

HENNING VON VIEREGGE

Die Agenturen, ihr Verband und die Moral – Vom schwierigen Lernen aus Krisen¹

1. Einleitung: Vier Aspekte der ethischen Diskussion

Auch die Werbebranche setzt sich immer wieder mit ethischen Fragen auseinander. Zugespitzt: Es bewegt, gerade bei harter Konkurrenz, die Frage ob es sich lohnt, gut zu sein. Und was das denn ist: Gut-Sein. Und gegenüber wem?

Zu denken ist an das Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Konkurrenten und Dritten. Die Ethikdiskussion lässt sich aber auch zum Produkt Werbung, allgemeiner professionelle Kommunikation, führen. In einem Verband bündeln sich die Debatten und werden als Anspruch an die Agentur formuliert. Hier wird im Folgenden auf den Gesamtverband Kommunikationsagenturen gWA Bezug genommen, dessen Hauptgeschäftsführer ich bis Ende 2008 war und den ich heute berate. In ihm sind die relevanten Werbe- und Kommunikationsagenturen, darunter ausnahmslos alle Network-Agenturen, versammelt.

Plädoyer für klare Kante? Viel spricht für die Vermutung, dass es durchaus schwierig ist, im konkreten Fall den selber aufgestellten oder unterstellten Erwartungen als Clearing-Stelle ethischer Problemstellungen gerecht zu werden.

Entlang dieser Gedankenführung soll die ethische Fragestellung unter folgenden vier Aspekten betrachtet werden:

¹ Ich danke meinen Kollegen beim gWA, Mirco Hecker und Tassilo Schwaller, für den kritischen Support.

Erstens geht es um Werbung als Gegenstand ethischer Auseinandersetzung. Stichworte sind Wahrheit und Werbung, Marktwirtschaft und Werbung und – als eine praktische Konsequenz der kollektiven Verantwortung – die Arbeit des Deutschen Werberats. Angesprochen werden soll auch eine zunehmend an Bedeutung gewinnende neue Aufgabe professioneller Kommunikation, den Auftraggeber als ›guten Weltbürger‹ zu profilieren.

Zweitens wird die Rolle des Verbandes als Clearing-Stelle ethischer Fragestellungen beleuchtet. Das geschieht am Beispiel zweier schwieriger Situationen, in die der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA in jüngerer Vergangenheit beim Streit zweier Führungsagenturen geriet. Und dies, obwohl das Instrumentarium zur Konfliktklärung zur Verfügung stand.

Drittens wird aus dem Feld der Agentur-Agentur-Beziehung das beliebte Streitthema »Bezahlter oder unbezahlter Pitch?« herausgegriffen, als Beispiel einer scheinethischen Debatte, jedenfalls beim Blick auf die Agenturen.

Und *viertens* geht es um das Handeln der Agenturführung zum Mitarbeiter. Hier gelten zwar sicherlich die Regeln guter Führungs- und Kommunikationspraxis generell, zum anderen aber auch branchenspezifische. Und die machen diesen Punkt interessant.

2. Das Produkt Werbung und die Moral

Wie steht es um die Moral der Werbung? Ein interessantes Schlaglicht für die These, dass diese Diskussion seit Jahrzehnten geführt wird, liefert die Dokumentation einer Tagung des Bundes Deutscher Werberater BDW aus 1963. Das Leitthema hieß *Werbung – Freiheit und Verantwortung* (BDW 1963).

Es referierten zwei namhafte Theologen, einer evangelisch, einer katholisch.

Für den evangelischen Theologen Rudolf Stählin ist die Wahrheitspflicht die grundlegende Forderung für alle werblichen Aktivitäten. Bei einer fortschreitenden Technisierung der Industriegesellschaft und damit verbundenen sozialen Umbrüchen hätten sich die Methoden der Werbung verfeinert.

Damit habe die Werbung auch die Verantwortung für Wahrheit in der Werbung übernommen.

Der katholische Sozialethiker Oswald von Nell-Breuning SJ führt aus, dass eine dynamisch-expansive Wirtschaft der Werbung bedarf und ethisch vertretbar ist. Anhand konkreter Beispiele skizziert er Mechanismen und Methoden der Werbung und kommt zu dem Schluss, »dass Werbung nicht nur eine ethisch vertretbare, sondern auch ethisch wertvolle Funktion mit Symbolkraft hat. In diesem Zusammenhang kommt auch der Selbstkontrolle der Werbung eine hohe Bedeutung zu.«

Die Position von Nell-Breuning hat zehn Jahre später sein jüngerer Ordensbruder Martin Löwenstein SJ vor der GWA Mitgliederversammlung bestätigt. In seinem Vortrag *Werben mit Ethik – Überraschende Anregungen aus dem Vatikan* (LÖWENSTEIN 1997) riet er den Agenturen und ihren Vertretungen, sie sollten bei der Diskussion um ethische Grenzen ihres Tuns nicht so sehr à la Werberat auf das Erlaubte und Unerlaubte, also auf die Ränder schauen, sondern versuchen, eine Justierung aus der Mitte heraus zu erreichen. Werbung verteidigte er gegenüber Kritikern unter Verweis auf die Enzyklika *Communio et Progressio* (Über die Instrumente der sozialen Kommunikation) als nicht unethisches Gut:

»Wenn Medien und Werbung, wie behauptet, Sinnagenturen der Moderne sind, dann müssen sie sich darüber Gedanken machen, wie sie dieser neuen Verantwortung gerecht werden können. Die alte Grenz-moral hat zwar keineswegs ausgedient, muss vielmehr ständig überprüft und aktualisiert werden. Es braucht aber ergänzend dazu eine neue ›Kernmoral‹« (LÖWENSTEIN 1997: 14).

Wie steht es also mit den eigenen Wächtern der Moral der Werbung? Die Selbstkontrolle der Werbung obliegt dem Deutschen Werberat. 1972 wurde er vom Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft ZAW gegründet. Bürger sollen sich, wie es in einer aktuellen Selbstdarstellung heißt, auch dann gegen Inhalte in der Werbung wehren können, wenn die Anzeigen, Spots oder Plakate rechtlich nicht zu beanstanden sind, aber als kritikwürdig empfunden werden. Diese Funktion erfüllt der Deutsche Werberat – mit dem Angebot des Konfliktmanagements zwischen Umworbene und Unternehmen bei Werbemaßnahmen und durch Erarbeitung freiwilliger Regeln für die Werbung vor allem in besonders sensiblen Schutzbereichen.

Beispiele dafür sind Verhaltensregeln für die Werbung vor und mit Kindern, Verhaltensregeln über die kommerzielle Kommunikation für alkoholartige Getränke, Grundsätze zur Herabwürdigung und Diskriminierung von Personen und zur Werbung mit unfallrisikanten Bildmotiven.

Auf diese Weise soll ein Beitrag dazu geleistet werden, dass »sich Werbefreiheit auf allgemeinverträgliche Art entfaltet« (ZAW 2008: 9).

Der Leitspruch einer großen Network-Agentur, nämlich McCann Erickson, lautet: Truth well told. Dazu sagte der deutsche Chairman, Helmut Sendlmeier, in einem Interview »Truth well told, heißt wörtlich ›die Wahrheit gut erzählt‹. Ich bin auch noch dabei, wenn man das versteht als ›die Wahrheit besonders schön erzählt.‹«²

Mit diesem Hinweis ist der Unterschied zwischen den Anforderungen an Werbung oder Journalismus angesprochen. Der Interviewer spricht den Chairman prompt auf eine Kampagne zugunsten eines Energiekonzerns an, bei dem die Agentur den Konzern als Umweltschützer profiliert.

Dieser Dialog zwischen einem Agenturchef und einem Branchenjournalisten führt in die für die Agenturen neue und schwierige Thematik der Corporate-Social-Responsibility-Kommunikation. Man sieht die Agenturofferten wohl nicht zu kritisch, wenn man feststellt, dass die Agenturen Themen wie Corporate Social Responsibility, Nachhaltigkeit und Umweltschutz in ihrer öffentlichen Bedeutung lange Zeit eher unter- als überschätzt haben, anders als einige PR-Agenturen. Man kann sich darüber streiten, ob dies mittlerweile anders ist.

Zu diesen Themen agieren die Agenturverbände teilweise themensensibler als die Mehrzahl ihrer Mitglieder. Das gilt insbesondere für den europäischen Agenturverband EACA, der sich des Themas CSR in Stellungnahmen gegenüber UN-Organisationen schon zur Jahrtausendwende annahm.

Der EACA hat dabei vergleichsweise früh versucht darzulegen, dass Agenturen bei diesen Themen sehr wohl als Kommunikationsdienstleister für ihre Kunden wichtige Akzente setzen können, sodass Wünsche der Politik und Interessen der Unternehmen zur Deckung kommen können.

Der GWA hat in Gesprächen mit Nichtregierungsorganisationen (NGOs) über die Rolle der Agenturen das Themenfeld noch erweitert und den Blick auf Cause Marketing gelenkt. Herausgekommen sind Thesen zur besseren Zusammenarbeit zwischen Agenturen und NGOs, bei denen auch das Thema gemeinsamer Kommunikationskampagnen von Unternehmen und NGOs in den Blick genommen wurde. Eine größere Aufgeschlossenheit der Agenturen für Social Communication einerseits und

für Social Responsibility induzierte Kommunikation von Unternehmen andererseits wurde so angestrebt (DEMUTH/TROPP/VIEREGGE 2005).

3. Der Verband als Clearing-Stelle

3.1 *Verbände sind moralische Instanzen*

Verbände sind politische Organisationen, denen sich ihre Mitglieder primär aufgrund gleicher Interessen anschließen. In Verbänden sammeln sich also miteinander konkurrierende, aber gegenüber Dritten übereinstimmende Bestrebungen (VARAIN 1986). Die Verbandsmitglieder bündeln ihre Forderungen und artikulieren diese. Interessenbündelung setzt interne Regeln voraus, auf die sich die Verbandsmitglieder einigen.

Somit ist ein Verband ein normatives Konstrukt. Er verkörpert Branchenmoral. Moral wird in unserer Kultur mit den Begriffen ›Fairness‹, ›Respekt gegenüber anderen‹, ›Rücksichtnahme‹ oder ›Achtung der Rechte anderer‹ gleichgesetzt.

Ein Verband ist eine erste Anlaufstelle, wenn es innerhalb einer Branche um ethische Themen geht.

Ehren- und Hauptamt steuern den Verband. Das Hauptamt regt ehrenamtliches Engagement an. Ohne Hauptamt ist verlässliches, stetiges Verbandshandeln nicht möglich. Die besondere Legitimation verbandlichen Handelns liefert aber das Ehrenamt.

Allein die Mitgliedschaft in einem Wirtschaftsverband wie dem GWA ist Ausweis eines Investments in Branchenzukunft und sprengt damit den egoistischen Rahmen. Denn nur ein Teil des Mitgliedsbeitrags ist direkt rückrechenbar. Umso mehr zeigt ehrenamtliches Handeln in Verbänden die Bereitschaft, über den engen, rein betriebsbezogenen Horizont hinaus zu agieren.

Wir haben für den GWA einmal ausgerechnet, wie viel ehrenamtliches Engagement via Gremienarbeit aktiviert wird. Pro Mitglied sind dies durchschnittlich zwei Arbeitstage im Jahr. Das ist ein würdigenswerter Investitionsumfang.

Zwar können Ehrenamt und Hauptamt einem Verband zu hohem Ansehen verhelfen, aber dies schützt nicht vor Konflikten. Ob Konflikte oder Krisen einen negativen Einfluss auf das Verhalten von Mitgliedern und Stakeholdern haben, hängt entscheidend von der Kommunikations-

² Helmut Sendlmeier in *new business* 46/08, S.14.

qualität ab. Mit einem erfolgreichen Krisenmanagement wird ein möglicher Imageschaden abgewendet oder minimiert, und Akzeptanz und Vertrauen nachhaltig wieder hergestellt oder gar ausgebaut.

Der Anspruch auf ethisches Handeln von Verband und GWA-Mitgliedern wurde 2004 durch Aufstellung von Leitlinien in Form eines Kodex unterstrichen. Dieser GWA-Kodex *Ethische Leitlinien für Kommunikationsagenturen im GWA* gilt als Handlungsanweisung mit selbstverpflichtendem Charakter.

So heißt es unter Ziffer 4., Zentrale Werte:

»Der GWA Kodex definiert unser Verhalten gegenüber unseren Kunden und allen anderen für uns relevanten Gruppen. Er wird von den Werten Respekt, Fairness und Verlässlichkeit getragen« (GWA 2004).

GWA-Agenturen wollen sich auch mit dem Kodex von den anderen Wettbewerbern im Markt unterscheidbar machen. Erstmals in der GWA-Historie wurde der Rahmen für das Verhalten der Mitglieder untereinander und gegenüber allen relevanten Einflussgruppen (Stakeholder) des Verbandes abgesteckt.

3.2 Zur Verbandspraxis ethisch induzierter Kontroverse

Der GWA musste durch zwei interne Krisen gehen, bevor sein Instrumentarium zur Krisenbearbeitung aufgebaut und die Bereitschaft, dieses Instrumentarium auch konsequent einzusetzen, erreicht werden konnten. Hoffentlich jedenfalls; die Nagelprobe steht bis heute Gott sei Dank noch aus.

Die erste Krise wurde 2004 ausgelöst durch den Streit zweier Führungsagenturen um den Werbeetat des Autovermieters SIXT. Ein zweiter Krisenfall, der den Verband in 2005 beschäftigte, zeigt, dass das mittlerweile aufgebaute Instrumentarium des Verbandes wiederum zu spät und zu inkonsequent eingesetzt wurde.

Dabei ging es ebenfalls um zwei Führungsagenturen, die miteinander in Streit gerieten, und dies auf der Plattform Verband austrugen. Auslöser war die *Handelsblatt*-Studie *Agentur-Images 05*.

Wenn das nochmalige Aufwärmen beider Krisen dazu führt, bei dritten und weiteren Malen die gemachten Fehler des Krisenmanagements nicht zu wiederholen, hat sich die hier getätigte Erinnerungsarbeit gelohnt. Die Fachpresse berichtete intensiv und kritisch über die Vorgän-

ge. Auch die Wirtschaftspresse nahm lebhaften Anteil. Das Echo für den GWA war in beiden Fällen weitgehend negativ.

3.2.1 BBDO vs. Jung von Matt

Zu Beginn des Jahres 2004 wurde ein Konflikt eingeleitet, der den Verband bis zum Herbst 2004 beschäftigen sollte. Angeblich hatte BBDO dem Jung-von-Matt-Kunden SIXT angeboten, bei einem Wechsel zu BBDO drei Jahre gratis zu arbeiten.³

Man mag sich wundern, warum Führungsagenturen der Branche mit solcher Vehemenz um einen Kunden kämpfen. Aber: SIXT ist ein Gründungskunde der Agentur Jung von Matt aus 1991. Die von SIXT und Jung von Matt gefundene Positionierung der Marke SIXT ist für eine Agentur, die potenziellen Auftraggebern zeigen will, was sie kann, ein Traum. Die Agentur Jung von Matt gewann eine Fülle von Kreativpreisen – und im Jahr 1996 auch einen Gold-Effie sowie 2008 einen Silber-Effie für ihren Kunden SIXT.

Überspitzt gesagt: Wer SIXT als Kunden hat, hat die Chance zur absoluten Spitze in der Kreativ- und in der Effizienzbewertung der Branche.

Der GWA sah sich aufgerufen, sich des Themas anzunehmen, weil Holger Jung (Jung von Matt) und Vize-Präsident Rainer Zimmermann (BBDO) öffentlich aneinander geraten waren. Bei einer weiteren Eskalation des Konflikts war damit nicht auszuschließen, dass eine (oder beide) Agentur(en) den Verband verlassen könnte(n). Dies sollte auf jeden Fall verhindert werden. Der zweite Vize-Präsident des GWA, Gerhard Mutter, stellte sich deswegen umgehend als verantwortlicher Ansprechpartner des GWA Vorstands zur Verfügung.⁴

Er arrangierte ein Treffen mit beiden Agenturen. Der damalige Vorsitzende des Ältestenrats des GWA und ehemalige GWA-Präsident, Georg Baums, nahm an dem Treffen teil. Am nächsten Tag riefen beide Agenturen den Ältestenrat an. Ein Pressemitteilung konnte aber nicht veröffent-

3 Am 11. Januar 2004 stand in *Der Spiegel*: »Werbung – unmoralisches Angebot? Die Agenturbranche ist unter Druck. Um jeden Kunden wird gekämpft. Nun taucht der böse Verdacht auf, dass sogar mit Gratis-Arbeit geködert wurde.« Der Fachtitel *Kontakter* titelte in seiner Ausgabe 02/04: »Wirklich nicht mehr tolerierbar.« »BBDO-Chef André Kemper hat offenbar massiv den Jung von Matt-Kunden SIXT umworben. Bis zu drei Jahre kostenlose Betreuung lautete das Angebot von Kemper. Jung von Matt hat nun die Anwälte eingeschaltet.«

4 GWA Pressemitteilung vom 13. Januar 2004: »Wir brauchen beide Agenturen in verantwortlicher Position im Verband.«

lich werden, weil die Agentur Jung von Matt sich Bedenkzeit erbat und schließlich ihre Anrufung des Ältestenrats zurückzog.

Die Überlegung, dass beide Kontrahenten ihre Ämter im Vorstand ruhen lassen sollten, wurde vom Vorstand nach einer Sondersitzung zurückgewiesen. Der GWA hatte sich – gewiss in bester Absicht – im Umsehen in eine schwierige Lage manövriert. Die eine Agentur wollte die Klärung durch den Ältestenrat, die andere nicht. Der Rest-Vorstand hatte sich zur Klärung angeboten, der Ältestenrat ebenso.

Die Klärung des Sachverhalts erwies sich zudem als außerordentlich schwierig. Was genau hatte BBDO SIXT angeboten? War dieses Angebot tatsächlich im Sinne des Kartellgesetzes unbillig, also wettbewerbswidrig? War es unethisch?

Kritische Fragen gab es auch an Jung von Matt. Warum war die Agentur in die Öffentlichkeit gegangen und hatte nicht zunächst den Weg über den Ältestenrat gesucht? War dieses Verhalten fair, so wie es die Statuten des GWA für das Verhalten von Agenturen untereinander vorschreiben? Im Verlauf der Diskussionen rückte auch das Verhalten von SIXT mehr und mehr kritisch in den Mittelpunkt. Es wurde deutlich, dass der GWA, ob nun Vorstand oder Ältestenrat, vom Auftraggeber SIXT, der mit seiner Information an Jung von Matt über das tatsächliche oder angebliche Verhalten von BBDO den Eklat ausgelöst hatte, keine klärende Aussage erhalten würde. SIXT zog sich auf Aussagen bei denkbaren gerichtlichen Auseinandersetzungen zurück.

Die Presse verfolgte lebhaft die Auseinandersetzung. Wenn ein *Spiegel*-Beitrag ein Thema exklusiv aufgreift, kann man sich dessen sicher sein. Auch lieferte die Bekanntheit der Beteiligten, bei BBDO die damaligen, von Rainer Zimmermann auserkorenen Nachfolger Hubertus von Lobenstein und André Kemper, allen Stoff zur großen Bühne.⁵ In dieser Situati-

5 *new business* vom 11.01.2004: »Jung von Matt will gegen BBDO wegen »unmoralischer« Kunden-Abwerbmethoden (Gratisarbeit) vorgehen [...] Sollte Jung von Matt die Vorwürfe belegen können, wäre es um den Ruf von BBDO geschehen. Das hätte auch personelle Konsequenzen in der Führungsspitze zur Folge. Ähnliches gilt im umgekehrten Fall. Lassen sich die Vorwürfe nicht belegen, müsste Holger Jung sein GWA-Amt niederlegen und der Ruf der Agentur Jung von Matt wäre schwer beschädigt. Man darf gespannt sein, wie sich die Kontroverse weiter entwickelt.«
new business vom 12.01.2004: »[...] BBDO rechtfertigt »Günstixt-Angebot« an Sixt. Kreativ-Chef André Kemper wies die im *Spiegel* durch Jung von Matt erhobenen Vorwürfe als üble Nachrede zurück.«
FAZ vom 13. 01. 2004: »Unmoralisches Angebot« [...] High Noon beim GWA. Einer von beiden wird auf der Strecke bleiben.«

on entschlossen sich die Beteiligten, das Stück, das in vollem Gange war, abzubrechen, den Vorhang zuzuziehen und allen mitzuteilen, dies sei es nun gewesen.⁶

Die GWA-Mitgliedschaft war von Anfang an gespalten. Die einen forderten Reinigung bis Rauswurf von einer oder von beiden beteiligten Agenturen, die anderen kritisierten, dass sich der Verband überhaupt auf dieses Glatteis begeben hatte. Hätte sich der GWA also besser ganz rausgehalten? Die Presseresonanz zeigt, dass der GWA von Anfang an in den Fall mit einbezogen wurde. Während er sich um Verständigung der beiden Agenturen bemühte, forderte die Öffentlichkeit, dass Köpfe rollen. Richteten statt schlichteten.

Als nun beide Parteien zusammen unter Führung des GWA die Auseinandersetzung ohne Klärung und Verurteilung beendeten, war die Enttäuschung auch bei der Fachpresse groß.⁷ Auch die Versuche des GWA, nachzubessern, wurden zunächst nicht positiver aufgenommen.⁸

Dass der Ältestenrat sich im Nachgang eine durchaus kritische Meinung zum Verhalten beider Agenturen gebildet und beiden hatte zukommen lassen, zunächst vertraulich, dann auf Wunsch des Vorstands öffentlich, verhalf dem Krisenmanagement der GWA-Spitze auch nicht mehr zu besserer Beurteilung. Dennoch war wohl auf mittlere Sicht hilfreich, dass der involvierte und gerüffelte Präsident Holger Jung nicht abduckte, sondern den Blick der Mitglieder nach vorn lenkte.⁹

3.2.2 Geschäftsmoral

Der Vorstand nahm auf Vorschlag seines Präsidenten eine Diskussion wieder auf, die mit der Wahl Holger Jungs zum Präsidenten im Oktober 2002 begonnen hatte. Damals hatte Jung angekündigt, dem Thema Ver-

6 Internes Schreiben von Vizepräsident Gerhard Mutter, Die Crew vom 28. Januar 2004.
 7 Chefredakteur Volker Schütz in *Horizont*, 29. 01.2004: »Moral-Debatten über unseriöse Geschäftspraktiken sollte der GWA in Zukunft tunlichst gar nicht mehr anzetteln.« Chefredakteurskollege Ulrich Krenn in *w@v*, 30.01.2004: »Und auch jetzt entscheidet sich der Verband für die Taktik: Aussitzen. Der GWA darf sich daher nicht wundern, wenn Agenturen mehr denn je über einen Austritt aus dem Verband nachdenken.«
 8 Holger Jung als GWA-Präsident schrieb am 3. Februar an die Agenturchefs unter anderem: »Aus heutiger Sicht stellt sich zu Recht die Frage, ob ich nicht den Versuch hätte unternehmen sollen, die strittige Angelegenheit unter uns auszumachen.«
 9 »Das Thema Haltung ist weder für den Vorstand noch für den GWA verbrannt. Ein Gewitter kann durchaus die Luft reinigen, auch wenn ein Blitz einschlägt. Nach wie vor brauchen wir ein Reglement und Verhaltensregeln, gerade weil wir Wettbewerber sind.«

verantwortliches Handeln der Agenturen, Haltung der Agenturen, während seiner Präsidentschaft besonderen Raum zu geben.

Nach einigen vorbereitenden Arbeiten war im Juni 2003 dann im erweiterten Vorstand das Thema aufgenommen und vertieft worden. Eine Zusammenfassung dieser Klausur stellt fest, dass es bei den Teilnehmern eine gemeinsame Überzeugung gäbe, »dass Geschäfte ohne Moral vor die Hunde gehen. Die Branche braucht zur auch mittelfristig gesicherten Lebensfähigkeit gelebte Geschäftsmoral.«

Die Anforderungen sollten realistisch und klar formuliert sein. Nicht Hinnehmbares solle ächtbar sein. Es gehe um Neugeschäft, laufendes Geschäft und die Übergabe des Geschäfts. Diskutiert worden war, dass nicht alle Agenturen mit hundertprozentig identischer Geschäftsmoral agieren könnten. Buntheit am Markt sei richtig, dies könne und wolle man nicht verbandsseitig verhindern. Mindeststandards seien aber marktsichernd. Das Augenmerk bei der Sicherung und Stärkung der Geschäftsmoral sollte nicht den Abweichlern gelten, sondern den Vorbildern und dem Mainstream. Informelle Prozesse seien dabei ebenso wichtig wie formale Regelungen. Es sei, so wurde in dem zusammenfassenden Protokoll weiterhin hervorgehoben, wichtig, auch die Auftraggeber in eine Debatte um die Geschäftsmoral einzubeziehen. Denn nur mit deren Unterstützung ließe sich sicherstellen, dass verantwortliches Handeln am Ende sich auch auszahle. Dass dies durch eine Art Code of Conduct zwischen den Verbänden Markenverband und GWA noch gefestigt werden sollte, wurde zur Diskussion gestellt. Der Ältestenrat solle mit Handlungsmöglichkeiten ausgestattet werden, die dem Presse- oder Werberat entsprächen. Jährlich zur Mitgliederversammlung sollte der Vorsitzende des Ältestenrates einen festen Platz auf der Agenda haben. Damit sollte das Thema Geschäftsmoral fest verankert werden.

Nach dem innerverbandlich und öffentlich ausgetragenen Streit zwischen BBDO und Jung von Matt über SIXT bedurfte es einer besonderen Kraftanstrengung, um die Diskussion um eine Neuformulierung der GWA-Statuten wieder in konstruktive Bahnen zu lenken. Am Ende standen drei Papiere, die unter dem Begriff »GWA-Statuten in der Mitgliederversammlung« am 24. September 2004 verabschiedet wurden. In der Formulierung wurde eine parallel laufende Diskussion auf der europäischen Ebene bei EACA aufgenommen. Ein Hochschullehrer, Prof. Dr. Bernd Noll, Fachhochschule Pforzheim, gab einen wichtigen Input. Die drei Papiere sind der *GWA-Kodex, Ethische Leitlinien für Kommunikationsagenturen im GWA*,

ein Papier zu Auswahlkriterien bei der Aufnahme neuer Mitglieder, definiert unter *Kriterien für die GWA-Mitgliedschaft* und die Statuten des Ehrenrats, der nun Ältestenrat heißt.

In den Ethischen Leitlinien suchte man bei der Gratwanderung zwischen großem und kleinem Anspruch – groß, wie die Statuten des amerikanischen Verbandes AAAA beispielsweise formuliert sind – einen Ton mittlerer Größe zu treffen. So heißt es in der Präambel: »Die Prinzipien ethischen Handels gehören heute zu den unverzichtbaren Elementen erfolgreicher Unternehmensführung. Als führende Interessenvertretung der Kommunikationsbranche haben wir die nachfolgenden Leitlinien formuliert, die den Rahmen für das Verhalten unserer Mitglieder untereinander und gegenüber allen für sie relevanten Gruppen (Stakeholder) abstecken. Wir verstehen die ethischen Leitlinien als Handlungsanweisung mit selbstverpflichtendem Charakter« (GWA 2004).

Neu gegenüber Vorgängerpapieren sind zwei Dinge: Zum einen die Sortierung nach Stakeholder-Gruppen (Kunden, Mitarbeiter, Dienstleister, Wettbewerber, Verbraucher, Medien, Gesellschaft und Staatsbürger) und die Verpflichtungserklärung neu aufzunehmender Agenturen.

In der Präambel des *Reglement GWA-Ältestenrat* heißt es: »Der Ältestenrat soll mit seinen Anhörungen, Schlichtungen und Maßnahmen einen Beitrag zum Ansehen des GWA leisten. GWA Mitglieder sollen sich als Agenturen mit Haltung im Markt positionieren und verbandsinterne Konflikte mit Hilfe des Ältestenrates außergerichtlich lösen.«

Die demonstrative Stärkung des Ältestenrates als dem zentralen Gremium, das bei allen Konflikten zwischen Agenturen anzusteuern ist, war ein Ergebnis der Aufarbeitung der SIXT-Krise.

3.2.3 Grey vs. McCann-Erickson

In der nächsten Krise, die Mitte 2005 den Verband traf, handelte es sich nicht um einen Streit spezifischer GWA-Inhalte. Das *Handelsblatt* hatte eine empirische Studie *Agentur-Images 05* heraus gegeben, eigentlich eine Pilotstudie. Die Berichterstattung und die Reaktion der bei der Studie besonders herausgestellten GWA-Agentur Grey Düsseldorf führte zu einem weiteren Konflikt.¹⁰

¹⁰ *Handelsblatt* vom 25. Juli 2005. Bericht über die Ergebnisse der Studie, *Handelsblatt*, 26. Juli 2005: Grey bedankt sich mit einer Anzeige (1/1 Seite) für das hervorragende Abschneiden bei

Die daraus resultierende Auseinandersetzung soll hier nicht im Einzelnen nachgezeichnet werden. Aus heutiger Sicht ist eindeutig, dass Vorstand und Geschäftsführung die Brisanz des Themas unterschätzt haben. Der Versuch, das Thema aus dem GWA und dem Vorstand herauszuhalten, scheiterte rasch. Die Einschaltung eines Sachverständigen, Dr. Jörg Goll, zur Evaluierung der Studie Mitte August führte nicht zu einer Befriedung.

Erst nach einer sehr kontroversen Debatte bei der GWA-Mitgliederversammlung am 23. September 2005 in Berlin besannen sich alle Beteiligten auf das Instrument des Ältestenrats und übergaben ihm den Agenturenstreit ohne Wenn und Aber. Der Ältestenrat agierte in diesem Fall geräuschlos und ohne förmliche Beschlussfassung, aber innerverbandlich befriedend. Beide Agenturen blieben im Verband, beide Vorstandsmitglieder im Amt. Einen Monat später, am 25. Oktober, schloss eine Pressemitteilung für den GWA das Thema ab.¹¹

3.2.4 Was gelernt wurde

Der damalige GWA-Präsident Präsident Holger Jung wird in der Pressemitteilung mit folgendem grundsätzlichen Statement zitiert: »Der Streit hat gezeigt, dass ein »kleiner Verband mit Haltung« angreifbarer ist als ein Verband ohne ethischen Anspruch an seine Mitglieder. Dies gilt insbesondere auch für Vorstandsmitglieder. Wir werden aber diesen Anspruch nicht zurücknehmen. Verbessern müssen wir unser Konfliktlösungsmanagement. Allerdings funktioniert dies nur unter der Voraussetzung, dass der Verband selber als vorrangiger Ort der Klärung solcher Konflikte von allen Mitgliedern akzeptiert wird. Dafür werbe ich.«

Da, wo sich Geschäftsinteressen und Moral undurchschaubar verknäulen, können Standards für Erlaubtes bzw. Verbotenes nur in öffentlich geführter Debatte gefunden werden. Auch die als rational geltenden Bereiche von Gesellschaft und Öffentlichkeit sind von moralischen Grundsätzen geprägt. Ein fairer Konkurrenzkampf der Anbieter in der

Kommunikationswirtschaft ist nur im Rahmen von Konventionen und Regeln möglich. Aus den komplexen Beziehungsverhältnissen im Marktgeschehen ergibt sich auch für das Werbeverhalten ein kategorischer Tatbestand: Markt und Moral bedingen einander.

Die Grenzen zwischen agenturegoistischem, branchenwohl- und gemeinwohlbezogenem Handeln sind fließend. Auch wenn es schwierig bis unlösbar ist, verlässliche Maßstäbe für moralisch richtiges oder moralisch anfechtbares Agenturhandeln zu entwickeln, so zeigt die Praxis, dass im Einzelfall erfahrene und angesehene ehemalige Agenturmanager zu von den Konfliktparteien akzeptierten Klärungen und Ermahnungen kommen.

4. Der Wettbewerb der Agenturen

Ethisch saubere externe Kommunikation der Agenturen ist ein gefordertes und gefährdetes Gut. Das betrifft das Miteinander der Agenturen. Genau die Leitfrage dieses Buches, ob sich Gut-Sein auszahlt, löst unterschiedliche Reaktionen bei Agenturchefs aus, zumeist festgemacht am Pitch, also dem Wettbewerb der Agenturen um den Auftrag. An dieser Stelle kommt auch regelmäßig der Verband ins Spiel.

Es war in Deutschland jahrelang eine Branchen-Usance, dass Auftraggeber, die eine begrenzte Zahl von Agenturen zu einem Wettbewerb um einen Auftrag einladen und von den Agenturen Lösungsvorschläge erwarten, den Teilnehmern des Wettbewerbs einen Teil ihrer Aufwendungen, mindestens deren externe Kosten, ersetzen. Dies ist nicht in allen Ländern so. In Großbritannien beispielsweise wird in der Regel kein Pitch-Honorar bezahlt. Im Rahmen der Globalisierung berufen sich manche großen deutschen Auftraggeber auf internationale Usancen, weil sie ihnen besser passen.

In Deutschland wird die Frage, ob eine Agentur kostenlos an einer Wettbewerbspräsentation teilnimmt, immer wieder von Mitbewerbern und der Fachpresse zu einer moralischen Frage stilisiert. Wenn es sich um eine GWA-Agentur handelt, wird davon ausgegangen, dass GWA-Agenturen qua Statuten gehalten sind, sich einer solchen kostenlosen Wettbewerbspräsentation zu enthalten, wollen sie nicht ihre Verbandszugehörigkeit gefährden.

Richtig ist, dass in früheren Jahren der Verband diese Position vertreten hat. In einer Auseinandersetzung mit dem Bundeskartellamt 1998

der Kundenumfrage; wov vom 11. August 2005 »Manipulativ und dreist«. Helmut Sendlmeier, Chairman von McCann-Erickson, kritisiert die Studie und das Verhalten von Grey mit der Aufforderung an den GWA, öffentlich Stellung zu nehmen.

¹¹ »Moralischer Anspruch bleibt, Konflikt-Management wird verbessert.« Selbstkritisch wird festgehalten: »Aus jetziger Sicht wird deutlich, dass der GWA Vorstand besser beraten gewesen wäre, sofort den Ältestenrat als Konfliktlösungs-Gremium verantwortlich einzuschalten.«

rügte das Kartellamt eine entsprechende Passage in den damaligen Verbandsstatuten, die lautete: »Eine GWA Agentur präsentiert nicht kostenlos.« Unserem Hinweis damals, dies sei eine Wunschformulierung, wurde entgegengehalten, dass der GWA seine starke Wettbewerbsstellung als Vertretung der führenden Agenturen nicht in dieser Weise nutzen dürfe. So fügten wir seinerzeit an den oben genannten Satz die Formulierung an: »Wie eine Agentur im Einzelfall entscheidet, ist ihre Sache.«

Die Diskussion ist ein gutes Beispiel dafür, wie ein eigentlich ökonomisch-psychologisches Thema fälschlich in eine ethische Ecke gedrängt wird und dann falsche Debatten innerhalb von Verbänden auslöst. Der Direktmarketing-Verband DDV lieferte dafür Ende der 1990er-Jahre ein Beispiel, als er seine Agenturmitglieder aufforderte, ein Revers zu unterschreiben, mit dem sie sich verpflichteten, keinesfalls kostenlos zu präsentieren. Die Aktion brach nicht nur sang- und klanglos zusammen, sondern sorgte für ausgesprochen hitzige und verletzend interne Debatten.

Das ökonomisch-psychologische Argument in diesem Zusammenhang lautet, dass Auftraggeber bei der Usance der Bezahlung von Wettbewerbspräsentationen bleiben sollten, weil sie auf diese Weise zwei Vorteile bekommen. Erstens können die Marketingverantwortlichen so durch Bezahlung einen höchstmöglichen professionellen Entscheidungsprozess im eigenen Unternehmen besser erreichen. Das betrifft die Zahl der involvierten Agenturen, die Überlegung, welche Agenturen eingeladen werden, die Qualität des Briefings, die Qualität des Entscheidungsprozesses im Unternehmen. Und zweitens drücken sie damit den Agenturen gegenüber Wertschätzung aus, die sich auch bei den Ergebnissen zeigen kann.

Nur wenn diese Argumentation wirklich greift, wird das Pitch-Honorar auch gezahlt werden. Die Tragfähigkeit des Argumentes lässt sich empirisch untermauern. Mit der *Guideline Agenturauswahl* kamen wir endgültig aus der pseudo-ethischen Ausrichtung des Themas Pitch-Honorar heraus, denn diese Schrift wurde als Empfehlung gemeinsam mit der Auftraggeberseite, Markenverband und owm, erarbeitet. Das war 2006. Somit war klargestellt, dass bei diesem Aufregerthema der Agenturen im Wesentlichen auf die Auftraggeberseite zu verweisen ist.

Das Thema Pitch-Honorar steht, ob zu Recht oder Unrecht, für die grundsätzlichere Debatte, ob ethische Anforderungen an Agenturen überhaupt sinnvoll sind. Die eine Meinung dazu lautet: »Dies ist eine Haifisch-Branche. Da wäre ich doch blöde, mich nicht wie ein Haifisch zu verhalten. Fairness wird nicht honoriert.« Die Gegenposition lautet:

»Fairness zahlt sich aus. Jedenfalls am Ende. Ich lasse mich auch nicht durch Gegenbeispiele entmutigen.«

Es darf nicht überraschen, dass Agenturleiter, die sich öffentlich zur zweiten Position bekennen, entgegengehalten bekommen, sie selbst oder ihre Führungsmitarbeiter verhielten sich aber überhaupt nicht so, wie sie es von der Branche, von Kollegen forderten oder für sich selbst in Anspruch nahmen. Dem halten die Befürworter das auch nicht eben neue Argument entgegen, dass die Aufstellung und das Festhalten an den Zehn Geboten ja nicht deswegen falsch seien, weil immer wieder gegen sie verstoßen werde. Das gleiche Argument wird dann auch benutzt, wenn es um die Frage geht, ob sich der Verband für seine Mitglieder und sein eigenes Handeln ethisch fundierte Regeln geben sollte oder nicht.

Holger Jung, Präsident des GWA von 2002 bis 2008 und Gründer und Leiter einer der aktuell erfolgreichsten Inhaberagenturen, nämlich Jung von Matt, Hamburg, lieferte verbandsöffentlich ein Handlungsbeispiel, als er anbot, bei Kundenverlusten die nachfolgende Agentur auf kleinem Dienstweg gern über die bisherigen Vertragsbedingungen zu informieren. Auf diese Weise könne man gemeinsam versuchen, ein systematisches Verschlechtern der Konditionen zu verhindern. Die beschriebenen Krisenbeispiele leuchten die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen ethischen Verhaltens der Agenturen und seines Verbandes weiter aus.

5. Agenturführung und Mitarbeiter

Werbe- bzw. Kommunikationsagenturen zeichnen sich durch spezifische Besonderheiten aus. Sie sind relativ kleine Unternehmen. Bei den 130 Mitgliedern des GWA beträgt die Mitarbeiterzahl pro Agentur im Durchschnitt zwischen 60 und 80. Aber auch diese Zahl täuscht mehr als sie aufhellt. Denn eine Handvoll großer Agenturen, sogenannte »Network-Agenturen«, die zu einer internationalen Werbeholding gehören, beschäftigt zwischen 500 und 1.200 Mitarbeitern und verzerrt die Statistik.

Die 130 GWA-Agenturen machen nur die obere Spitze des Eisbergs der deutschen Agenturbranche aus. Die Zahlen für Kommunikations- und Werbeagenturen in Deutschland gehen bis 20.000. Der GWA schätzt, dass 250 bis 300 Agenturen in Deutschland Markenkommunikation in überzeugender Breite und Tiefe anbieten können. Der Rest sind Spezialisten nach Disziplinen und Branchen oder Zuarbeiter.

Dennoch ist die Branche nach innen eher klein, man kennt sich. Wechsel finden auch in erster Linie in den jeweiligen Segmenten statt, das heißt Mitarbeiter in Spitzenagenturen wechseln in andere Spitzenagenturen. Wenn das Führungspersonal in einem Alter ist, wo es in der ersten Reihe stehen sollte, wechseln diejenigen, die dies nicht schaffen, in andere Agenturen, auf die Kundenseite oder in die Selbstständigkeit. Erfolge oder Misserfolge einzelner werden in der sehr intensiven Branchenpresse ausgebreitet.

Hinzu kommt die Notwendigkeit, die Mitarbeiter zu Höchstleistungen zu motivieren. Die Suche nach der besonderen Idee, die eine Kommunikationskampagne tragen könnte, aber auch der aus der Sache heraus notwendige Ehrgeiz, das schier Unmögliche in der Exekution dieser Idee beim Auftraggeber, gegenüber Lieferanten, Behörden etc. durchzusetzen, erfordert ein Höchstmaß an Können und Einsatz. Dies ist nur erreichbar, wenn jeder Einzelne für sich und im Zusammenspiel bis an die absolute Grenze seiner Leistungsfähigkeit geht. Ohne ehrliche und positive Kommunikation sind solche Leistungen nicht erreichbar.

Legendär in Vielfalt und Einfallsreichtum sind auch die Bemühungen der Agenturleitungen, die eigenen Leute bei Motivation zu halten oder zu bringen. Da gibt es Frühstück umsonst bis neun. Vorteil: nicht zu später Start. Da gibt es Freipizzas abends ab sieben oder halb acht. Vorteil: Überstunden sind gesichert. Es gibt Feiertraditionen, Überraschungen, viel Aufmerksamkeit an dieser Stelle. Die Quelle ist nicht allgemeines Gut-Sein. Aber aus berechnetem Verhalten entsteht im Idealfall eine Kultur der Transparenz und Aufmerksamkeit, die dazu beiträgt, dass das Arbeiten in Agenturen nach wie vor begehrt ist. Hohe Leistungsabforderung und gutes Betriebsklima müssen sich nicht ausschließen. »Wir ziehen an einem Strang«, dieses Gefühl wird unterstrichen durch eine Duzkultur. Der Praktikant geht, so aufgenommen, schon am ersten Abend nach Haus, auf Du und Du mit den großen Chefs, müde vom langen Tag und in Erwartung des nächsten. Er oder sie fühlt sich bereits als Stütze der Agentur.

Das bedeutet umgekehrt auch, dass Misserfolge auf den Tisch gelegt und die Konsequenzen akzeptiert werden.

Bedingungsloser Einsatz für ein konkretes Projekt ist deshalb nicht zu verwechseln mit bedingungsloser Loyalität zum Arbeitgeber. Aufrichtige und motivierende Kommunikation des Arbeitgebers geht nicht einher mit dem Versprechen von Arbeitsplatzsicherheit. Die Bereitschaft des Mitarbeiters, bei besseren Angeboten zur Konkurrenz zu wechseln und

die Entlassungsbereitschaft des Arbeitgebers im Krisenfall bedingen sich. Die arbeitsrechtlichen Auseinandersetzungen, die bis zur gerichtlichen Klärung gehen, sind deswegen in der Agenturbranche die Ausnahme.

Weder möchte der Arbeitnehmer seine Chancen in der Branche gefährden, noch möchte der Arbeitgeber in Verruf geraten. Großzügigkeit steht gegen Großzügigkeit. Kündigungen, von welcher Seite auch immer, sind also per se nichts Unmoralisches.

6. Schlussbemerkung

Wir stellten eingangs lapidar fest, in der Kommunikationsbranche gelte die Grundüberzeugung, dass sich Gut-Sein lohne. Nachdem diese zentrale Behauptung unter verschiedenen Blickwinkeln geprüft wurde, können wir feststellen, dass es in der Branche in der Tat einen Konsens darüber gibt, dass es sich lohnen *sollte*, gut zu sein. Aber ob es sich aktuell lohnt, gut zu sein, das heißt nach den überlieferten Grundsätzen eines ehrbaren Kaufmanns zu handeln und zu kommunizieren, ist in der Branche umstritten. Der harte Konkurrenzkampf lässt die Teilnehmer fragen, ob das eigene Handeln im Lichte des unterstellt davon abweichenden Handelns wichtiger Konkurrenten noch vertretbar ist.

Die Diskussion um die Geschäftsmoral wird deswegen mit Leidenschaft geführt. Ich glaube, die Beteiligten wissen, dass ein Aufgeben ethischer Ansprüche die Branche ins Abseits führt. Gezeigt werden konnte aber auch, dass interessenbezogene Auseinandersetzungen gern im Gewand der Moralverteidigung geführt werden.

Verlässliche Maßstäbe für richtiges Handeln unterhalb rechtlicher Zulässigkeit sind abstrakt schwer zu bestimmen. Im konkreten Fall hängt die Glaubwürdigkeit, wie am Beispiel des GWA geschildert, sehr vom Konfliktregelungsinstrumentarium und dessen interner Akzeptanz ab. Wenn dies gegeben ist und anerkannte Persönlichkeiten der Branche agieren, lassen sich Konflikte regeln. Was Haltung und Anstand ist, lässt sich zwar nur floskelhaft auf das Papier bringen, aber konfrontiert lässt sich in diesem Sinne richtiges Handeln im Einzelfall herausfinden und klären. Insoweit ist die Behauptung, ein Agieren im konkreten Einzelfall sei schwierig bis unmöglich, zu differenzieren. Die Moral in der Branche lässt sich in einem solchen Klärungsprozess stärken, wenn Handeln und Kommunizieren überzeugend gelingen. Das aber ist die hohe Schule.

Am Beispiel der Diskussion um Pitch-Regeln konnte gezeigt werden, wie schwierig es ist, eine ethisch aufgeladene Diskussion auf den richtigen Punkt zu führen. Wenn die Chance und die Bereitschaft zur Aufgeregtheit unter Konkurrenten gegeben sind, dann helfen mäßige Appelle wenig.

Schließlich konnte zum Umgang mit Mitarbeitern verdeutlicht werden, dass eine kleine überschaubare Branche, in der also tendenziell jeder jeden kennt, eigene Regeln des fairen Miteinanders entwickelt, bei der nur im Ausnahmefall auf die Unterstützung des Rechtssystems zurückgegriffen werden muss.

Am wichtigsten bleibt, mit Bezug auf die Leitfrage, der Hinweis, dass die Überzeugung, Anständigkeit in der Geschäftspraxis rentiere sich, immer wieder positive Aufladung braucht. Andernfalls droht ein Zerbröseln dieser Haltung.

Literatur

- BUND DEUTSCHER WERBEBERATER UND WERBELEITER (BDW) (Hrsg.): *Werbung – Freiheit und Verantwortung. Aus dem Themenkreis der Herbst-Arbeits-tagung des BDW in Bad Wildungen*. Sonderdruck für die Fördergemeinschaft für Absatz- und Werbeforschung e.V. Frankfurt/M./ Essen 1964
- DEMUTH, A.; J. TROPP; H. VON VIEREGGE: *Social Marketing Kommunikation. Wie Non-Profit-Organisationen und Kommunikationsagenturen besser zusammenarbeiten können. 22 Thesen zur Eröffnung einer Diskussion*. GWA-Sonderdruck. Frankfurt/M. 2005
- GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN GWA (Hrsg.): *GWA-Kodex. Ethische Leitlinien für Kommunikationsagenturen im gwa, Kriterien für GWA-Mitgliedschaft und Reglement GWA-Ältestenrat*. Verabschiedet bei der GWA-Mitgliederversammlung, Berlin 2004
- LÖWENSTEIN SJ, M.: *Werben mit Ethik. Ansätze für eine neue Diskussion*. GWA-Eigendruck, Frankfurt/M. 1997
- VARAIN, H. J.: Verbände. In: W. MICKEL (Hrsg.): *Handlexikon zur Politikwissenschaft*. Bonn 1986, S. 532-537
- ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT ZAW (Hrsg.): *Deutscher Werberat. Jahrbuch 2008*. Berlin 2008