

# HINTERGRUND

## „Mit Kontrolle entwickelt man kein Geschäft“

**Fischer-Appelt:** Vorstand Frank Behrendt über den Unterschied zwischen Network- und Inhaberagentur und die Entwicklung der Gruppe



### Von Mehrdad Amirkhizi

Seit etwas über einem Jahr ist Frank Behrendt Vorstand bei Fischer-Appelt. Er kam von Ketchum Pleon, wo er nach mehr als zehn Jahren ausgestiegen war. Als Grund nannte er fehlende Gestaltungsfreiheit und geringe Handlungsspielräume nach der Übernahme von Pleon durch Ketchum. Im Interview mit HORIZONT erklärt Behrendt, warum er sich bei seinem heutigen Arbeitgeber besser entfalten kann.

**Sie gelten nicht gerade als Öffentlichkeitsscheu. Dennoch war in dem einen Jahr, in dem Sie jetzt bei Fischer-Appelt sind, erstaunlich wenig von Ihnen zu hören. Haben Sie nicht mehr viel zu sagen?** Wenn man neu ist, haut man nicht gleich auf die Pauke. Schon gar nicht in einer sehr gut funktionierenden Agenturgruppe wie Fischer-Appelt. Es macht sich immer gut, erst mal zu arbeiten und Erfolge zu erzielen. Genau das habe ich getan. Im Übrigen brauche ich nicht jeden Tag in der Zeitung zu stehen, um mich im Spiegel erkennen zu können.

**Aber Sie standen doch immer gern im Rampenlicht. Gilt das jetzt nicht mehr?** Ich bin nicht mehr das alleinige Gesicht einer Agentur. Das war vorher ein biss-

### Der Kopf

Frank Behrendt ist seit Februar 2011 Vorstand bei Fischer-Appelt und in Personalunion Sprecher der Geschäftsführung der Kernagentur Fischer-Appelt Relations. Davor war der heute 48-jährige mehr als zehn Jahre bei Ketchum Pleon tätig, zuletzt als CEO der deutschen Gruppe. Vorherige Stationen waren RTL, Universal, Stein Promotions und Henkel. Nach Abitur und Wehrdienst absolvierte Behrendt die Deutsche Journalistenschule in München. Der Agenturmanager gilt als außerordentlich präsentationsstark und als Motivationskünstler. Seine Gesangseinlagen und Showauftritte bei internen Veranstaltungen und Feiern sind berühmt-berüchtigt. Gerne tritt er als Howard Carpendale oder, wie zuletzt bei Fischer-Appelt, als DJ Ötzi auf. Der gebürtige Niedersachsen Behrendt lebt seit vielen Jahren im Rheinland. Er ist verheiratet und hat drei Kinder.

chen anders. Als CEO musste ich quasi bei jedem Thema in die Bütt. Bei Fischer-Appelt verfolgen wir das Prinzip, dass sich jeder Verantwortliche selbst zu seinem Bereich äußert. Mit den beiden Brüdern haben wir zudem zwei Gründerpersönlichkeiten an der Spitze, die die Agenturgruppe auch nach außen stark prägen.

**Was ist härter: Ein Network wie Ketchum im Rücken zu haben oder die Brüder Fischer-Appelt?** Auch in einer inhabergeführten Agentur ist eine Vorstandssitzung kein Elternabend. Da kann es schon mal hoch hergehen, weil nicht alle einer Meinung sind. Darum geht es auch nicht. Entscheidend ist, dass wir am Ende des Tages selbst entscheiden können, was wir machen – ohne Einflussnahme einer Network-Zentrale, die weit weg ist vom deutschen Markt.

**Dafür müssen Sie jetzt im Zweifel das machen, was die Gründer und Inhaber wollen, oder?** Nein. Zum einen sind die beiden Brüder durchaus auch mal unterschiedlicher Auffassung. Zum anderen zählt die Kraft des besseren Arguments – egal von wem es kommt. Sollte es bei einer Frage keine Einigkeit geben, was nicht oft der Fall ist, entscheiden wir am Ende mehrheitlich. Dabei kann schon mal ein Vorstandsmitglied überstimmt werden – und zwar jedes.

**Haben Sie jetzt die Freiheit, die Ihnen bei Ketchum Pleon zuletzt gefehlt hat?** Absolut. Man lässt mich machen. Was wir mit Fischer-Appelt in Nordrhein-Westfalen umgesetzt haben, wäre in einem Network nicht möglich gewesen. Wir haben ohne einen einzigen Kunden ein Büro gegründet und Mitarbeiter eingestellt. Wir haben das gemacht, weil wir davon überzeugt waren, dass es funktionieren wird – und es hat funktioniert. Wir sind sehr erfolgreich gestartet und beschäftigen in NRW inzwischen 20 Mitarbeiter. Man darf eben nicht gleich nur auf die Zahlen gucken, sondern muss sich auch auf sein Bauchgefühl verlassen. Das geht in der Unternehmenskultur einer inhabergeführten Agentur sicher besser.

**In einem Network kann man keine unternehmerischen Entscheidungen treffen?** Nicht im gleichen Ausmaß. Außerdem

geht dort mittlerweile alles viel langsamer. Das war nicht immer so, aber durch die vielen Abstimmungsschleifen, die man heute in einem Network mit den Europa- oder weltweiten Zentralen drehen muss, ist vieles komplizierter geworden. Ich war vom Herzen immer ein Unternehmertyp, deswegen liegen mir die Rahmenbedingungen in einer Agentur wie Fischer-Appelt deutlich mehr.

**Böse Zungen sagen, Sie seien gegangen, weil es Ihnen zu ungemütlich wurde.** Das ist doch Quatsch. Wer mich kennt, weiß, dass es mir nie darum ging, eine ruhige Kugel zu schieben – im Gegenteil. Aber das Korsett in Networks wird immer enger, die Wachstumsvorgaben kommen oft vom Reißbrett. Die international Verantwortlichen müssen mehr Leine geben, wenn sie in den einzelnen Märkten gute Leute an der Spitze haben wollen und nicht nur „Johnny Controlettis“. Mit Kontrolle allein entwickelt man kein Geschäft. Auch die Networks sollten wieder dahin kommen, anders mit lokalem Unternehmertum umzugehen.

**Vermissen Sie eigentlich auch etwas aus der Network-Zeit?** Na klar. Ich bin jemand, der immer gern mit den internationalen Kollegen zusammengearbeitet hat. Das fehlt jetzt natürlich. Und ich komme weniger in der Welt herum. Ich zähle schon die Tage, bis mein Senator-Status weg ist. Das sind die wirklich harten Momente! (lacht)

**Sie Ärmster! Dafür haben Sie bei Fischer-Appelt NRW eine recht lose Struktur mit vielen Freiräumen etabliert. Wie hat sich das bewährt?** Sehr gut. Für mich ist das eine Grundsatzfrage. Es geht darum, sich von herkömmlichen Modellen zu verabschieden. Die gesamte Kommunikationswelt wird mobiler, darauf müssen Agenturen reagieren. Wir müssen uns in unserer Arbeitsweise darauf einstellen, dass es immer mehr Projektgeschäft gibt. Wir brauchen atmende Strukturen. Das ist auch für die Talentsuche wichtig.

**Inwiefern?** Die guten jungen Leute kann man nicht mehr so ohne Weiteres für viele Jahre an sich binden. Die sind sehr dynamisch und wollen unterschiedliche Erfahrungen sammeln. Geld ist nicht



mehr der allein entscheidende Faktor. Vielen geht es heute auch darum, wie die Arbeitsbedingungen aussehen. Da ist Flexibilität ein wichtiges Kriterium.

**Erschwert dieses Modell nicht das kontinuierliche Arbeiten an anspruchsvollen Projekten?** Nein. Unsere Leute sind ja nicht irgendwo auf einem Rheinschiff unterwegs, sondern arbeiten sehr ernsthaft. Wir wehren uns nur gegen das Modell, ein Büro für zehn Jahre anzumieten, in dem sich die Mitarbeiter an ihrem festen Arbeitsplatz mit Blume, Bild und Sofa einrichten und sagen: „Hier wohne ich.“ Das macht langsam. Wir wollen und müssen schnell sein.

**Welche Leute passen denn zu Fischer-Appelt? Werber scheinen es jedenfalls schwer bei Ihnen zu haben, wie die relativ schnellen Abgänge von José Luis Carretero und Hans Albers zeigen.** Speziell Hans Albers hat hervorragend gepasst. Sein Wechsel zu Jung von Matt ist keine Entscheidung gegen uns. Er hat von seinem alten Freund Peter Figge ein attraktives Angebot bekommen für einen Job, der durch eine E-Mail überraschend frei geworden ist. Ansonsten gilt: Die Agentur hat eine bestimmte Kultur, mit der man zurechtkommen muss. Jeder, der eher stromlinienförmig unterwegs ist, hat es schwer – egal woher er kommt. Wichtig ist ein hohes Verständnis für das Zusammenspiel der einzelnen Disziplinen.

**Dennoch hat man den Eindruck, dass die Kreativabler der Gruppe Fischer-Appelt Furore und Ligalux nicht ganz so gut funktionieren wie die Kerndisziplin Public Relations.** Natürlich gibt es da noch Luft nach oben. Deswegen hatten wir ja auch einen Kreativchef geholt. Aber wir kommen voran, wie aktuelle Etatgewinne von Niedersachsen und Techniker Krankenkasse belegen.

**Wird es denn auch in Zukunft einen Kreativchef für die Gruppe geben?** Für die Gruppe oder für Furore, das hängt vom Typus des Nachfolgers ab.

**Braucht man darüber hinaus im Bereich Werbung nicht noch mehr Fleisch auf den Knochen, zum Beispiel durch einen Zukauf wie im Digitalbereich mit Fork?** Sie können sicher sein, dass wir immer überlegen, wie wir uns noch weiter verstärken können. In diesem Zusammenhang ist auch ein Zukauf vorstellbar. Aber es muss auch passen. Nicht alle Agenturen, die einem angeboten werden, wären eine sinnvolle Ergänzung.

**Bei Ihrem Wechsel haben Sie angekündigt, dass Sie mit Fischer-Appelt Marktführer werden wollen. Wie weit sind Sie auf diesem Weg?** Wir sind gut vorangekommen und haben 2011 zweistellig zugelegt. Dazu haben alle Firmen der Gruppe beigetragen. Besondere Impulse kamen von Fischer-Appelt Relations, dem Bewegtbildbereich TV-Media und den neuen Online-Kollegen von Fork Unstable Media. In der Verbindung dieser drei Felder sehen wir großes Wachstumspotenzial. Schließlich geht es uns nicht nur um die monetäre Marktführerschaft, sondern auch um die inhaltliche. Und da sind wir schon jetzt sicher noch einen Schritt weiter als bei den Zahlen.

### Die Agenturgruppe

Die PR-Beratung Fischer-Appelt wurde 1986 von den Brüdern Andreas und Bernhard Fischer-Appelt gegründet. Inzwischen versteht sich die Gruppe als disziplinübergreifende „Föderation der Ideen“. Zu dem Verbund gehören neben der Kernagentur für Public Relations Spezialanbieter für Werbung, Design, Bewegtbild, digitale Kommunikation sowie eine Strategieberatung. Eigenen Angaben zufolge beschäftigt die Gruppe 280 Mitarbeiter an den sieben Standorten Hamburg, Berlin, Düsseldorf, Köln, Frankfurt, München und Stuttgart. 2010 erzielte Fischer-Appelt einen Honorarumsatz von 26,3 Millionen Euro. Dieser konnte dem Vernehmen nach zuletzt auf über 30 Millionen Euro gesteigert werden. Zu den Kunden gehören Daimler, Techniker Krankenkasse, ARD/ZDF, diverse Bundesministerien sowie das Land Niedersachsen.