

# HINTERGRUND

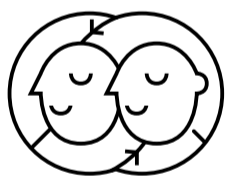
Analysen Trends Meinung

## „Zu gut, um schlecht zu sein“

**Hoffmann und Campe X:** Wie Ingo Kohlschein mit zwei Interims-Managern den Content-Marketing-Spezialisten wieder flottmachen will



Tasso Enzweiler: „Im Content Marketing gibt es zu viel l'art pour l'art“



### Die Manager

- **Ingo Kohlschein** ist seit 2007 bei der Ganske Verlagsgruppe, seit 2015 als Vorstand für die Zeitschriften des Jahreszeiten Verlags verantwortlich und zuständig für den Content-Marketing-Ableger Hoca X.
- **Tasso Enzweiler** gehörte zum Gründungsteam der deutschen FTD und hatte danach Führungspositionen unter anderem bei Hering Schuppener Consulting und Ketchum inne, bevor er sich mit Enzweiler und Partner selbstständig machte.
- **Florian Ristig** ist Diplom-Kaufmann, startete seine Karriere bei der Boston Consulting Group und ist heute als Interims-Manager und Berater erfolgreich.

Hoca X stand einst für einen Umsatz von deutlich über 20 Millionen Euro, 2018 dürften die Erlöse klar unter 10 Millionen liegen. Nach einem harten Sparkurs wird jetzt wieder investiert. Aktuell sollen acht Stellen neu besetzt werden.

Von Jürgen Scharrer

**E**rster öffentlicher Auftritt von Tasso Enzweiler und Florian Ristig, den neuen Chefs von Hoffmann und Campe X. Im Interview, das sie zusammen mit Vorstand Ingo Kohlschein geben, präsentieren sich die beiden konzentriert und entschlossen. Haben Enzweiler und Ristig das Zeug, den Abstieg der Content-Marketing-Agentur zu stoppen? Leicht wird das nicht – aber erste Erfolge machen Mut.

**Herr Kohlschein, wir wollen heute über die Neuaufstellung von Hoca X sprechen. Ein bisschen Vergangenheitsbewältigung können wir Ihnen aber nicht ersparen. Die Agentur hat in den vergangenen Jahren einen herben Absturz erlebt. Was ist schiefgelaufen?**

**Ingo Kohlschein:** Natürlich waren die vergangenen Jahre schwer für uns, doch wir sehen das differenziert. Wir haben eine sehr solide Kundenbasis und nach wie vor ein stabiles operatives Geschäft. Was stimmt: Wir haben Umsatz verloren und den Wandel zu einer agilen Agentur nicht schnell genug hinbekommen.

**Wie kann das sein? Mit Christian Backen hatten Sie doch extra einen ausgewiesenen Agenturmann zu Hoca X geholt.**

**Kohlschein:** Christian Backen hat das Unternehmen in die richtige Richtung gelenkt, darauf können wir aufbauen. Dass wir nicht schnell und konsequent genug vorangekommen sind, hat sicher auch mit dem BMW-Pitch zu tun, der unglaublich viele Kräfte gebunden hat.

**Und den Sie schließlich verloren haben. Angeblich ging es um einen Etat von 50 Millionen Euro für fünf Jahre.**

**Kohlschein:** Kurz nach der Etatvergabe hat BMW seine Print-Magazine eingestellt. Ich will nicht darüber spekulieren, wie hoch das Budget heute tatsächlich ist. Wie sich die Dinge jetzt darstellen, hätten wir mit BMW aber sicher kein Geld mehr verdient.

**Die Ganske Verlagsgruppe hat gerade mit dem Verkauf eines großen Teils ihrer Publikumstitel für Schlagzeilen gesorgt. Wie sicher kann man sein, dass als Nächstes nicht Hoca X auf die Verkaufsliste gerät?**

**Kohlschein:** Ganz sicher. Hoca X ist ein elementarer Bestandteil einer Strategie, die wir auch bei den Publikumszeitschriften verfolgen. Wir glauben fest an Premium, Qualität und thematische Nischen. Darauf fokussieren wir uns jetzt sehr konsequent – bei unseren Publikumstiteln und bei Hoffmann und Campe X. Das passt also sehr gut zusammen.

**Nach dem Abgang von Backen haben Sie bei Hoca X ein Interims-Management installiert. Warum?**

**Kohlschein:** Als klar war, dass Christian Backen aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr für uns tätig sein kann, brauchten wir zügig eine Lösung. Die Agentur befindet sich in einem grundlegenden Veränderungsprozess, da müssen Sie jemanden haben, der sofort die Zügel in die Hand nimmt. Mit Tasso Enzweiler und Florian Ristig haben wir die idealen Treiber gefunden. Jetzt gilt es, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen, zu beschleunigen und weiter zu schärfen.

**Herr Enzweiler, wie lange haben Sie gezögert, bei einer Agentur anzuheuern, die sich offensichtlich in einer Krise befindet?**

**Tasso Enzweiler:** Das Wort „Krise“ ist eine Überhöhung. Ich habe stets an Hoff-

mann und Campe X geglaubt. Natürlich war die Stimmung anfangs nicht immer gut, aber es gibt hier nach wie vor loyale Kunden und wirklich exzellente Mitarbeiter. Hoca X ist viel zu gut, um dauerhaft schlecht zu sein. Die Agentur hat einen klaren, fast extremen Qualitätsanspruch, der überhaupt nicht gelitten hat. Die Turbulenzen hatten andere Gründe.

**Nämlich?**

**Enzweiler:** Eines der Probleme war, den Kontakt zu den Entscheidern verloren zu haben. Heute sprechen wir wieder intensiv mit den Top-Leuten – mit Vorständen, Kommunikationschefs, Marketingleitern. Das ist zentral für den Kurs, den wir eingeschlagen haben. Wenn wir den Kunden beweisen, konkrete Probleme lösen zu können und ein echtes Ideen-Kraftwerk zu sein, ergeben sich im Idealfall auch Folgeaufträge.

**Kohlschein:** Wahrscheinlich war das tatsächlich unsere größte Schwäche in den vergangenen Jahren. Sie können die beste Strategie haben, aber wenn Sie es nicht schaffen, auf allen Ebenen der Kunden präsent zu sein, werden Sie keinen Erfolg haben. Mit Tasso Enzweiler und Florian Ristig sind wir jetzt wieder ganz anders unterwegs. Deswegen bin ich auch so zuversichtlich.

**Sie kamen ein paar Monate nach Tasso Enzweiler, Herr Ristig. Hatten Sie das Gefühl, ein Himmelfahrtskommando anzutreten?**

**Florian Ristig:** Gar nicht. Bevor man so ein Engagement eingeht, informiert man sich natürlich eingehend. Die Zahlen spielen dabei fast eine untergeordnete Rolle, entscheidend ist das Commitment der Unternehmensführung und die Bereitschaft zu Investitionen. All das ist bei Hoffmann und Campe absolut gegeben.

Als Interims-Manager muss man so einen Job mit der nötigen Ernsthaftigkeit angehen. Am Ende geht es ja nicht nur um eine Firma, sondern das Schicksal von über 45 Mitarbeitern.

**Vor Ihnen gab es mit Christian Backen und Christian Schlottau schon einmal eine Doppelspitze. Die hat nicht besonders gut harmoniert – was, wenn sich das jetzt wiederholt?**

**Enzweiler:** Das wird nicht passieren. Für mich ist Florian ein echter Glücksfall. Er ist nicht nur menschlich sehr angenehm, sondern auch hoch kompetent und sehr engagiert.

**Ristig:** Ein guter Spirit ist absolut entscheidend. Mein Gefühl ist, dass wir das bereits zu 95 Prozent erreicht haben. Ein Interims-Manager hat den Vorteil, völlig frei zu sein von einer persönlichen Agenda. Wir wollen hier ein Management-Framework installieren, das auch von anderen Menschen bedient werden kann. Ein solcher Ansatz bietet wenig Raum für persönliche Eitelkeiten.

**Dann lassen Sie uns jetzt einmal etwas genauer über die Neuaufstellung von Hoca X sprechen. Wie radikal ist Ihr Ansatz?**

**Ristig:** Es geht nicht darum, Dinge radikal zu verändern und alles neu zu machen. Das ist ein Fehler, der sehr häufig begangen wird. Wir reden bei Hoffmann und Campe X auch nicht von einer Restrukturierung, sondern einer Neuausrichtung. Das ist ein fundamentaler Unterschied.

**Wie gehen Sie konkret vor?**

**Ristig:** Wir schauen uns die gesamte Kette der Leistungsbausteine an, also von Strategie und Konzeption über Content Creation, Content Production, Distribution bis hin zum Messen und der präzisen Er-

folgsdokumentation. Das ist sozusagen das Betriebsmodell. Der nächste Schritt ist, zu analysieren, wo wir uns verbessern müssen und wie unser Angebot für den Markt aussieht.

**Ist es Ihr Anspruch, eine Fullservice-Agentur zu sein?**

**Ristig:** Nein, unser Ziel ist nicht, alles in-house zu lösen, sondern nur das zu machen, worauf es wirklich ankommt. Wir nennen das unser Core-Modell. Wir müssen in der Lage sein, unsere Kunden gut zu beraten, die Prozesse zu steuern und – wo nötig – mit externen Partnern in der Umsetzung zu kooperieren.

**Der Schwerpunkt liegt also auf Beratung und Konzeption?**

**Enzweiler:** Wir können das komplette Modell abbilden, haben aber – anders als eine große Fullservice-Agentur – nicht den Zwang, alles verkaufen müssen. Hoca X ist ein Premium-Anbieter mit einem selektiv buchbaren Leistungs-Portfolio. Damit fährt man nach meiner Überzeugung auch ökonomisch besser als mit einem Fullservice-Ansatz.

**Ristig:** Wir wollen den Kunden einen echten Mehrwert liefern, dazu muss man in der Regel in der Konzeptionsphase, also ganz vorne in der Wertschöpfungskette ansetzen. Dieses Feld wollen wir besetzen. Wir sehen uns eher als Partner auf Augenhöhe denn als reinen Umsetzer.

**Enzweiler:** Im Content Marketing gibt es immer noch viel l'art pour l'art, bei der die kaufmännische Betrachtungsweise fehlt. Wir realisieren dagegen einen Mehrwert und lassen uns dann natürlich auch daran messen. Das ist ein Unterschied zu sehr vielen Anbietern.

**Dass jede Menge Content auf irgendwelchen Content-Friedhöfen landet, ist aus Ihrer Sicht also kein Vorurteil?**

**Enzweiler:** Das ist eine nüchterne Tatsachenbeschreibung.

**Kohlschein:** Wir sprechen dieses Thema bei jedem Kunden an. Früher hat man gemacht, gemacht, gemacht. Wenn der CMO nach einem Jahr dann mal nachgefragt hat, wo eigentlich die Wertsteigerung ist und wie man die messen kann, waren alle erst mal ziemlich ratlos.

**Strategische Beratung, Premium-Content und Messen der Ergebnisse – so**

**schön das klingt, fragt man sich doch, wie Sie mit so wenigen Mitarbeitern gegen die großen Networks bestehen wollen. Die haben doch ganz andere Ressourcen.**

**Ristig:** Größe ist keine Leistungsgarantie. Hoffmann und Campe X hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten ein extrem leistungsstarkes Netzwerk aufgebaut, auf das wir jederzeit zurückgreifen können. Das ist ein riesiger Vorteil, den wir auch konsequent nutzen.

**Kohlschein:** Hinzu kommt die redaktionelle Kompetenz in der Ganske Verlagsgruppe.

**Na ja, die hat C3 mit dem Gesellschafter Burda im Rücken ja erst recht.**

**Kohlschein:** Dadurch wird das Argument ja nicht weniger richtig. Wir haben hier einen Campus und ganz kurze Wege – das ist sehr viel effizienter, als wenn Sie erst einmal Leute von A nach B einfliegen lassen, die sich dann zum ersten Mal mit den zuständigen Redakteuren treffen. Wenn Sie wirklich etwas bewegen wollen, müssen die Menschen sich kennen. Und das ist bei uns der Fall.

**Dafür ist das Themenspektrum beim Jahreszeiten Verlag aber ziemlich begrenzt.**

**Kohlschein:** Finden Sie? Unser Themenspektrum passt ideal für viele Kunden. Wir haben keine Werkbank mit Hunderten von Mitarbeitern, die pausenlos ausgelastet werden müssen. Ich habe lieber eine größere Anzahl von überschaubaren Projekten als einen Groß-Etat von 5 Millionen Euro.

**Enzweiler:** Wir haben bei Hoca X handverlesene Leute, die sehr gut aufeinander eingespielt sind, einen echten Austausch mit den Kollegen des Jahreszeiten-Verlags und ein Netzwerk mit großartigen Fachleuten – in so einer Konstellation können Sie viel bewegen.

**Ein zentrales Thema, mit dem Anbieter wie C3 punkten, sind große Newsrooms direkt beim Kunden. Da können Sie nicht mithalten.**

**Ristig:** Hoca X möchte alleine gar keine Newsrooms betreiben. Das ist ein Modell, bei dem sowohl der Kunde als auch die Agentur ein großes Risiko eingehen, wenn der Kunde im Betrieb nicht mit eingebunden ist.

**Interessante Aussage. Das müssen Sie ein bisschen genauer erläutern.**

**Ristig:** Unser Job als Agentur besteht daran, den Kunden in die Lage zu versetzen, zentrale Funktionen selbst betreiben zu können. Was passiert, wenn sich das Konzept Newsroom als überholt erweist? Werde ich das dem Kunden sagen, wenn ich als Agentur diesen Newsroom selbst betreibe? Eher nicht. Oder nehmen Sie Social Media. Wie kann ich mir als Agentur anmaßen, diese Funktion operativ für ein Unternehmen komplett alleine wahrzunehmen, ohne den Kunden sinnvoll einzubinden und ihm die Verantwortung zu überlassen, die ihm auch gebührt? Soll ich bei einem Shitstorm den Kommunikationschef nachts um 4 Uhr aus dem Bett klingeln und fragen, was jetzt zu tun ist? Wir glauben: Zentrale Bereiche müssen in den Unternehmen selbst angesiedelt und intelligent mit uns vernetzt sein. Unsere Rolle als Agentur ist die eines Enablers, Ideengebers und sicher auch Content-Produzenten und Prozessberaters. Das ist die Flexibilität, die heute gefordert ist.

**Kohlschein:** Ich halte Content Marketing für eine nachhaltige und wichtige Veränderung in der Unternehmenskommunikation. Man muss aber aufpassen, es nicht zu einem oberflächlichen Hype hochzujazzen. Sie können Content Marketing als Unternehmen nicht an eine Agentur auslagern, sondern müssen sich selbst verändern. Dabei können wir helfen. Content Marketing ist in erster Linie ein Beratungs-Thema.

**Kommen wir zum operativen Geschäft. Gibt es konkrete Fortschritte, von denen Sie berichten können?**

**Enzweiler:** Das erste Ziel war, das Bestandsgeschäft zu sichern und wo möglich auszubauen. Das ist uns gelungen.

**Können Sie ausschließen, weitere Kunden zu verlieren?**

**Kohlschein:** Nein, das können wir nicht und das kann keine Agentur. Wie alle unterliegen auch wir einer ganz normalen Fluktuation. Aktuell sehe ich aber keine großen Verwerfungen. Das Geschäft mit unseren Bestandskunden läuft sehr stabil.

**Wie sieht es im Neugeschäft aus?**

**Enzweiler:** Wir nehmen Fahrt auf. Konkrete Beispiele für Neugeschäftsgewinne

in diesem Jahr sind DEA, Mercedes-Benz, Volkswagen, Merck, American Express, die MHK Group, Bosch-Siemens Hausgeräte und ein sehr namhaftes Unternehmen aus der Nahrungsmittelindustrie, das nicht genannt werden will. Das sind nur einige der Namen. Und wir wollen noch mehr.

**Ristig:** Wenn wir über Pitches und Geschäfte in Anbahnung sprechen, kommen wir auf eine zweistellige Zahl. Man weiß natürlich nie, was am Ende dabei herauskommt. Aber Hoca X ist so aktiv wie schon lange nicht mehr.

**Und das können Sie bei der begrenzten personellen Ausstattung auch alles stemmen?**

**Enzweiler:** No Choice. Das müssen wir hinkriegen.

**Ristig:** Wir sind überzeugt, Ende des Jahres einen Status erreicht zu haben, der unsere Bestandskunden erfolgreich und glücklich macht und uns gleichzeitig Perspektiven im Neugeschäft eröffnet.

**Gelingt schon in diesem Jahr die ökonomische Trendwende?**

**Kohlschein:** Die kann 2018 gar nicht gelingen, weil die wesentlichen Etat-Verluste des vergangenen Jahres erst jetzt in der Bilanz wirksam werden. Was aber bereits gelungen ist: Wir haben dieses Jahr mehr aktive Kunden als 2017, nämlich über 30. Wir sind absolut sicher, 2019 wieder zu wachsen.

**Was ist Ihre genaue Erwartung an Florian Ristig und Tasso Enzweiler – wie groß muss Hoca X in den nächsten Jahren werden?**

**Kohlschein:** Das Ziel ist sicher nicht, zu Territory und C3 aufzuschließen. Aber natürlich möchte ich, dass die Gesellschaft spürbar wächst und profitabel ist.

**„Spürbar“ bedeutet was?**

**Kohlschein:** Das muss pro Jahr schon zweistellig sein.

**Enzweiler:** Unser Ehrgeiz beim Umsatz ist groß. Aber Größe allein ist für mich kein Faktor für Profitabilität. Es gibt auch morsche Eichen. Ein Anspruch, den wir definitiv haben, ist, in puncto Qualität absolut top zu sein.

**Herr Enzweiler, Herr Ristig, Hoca X ist ein Traditionsunternehmen und in der**

**Branche sehr bekannt. Nach den Irrungen und Wirrungen der vergangenen Jahre schauen jetzt alle darauf, ob die beiden Neuen die Trendwende wirklich hinkriegen. Wie stark spüren Sie diesen Druck?**

**Ristig:** Für mich ist der Druck genauso groß wie bei jedem anderen Mandat auch. Was für mich über allem steht, ist Professionalität. Natürlich haben wir das Ziel, alles gut hinzubekommen. Ich halte aber nichts davon, zu viel Druck aufzubauen. Wir wollen jetzt einfach so konzentriert und fokussiert wie möglich arbeiten.

**Enzweiler:** An der Börse würde man sagen: Die Aktie von Hoca X ist absolut unterbewertet. Die Agentur hat sehr viel Substanz und starke Assets, die zuletzt etwas verschüttet waren. Doch wir haben allen Grund, positiv nach vorne zu blicken. Es herrscht bei Hoffmann und Campe X wieder ein sehr konzentriertes und konstruktives Arbeiten.

**Sie haben ja schon viel in Ihrem Berufsleben erlebt. Ist Hoca X jetzt nur ein weiteres Kapitel oder schon etwas Besonderes?**

**Enzweiler:** Hoffmann und Campe X ist ein sehr wichtiger Abschnitt meines Berufslebens, das ist definitiv so.

**Der womöglich länger dauert und nicht nur interimistisch ist?**

**Enzweiler:** Das wird man sehen. Vorstellen kann ich mir das natürlich.

**Kohlschein:** Wir haben mit Hoca X langfristige Ziele. Tasso Enzweiler ist unter anderem für die Kundenbeziehungen verantwortlich. Da sollte man nicht kurzfristig rein und raus.

**Wenn es nichts wird mit dem ersehnten Aufschwung bei Hoca X, haben auch Sie persönlich als Vorstand ein Problem, Herr Kohlschein.**

**Kohlschein:** Wir haben sehr viele gute fundierte Gründe, an eine mehr als zufriedenstellende Entwicklung zu glauben.

**Und wenn das doch nicht passiert?**

**Kohlschein:** Wir sind doch längst auf dem Weg, es passiert doch schon! Wir haben in den vergangenen sechs Monaten Kunden gewonnen, zusätzliche Kompetenzen aufgebaut und wieder einen tollen Spirit.



Florian Ristig: „Es geht um das Schicksal von über 45 Mitarbeitern“



Ingo Kohlschein: „Wir sind absolut sicher, 2019 wieder zu wachsen“