Unternehmen für Eigenschaften wie Zuverlässigkeit und technikorientierte Denke geschätzt werden. Zudem setzen Global Player wie beispielsweise BMW als Kunden voraus, dass der Partner in der Lage ist, Werbekampagnen international zu planen und länderspezifisch anzupassen. Dazu braucht ein Unternehmen in einzelnen Märkten differenziertes Know-how. Wer heute eine Kampagne für den 7er-BMW plant, muss den chinesischen Markt verstehen. Dort werden ungleich mehr Autos verkauft als beispielsweise in Deutschland. Kurz: Die Internationalisierung wird ganz klar von unseren Kunden gefordert. Nicht vergessen möchte ich den Aspekt, dass die Internationalisierung für die Serviceplan Gruppe eine ungeheure Bereicherung ist. Bei Kick-off-Veranstaltungen ist es für mich immer wieder ein Erlebnis, wenn Teams aus China, Europa und den USA zusammentreffen und gemeinsam eine Vision entwickeln. Die Internationalisierung ist für uns durchaus auch eine emotionale Angelegenheit. Dass wir uns bei der Expansion auf Hubs konzentrieren, die wirtschaftlich relevant sind, versteht sich von selbst. Wichtig ist uns, dass die einzelnen Länderagenturen unabhängig sind und ihre Kunden betreuen. Natürlich entstehen länderübergreifend auch Synergien.

Serviceplan setzt mit dem Modell „Haus der Kommunikation“ stark auf das Thema Integration. Ich möchte nicht nach Ihrer Lieblingskampagne fragen – denn Kunden ordnet man nicht gerne. Doch welche Kampagne von Serviceplan bringt die Integration am besten zum Ausdruck?

(Lacht) Wir liefern jedem Kunden zuverlässig den passenden Service. Darauf bin ich stolz. Natürlich gibt es im Tagesgeschäft auch echte Leuchtturm-Projekte. Ich bin auf viele Arbeiten, die wir für BMW machen, stolz. Hier kombinieren wir sehr stark Kreativität, Media und den digitalen Ansatz. Ein gutes Beispiel ist die Einführungskampagne für den i8. Der ist ganz einfach ein tolles Produkt, für das die Entwicklung einer Kampagne Spass macht. Dazu kommt der globale Anspruch und der Rollout auf allen Kanälen. Der ist auch für eine grosse Agentur eine Herausforderung. Ist der Kunde dann zufrieden, ist das für alle Beteiligten eine Freude. Es gibt aber auch kleinere Fälle, die ich superspannend finde. So haben wir für den Deutschen Anwaltsverein eine Kampagne



SERVICEPLAN 
 PLAN.NET 
 MEDIAPLUS 
 SERVICEPLAN 
 SOLUTIONS

casa
della comunicazione



Serviceplan weltweit

Innovative Kommunikation, auch in Italien (oben), Paris, Russland und Dubai (links, v. o. n. u.)



entwickelt, die hauptsächlich viral funktioniert hat. Bei so einem Case steht dann das Innovative im Vordergrund.

Häufig wird 360-Grad-Kommunikation gefordert – Mittelständler mit bescheidenen Budgets favorisieren aber 80 : 20. Können Sie Beispiele geben, wann „Integrierte Kommunikation“ nicht das Ziel sein sollte und welchen Stellenwert Marke hat?

Ich halte den Begriff 360-Grad-Kommunikation für wenig sinnvoll. Es kann in der heutigen Zeit nicht darum gehen, möglichst alle Kanäle zu bespielen. Erstens reicht dafür das Geld wohl in den meisten Fällen nicht und weiter stellt sich die Frage, welche Logik dahinter stehen soll. Innovative Konzepte berücksichtigen durchaus, welche Kanäle es gibt, suchen dann aber eine intelligente, in der Zeitfolge sinnvolle Verknüpfung.



Der allgegenwärtige Trend zur Digitalisierung verstellt uns nicht ein einziges Thema. Wenn alles digitaler wird, rückt im Wettbewerb alles näher zusammen. Dadurch steigt meines Erachtens die Bedeutung der Marke. Früher gab es hohe Eintrittsbarrieren. Kunden mussten in das Geschäft gehen und beraten werden, bevor sie sich für ihr neues Sackko entschieden. Heute gibt es das Internet und der Vergleich per Mausclick ist die Regel. Deshalb kann man durchaus die These vertreten, dass Markenarbeit heute so wichtig ist wie nie.



„Die Schweiz ist für uns ein wichtiger Markt, weil sie ein Hub für international tätige Firmen ist.“

Uns beschäftigt in der Forschung derzeit das Thema „Sponsorenaktivierung“. Warum wird Sponsoring in vielen Fällen – trotz der hohen Rechtenkosten – ungenügend aktiviert und in die Markenführung integriert? Gibt es hierfür Best-Practice-Beispiele?

Die Serviceplan Gruppe hat eine kleine Unternehmenseinheit, die sich spezifisch mit Sponsoring auseinandersetzt. Das Thema ist sehr spannend und Sponsoring kann enorme Werbewirkung entfalten. Gleichzeitig wird Sponsoring im Agenturgeschäft allerdings nie eine zentrale Rolle spielen. Sponsoring-Entscheidungen werden oft sehr emotional gefällt und besonders bei der Budgetplanung ist Vorsicht geboten. Wer sich mit doch meist beträchtlichen Summen beim Sponsoring engagiert, muss darauf achten, dass für Werbemaßnahmen in der Folge noch genügend Budget bleibt. Nur dann ist Sponsoring effizient.

Die Kommunikationslandschaft zersplittert sich, kaum einer hat noch den Überblick. Im digitalen Werbebereich gibt es zwei stark dominierende Player. Wie sieht die Kommunikation im Jahr 2025 aus? Wie verschieben sich die Budgets der Unternehmen, wie die Aufgaben der Agenturen und der anderen Player wie beispielsweise der Marktforscher?

Ich mache mir da gar keine Sorgen. Es gibt viele Dinge, die im derzeitigen Digitalhype nicht diskutiert werden. Auch künftig werden Unternehmen Partner brauchen, die kreative Ideen entwickeln. Selbst im digitalen Bereich entsteht ein enormer Beratungsbedarf. Agenturen, die sich nur auf ihre Einkaufsmacht im Mediabereich zurückziehen, werden ver-

schwinden, weil Computer diese Arbeit übernehmen. Nicht beantwortet ist aber die Frage, welche Kundendaten ich überhaupt bekommen kann, zu welchem Preis kaufe ich die ein und wie segmentiere ich die verfügbaren Daten? Der Beratungsbedarf wird künftig nicht kleiner, sondern grösser werden. Wenn ich Google oder Facebook meine Kanalstrategie übertrage, dürfte wohl ziemlich klar sein, auf welchen Kanälen meine Budgets eingesetzt werden. Das werden Werbekunden nicht wollen. Unsere Chance wird in der Zukunft sein, verschiedene Quellen zu nutzen und für unsere Kunden effiziente Angebote zusammenzustellen.

Blick nach vorne: Wie wird Serviceplan in 15 Jahren dastehen?

Seien wir zufrieden, wenn Serviceplan die kommenden fünf Jahre gut dasteht. Scherz beiseite: In 15 Jahren werden wir in jedem Fall noch digitaler sein. Der Anteil an digitalen Services liegt bei uns derzeit schon bei über 50 Prozent. Heute machen die Werbebudgets im Digitalbereich bei den Kunden durchschnittlich 30 Prozent aus. Künftig wird das Thema Daten ein wichtiger Bereich werden. Serviceplan wird noch mehr Content-Marketing machen als das heute der Fall ist und noch internationaler werden. Bei aller berechtigten Skepsis gegenüber der Datensammelwut und der Auswertung von Big Data in vielen Ländern auf dieser Erde müssen wir in Europa aufpassen, dass wir nicht abgehängt werden. Ich bin durchaus ein Verfechter von Datenschutz und kontrolliertem Umgang mit Daten, aber die Zukunft ist in vielen Teilen digital und die Geschäftsmodelle, die sich aus dieser Zukunft entwickeln, sind ebenfalls digital. Wenn wir an diesem Megatrend partizipieren wollen, müssen wir der digitalen Welt gegenüber aufgeschlossen bleiben. Gerade in der Werbung müssen wir darauf achten, dass nicht nur Firmen in den USA in ihrem Safe-Harbour all das machen, was bei uns nicht erlaubt ist, und damit richtig gut Geld verdienen. Dafür ist es wichtig, den Menschen auch die Angst vor Big Data zu nehmen.

Zum Abschluss vielleicht noch einige Worte zu Ihrem Engagement in der Schweiz, in der Serviceplan ja auch eine Niederlassung unterhält?

Gern. Mein Vater ist Schweizer und ich auch. Ich habe in der Schweiz meinen Militärdienst absolviert, studiert, gearbeitet und habe der Schweiz viel zu verdanken. Insofern sind wir genau betrachtet die grösste Schweizer Agentur weltweit. Die Schweiz ist für uns im Übrigen ein wichtiger Markt, weil sie ein Hub für international tätige Firmen ist. Wir arbeiten beispielsweise für ABB international global mit Standort Zürich. Ich fühle mich in der Schweiz sehr wohl. +