

Dirk Bathen
Jörg Jelden

AGENTUR- Kunden- Beziehungen VON MORGEN

**IN DER SACKGASSE ODER
SPRUNGBRETT ZU
NEUEN MÖGLICHKEITEN?**

Eine Studie des Gesamtverbandes
Kommunikationsagenturen GWA e.V.





3	Vorwort
7	Zusammenfassung
14	Sieben Thesen Agentur-Kunden-Beziehungen von morgen
16	These 01 — Mehr Akteure Agentur-Kunden-Beziehungen werden fremdbestimmter und komplexer
21	These 02 — Höherer Preisdruck Agentur-Kunden-Beziehungen werden kostenorientierter und effizienter
27	These 03 — Geringere Lebensdauer Agentur-Kunden-Beziehungen werden kurzfristiger und austauschbarer
35	These 04 — Höhere Taktung Agentur-Kunden-Beziehungen werden schneller und hektischer
41	These 05 — Größere Vielfalt Agentur-Kunden-Beziehungen werden breiter und spezieller
49	These 06 — Weniger Durchwursteln Agentur-Kunden-Beziehungen werden professionalisierter und prozessorientierter
59	These 07 — Neue Betätigungsfelder Agentur-Kunden-Beziehungen werden tiefgreifender und transformativer
64	Set-up und Methodik
66	Impressum

Als Agenturen erschließen wir uns kontinuierlich neue Technologien und suchen nach innovativen Ausdrucksformen für Kreativität. In unserer Selbstwahrnehmung sind wir heute schneller und flexibler denn je. Trotz allem sprechen internationale Daten von einem rapiden Vertrauensverlust der Kunden in ihre Agenturpartner.

Unsicherheiten bieten uns die Möglichkeit, unsere Position zu überprüfen und anders mit Spannungen umzugehen. Deshalb haben wir als GWA uns gefragt: Wie steht es tatsächlich um die Agentur-Kunden-Beziehung? Wie nehmen Auftraggeber und Agenturen die Situation heute wahr? Was sind die Herausforderungen, die unsere gemeinsame Arbeit prägen? Und was sind mögliche Antworten darauf?

Das Wissen um die Problempunkte ist nur ein erster Schritt. Auch wenn es sicher nicht die eine typische Agentur-Kunden-Beziehung gibt und damit keine absoluten Wahrheiten, so geht es für uns um den Anstoß eines gemeinsamen Diskurses. Wir wollen Lösungsansätze finden und nicht nur Diagnosen stellen. Ganz wesentlich dabei: keinen Monolog der Agenturen zu führen — sondern in den Dialog mit den Auftraggebern zu kommen.

In ausführlichen Interviews mit Marketing-Verantwortlichen und Agenturvertretern haben wir Kernthemen identifiziert, die die Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig prägen. Wir haben sie in einer quantitativen Umfrage auf den Prüfstand gestellt und gemeinsam am runden Tisch die Ergebnisse diskutiert.

Es wird Zeit, dass wir gemeinsam mit Unternehmen und Agenturen darüber nachdenken, wie wir zusammenarbeiten wollen und neue Wege finden, das zu tun. Diese Studie soll dabei einen ersten Schritt bieten.

Nina Rieke
Vorstand Ressort Kundenbeziehungen

Wolf Ingomar Faecks
Präsident

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.

In den beiden Think-Tanks „Agenturen der Zukunft“ (2012) und „Marketingorganisation der Zukunft“ (2014) haben wir uns mit den neuen Strukturen, Prozessen, Geschäftsmodellen und Kompetenzen von Agenturen bzw. Marketingabteilungen beschäftigt. Unbeleuchtet blieb dabei, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Marketingabteilungen in den nächsten Jahren wandeln könnte. Dieser Frage haben wir uns nun in Zusammenarbeit mit dem GWA gewidmet: Wie arbeiten Agenturen und ihre Auftraggeber zukünftig zusammen? Welche Entwicklungen werden die Beziehungen fördern oder belasten? Was können Agenturen tun, um ihre Kundenbeziehungen zu stärken?

Wie schon in den vorangegangenen Think-Tanks beanspruchen wir mit den Ergebnissen nicht die letzte Wahrheit zu liefern. Denn die Zukunft bleibt immer ungewiss. Sie ist für uns ein Werkzeug, um anders auf die Gegenwart zu schauen.

Wir haben die verschiedenen Facetten zukünftiger Agentur-Kunden-Beziehungen in sieben Thesen zusammengefasst und schlagen am Ende jeder These Maßnahmen vor, wie Agenturen die Beziehungen zu ihren Auftraggebern verbessern können. Angesichts der Vielschichtigkeit und Individualität der Agentur-Kunden-Beziehungen gibt es keinen Leitfaden für die „perfekte Beziehung“. Vielmehr wollen wir Denkanstöße geben und eine Branchendiskussion anregen, um neue Wege der Zusammenarbeit vorzudenken und Handlungsoptionen aufzeigen.

Viel Spaß beim Lesen, Reflektieren und Experimentieren.

Dirk Bathen & Jörg Jelden,
Think-Tank-Leiter und selbständige
Innovations-/Strategieberater

AGENTUR- Kunden- Beziehungen VON MORGEN



ZUSAMMENFAS-
SUNG ZUSAM-
MENFASUNG ZU-
SAMMENFASSUNG
ZUSAMMENFAS-
SUNG ZUSAMMEN-
FASSUNG ZUSAM-
MENFASSUNG
ZUSAMMENFASSUNG ZU-
SAMMENFASSUNG

7

AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN AM WENDEPUNKT

Früher schien die Welt noch in Ordnung. 87% der Agentur- und 83% der Unternehmensvertreter sehen ihre eigenen Agentur-Kundenbeziehungen der letzten fünf Jahre positiv. Die Zukunft sieht nicht so rosig aus. Nur noch 50% bzw. 60% der jeweiligen Vertreter schauen positiv auf ihre künftigen Agentur-Kunden-Beziehungen. 50% bzw. 40% erwarten, dass sich die Zusammenarbeit verschlechtert. Und 56% bzw. 44% erwarten sogar, dass die Zusammenarbeit zukünftig konfliktreicher und spannungsgeladener wird. Womöglich steht die Branche aktuell an einem Wendepunkt. Was sind die Gründe dafür?

Steigender Preisdruck führt zu kurzfristigeren und austauschbaren Beziehungen

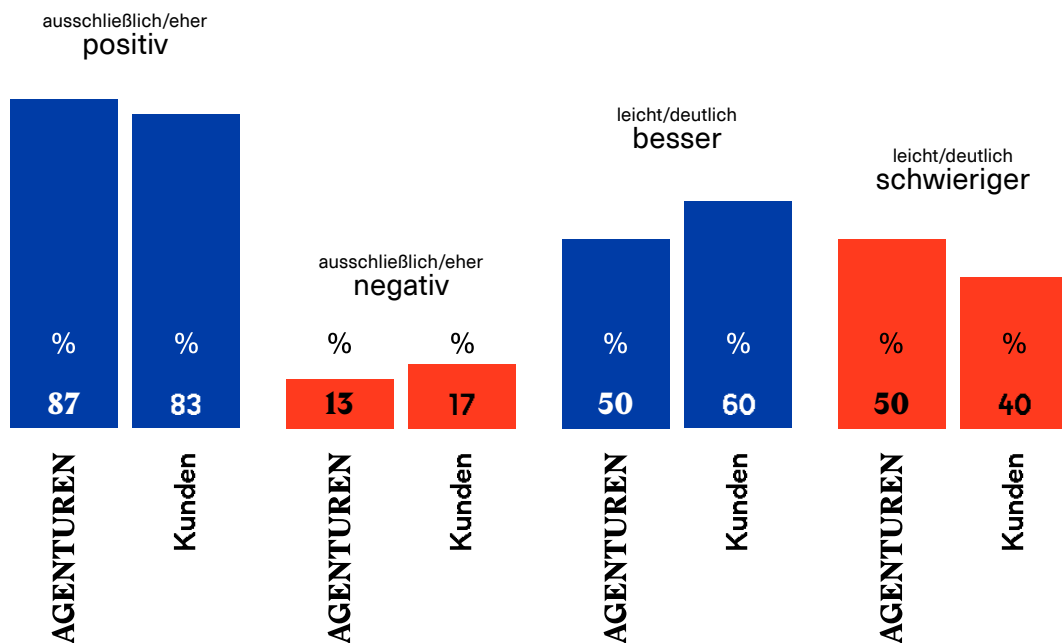
War der Kosten- und Effizienzdruck schon in der Vergangenheit hoch, so wird er weiter zunehmen. 80% der Agentur- und 78% der Unternehmensvertreter glauben, dass die Agentur-Kundenbeziehungen morgen kostenorientierter und effizienter werden (These 02). Bei keiner anderen These sind sich die Befragten so einig. Der Preisdruck liegt auch darin begründet, dass Marketing im Unternehmen verstärkt unter Rechtfertigungszwang steht, die Anforderungen an das Marketing steigen, während Budgets allenfalls stabil bleiben. 77% der Agentur- und 58% der Unternehmensvertreter glauben, dass die Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig fremdbestimmter und komplexer werden (These 01). Mehr marketingfremde Akteure bestimmen die Beziehung, vor allem der Einkauf erhöht den Druck bei Pitches und fordert häufigere Ausschreibungen. Das Gute daran: Neue Auseinandersetzungen mit anderen Abteilungen und Akteuren bringen Marketer und Agenturen wieder näher zusammen.

Die Dauer der Beziehung wird zur Gretchenfrage

Mehr Akteure und steigender Preisdruck führen auch zu einer kürzeren Lebensdauer der Beziehungen. 58% der Agentur- und 51% der Unternehmensvertreter erwarten, dass die Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig kurzfristiger und austauschbarer werden. Wie keine andere polarisiert diese These (These 03). Viele Befragte widersprechen dieser Entwicklung ausdrücklich (24% bzw. 30%). Sie erwarten zukünftig längerfristige Partnerschaften: Je intensiver und enger Agenturen und Unternehmen zusammenarbeiten, je stärker Agenturen unternehmenseigene Kanäle betreiben, je größer der Einblick und Zugriff der Agentur auf sensible Daten des Auftraggebers ist, je komplexer die Branche oder der Kunde, desto wichtiger werde eine vertrauensvolle und stabile Zusammenarbeit.

Rückblick: Die persönlichen AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN der letzten 3-5 Jahre waren...

Ausblick: Die persönlichen AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN werden in den nächsten Jahren...



AGENTUR-Kunden-BEZIEHUNGEN WERDEN KONFLIKTREICHER UND SPANNUNGSGELADENER



Darstellung der Zustimmung: Top2-Box auf 5er-Skala Agenturen: n=301, Basis Unternehmen: n=116

Weniger Durchwursteln

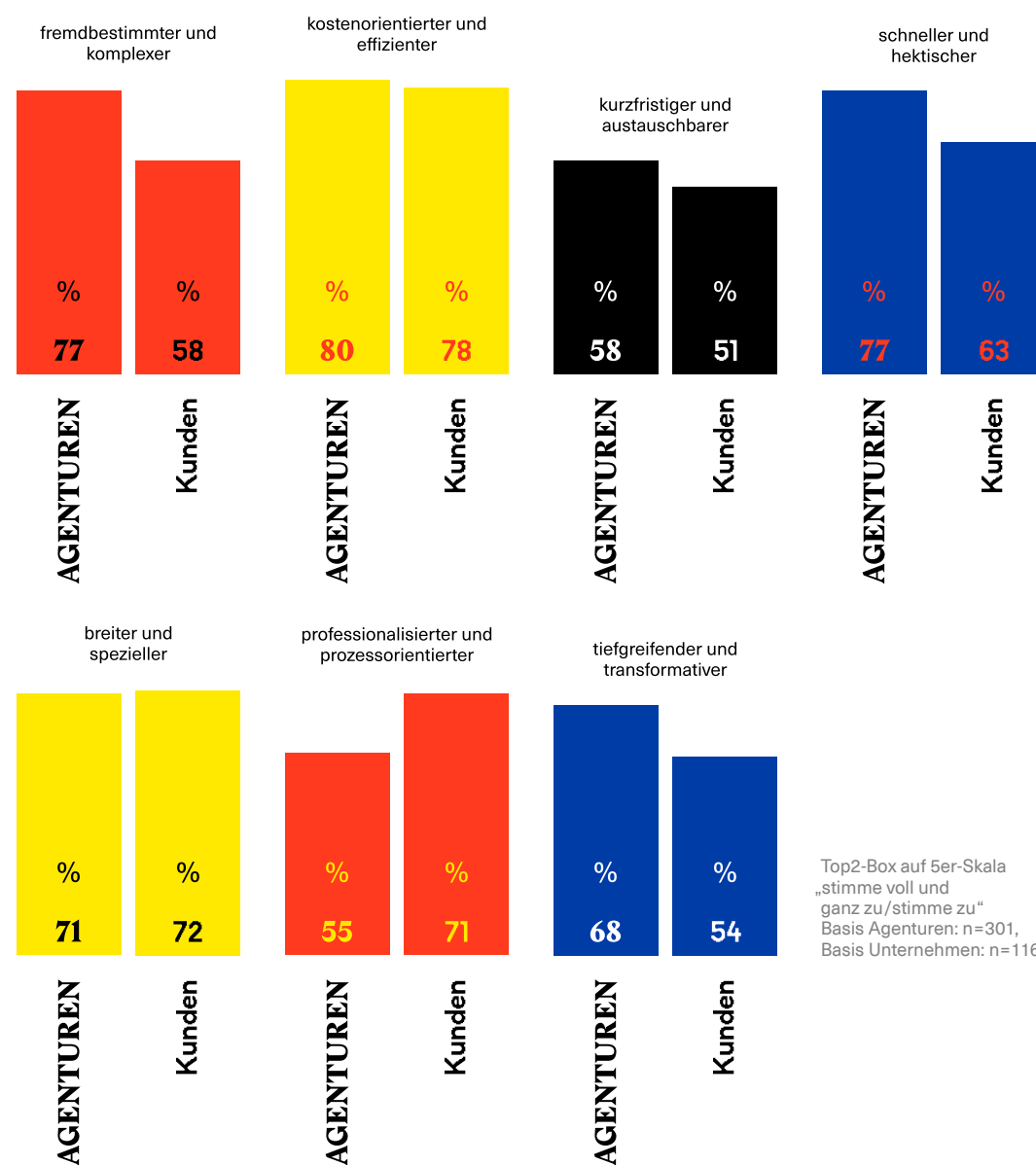
71% der Unternehmensvertreter erwarten, dass die Zusammenarbeit mit Agenturen zukünftig professionalisierter und prozessorientierter wird (These 06). Die Notwendigkeit dazu wird auf Agenturseite nur bedingt gesehen (55%). Eine größere Formalisierung der Zusammenarbeit wird notwendig, um kostenorientierter und effizienter zu werden. Sie hilft zudem, besser mit der steigenden Geschwindigkeit des Geschäfts umzugehen. Denn 77% der Agenturen und 63% der Unternehmen erwarten eine höhere Taktung. Sie gehen davon aus, dass die Agentur-Kunden-Beziehungen schneller und hektischer werden (These 04). Eine bessere Grundlage der Zusammenarbeit ist auch deshalb notwendig, weil die Vielfalt verschiedener Agenturen zunimmt, mehr Agenturen besser miteinander kooperieren müssen und sich insgesamt facettenreichere Beziehungsmodelle zeigen werden. 71% bzw. 72% der jeweils Befragten glauben, dass die Agentur-Kunden-Beziehung zukünftig breiter und spezieller werden (These 05).

9

Neue Betätigungsfelder für bestimmte Agenturen

Neben dem bisherigen Geschäftsfeld der Markenkommunikation entwickeln sich derzeit neue Märkte jenseits der Kommunikation und des Marketings. Hier geht es um die großen Veränderungen, die Unternehmen aktuell bevorstehen: Digitale Transformation, Customer Experience, Geschäftsmodell-Innovationen oder New Work. Thematisch fokussierte Agenturen erschließen sich hier neue Betätigungsfelder. Viele Agenturen wünschen sich, stärker in diese innovativen Geschäftsfelder vorzustoßen. 68% der Agenturvertreter glauben, dass die Agentur-Kunden-Beziehungen entsprechend tiefgreifender und transformativer werden. Die befragten Unternehmensvertreter sind sich da nicht so sicher. Nur 54% stimmen dieser These zu.

AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN WERDEN...



Top2-Box auf 5er-Skala „stimme voll und ganz zu/stimme zu“ Basis Agenturen: n=301, Basis Unternehmen: n=116

Was Agenturen jetzt tun können

Nach jeder These finden sich eine Reihe von handlungsrelevanten und praktischen Ableitungen. Über alle Thesen hinweg lassen sich einige Empfehlungen für Agenturen zusammenfassen. Allgemein gilt: Schlechte Kreation wird auch zukünftig für Frustrationen und Probleme sorgen. Aber exzellente Kreation ist morgen kein Garant mehr für eine erfolgreiche Agentur-Kunden-Beziehung. Andere Aspekte gewinnen an Relevanz.

EMPFEHLUNG 1: KLARE POSITIONIERUNG

Um der Ausdifferenzierung der Agentur-Kunden-Beziehungen gerecht zu werden, ist es wichtiger denn je, sich als Agentur zu positionieren. Dafür empfiehlt sich ein Abgleich: Wo stehen wir heute und wo wollen wir zukünftig stehen? Im Rahmen so einer Positionierung geht es um inhaltliche Fragen: Was bieten wir heute bzw. morgen an? Was können wir gegenwärtig gut und was wollen wir morgen gut können? Aber es geht auch um das Betätigungsfeld an sich: Konzentrieren wir uns auf Kommunikationsaufgaben oder wollen wir Unternehmen zukünftig bei größeren Veränderungen begleiten? Die Positionierung bezieht sich zudem auf die Form der Zusammenarbeit und die Auswahl der richtigen Kunden. Haben bzw. suchen wir eher kurzfristige oder langfristige Engagements?



Empfehlung 2: Beratungskompetenz steigern

Der Beratungsbedarf vieler Unternehmen steigt, während die wahrgenommene Beratungskompetenz von Agenturen sinkt. Hier besteht für Agenturen dringender Handlungsbedarf. Der Beratungsbedarf richtet sich einerseits auf große Themen wie die Orchestrierung von Kanälen, den Umgang mit Daten, zukunftsweisende Strukturen und Prozesse für das Marketing oder die Definition dessen, was intern gemacht oder ausgelagert werden soll. Andererseits werden auch kleinere Aspekte wichtiger. Hier geht es eher darum, ein besserer Sparringspartner für die Marketingentscheider zu sein. Dazu gehört auch, Aufträge, Ziele und Maßnahmen zu hinterfragen und dem Kunden bei der Entwicklung komplexer Briefings zur Seite zu stehen.

10

11

Empfehlung 3: Prozesse verbessern

Durchwurschteln war gestern. Funktionierende Prozesse sind der vielleicht wichtigste Schlüssel für gute Agentur-Kunden-Beziehungen von morgen. Die Prozesse beziehen sich zum einen auf Soft Skills: Agenturen müssen stärker in der Lage sein, die Vielzahl verschiedener Akteure auf Agentur- wie auf Kundenseite zusammenzubringen und für gute und kooperative Zusammenarbeit zu sorgen. Dazu zählt eine intensivere Klärung von Rollen und Erwartungen, aber auch ein professionellerer Umgang mit Konflikten, Problemen und Frustrationen. Zum anderen geht es um das Design und die Implementierung von Prozessen, sowohl in der Geschäftsanbahnung als auch im Tagesgeschäft. Agenturen müssen auf klare und bessere Abläufe, Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse sowie deren Einhaltung hinwirken. Dazu zählen auch die Empfehlung passender Softwarelösungen. Sie brauchen deutlich mehr Projektmanagementkompetenz, um komplexe und zeitkritische Projekte zu steuern. Agenturen müssen zeigen, dass sie nicht nur kreativ, sondern auch strategisch und Beraterisch führen können. In diesem Kontext kann das Modell der Leadagentur ganz neue Ausprägungen finden — nicht als inhaltlicher Richtungsgeber, sondern als Prozessmoderator.

Beziehungspflege ist eine gemeinsame Aufgabe

Auch wenn sich die Handlungsempfehlungen in dieser Studie überwiegend an Agenturen richten: Die Arbeit an der Beziehung ist eine gemeinsame Aufgabe und erfordert Bereitschaft und Fähigkeit auf beiden Seiten. Natürlich gibt es nicht die Agentur und nicht den Kunden. Genauso wenig gibt es die Agentur-Kunden-Beziehung. Wie Agenturen und ihre Auftraggeber ihre jeweiligen Beziehungen leben, ist sehr individuell und abhängig von Agentur- und Unternehmensgröße und den jeweiligen Kulturen, von handelnden Personen und ihrem Führungs- und Kooperationsstil. Agenturen wie Unternehmen sind daher aufgefordert, für ihre Kundenbeziehungen individuelle Antworten zu entwickeln.

DAS THINK-TANK SET-UP

Die Ergebnisse dieses Think-Tanks basieren auf 30 persönlichen Interviews mit Agentur- und Marketingverantwortlichen, einer quantitativen Befragung mit insgesamt 462 Teilnehmern sowie einem Workshop mit 16 Experten aus Agenturen und Marketing.

Welche Probleme haben Agenturen mit ihren Kunden?

SIE WISSEN NICHT, WAS SIE WOLLEN

ungenau Briefings

überfrachtete Briefings

ES MISCHEN SICH ZU VIELE EIN

„Ergebnisse bis morgen früh“

ZU LANGE ABSTIMMUNGSSCHLEIFEN

Intransparente Entscheidungsprozesse

Kreative Besserwisserei

Wenig verlässliche Entscheidungen

MUTLOSIGKEIT

Erwarten Disruption, verlangen aber „proof of concept“

Zu hohes Sicherheitsbedürfnis

Die linke Hand weiß nicht, was die rechte macht

mangelnde Wertschätzung

Orientierung am Messbaren, nicht am Wichtigen

Ständiger Kostendruck

wollen bessere Ergebnisse bei weniger Budget

spontan und sprunghaft

Marketing-Mitarbeiter haben oft selbst keine Ahnung

reine Kurzfristorientierung

„ALLES IST WICHTIG“

wenig planvoll und strategisch

„WER ZAHLT, SAGT AN“-MENTALITÄT

Beratungsresistenz

ERBSENZÄHLERMENTALITÄT

Wenig Verständnis für die Agenturarbeit

Welche Probleme haben Auftraggeber mit ihren Agenturen?

Kein ausreichendes Konsumenten-/Marktverständnis

KEINE GUTE KREATION

UNZUVERLÄSSIGKEIT

ZU WENIG IMPULSE UND INSPIRATION

schlechtes Projektmanagement

ZU VIELE FLÜCHTIGKEITSFEHLER

Denken nur in ihrer Expertise

Zu wenig Unternehmens-Verständnis

KEINE (PERSONELLE) KONSTANZ

HABEN KEIN KLARES PROFIL

UNVERBINDLICHKEIT

VERKÄUFERMENTALITÄT STATT „ZUHÖRER“

INTRASPARENTE PROZESSE

Haben ein zu enges Bild von der Rolle des Marketings

Zu wenig Zukunfts-Know-how

Zu viele Eitelkeiten und Egoismen

Wenig unternehmerischer Umgang mit Aufwänden

Zu wenig Technologieverständnis

Denken nur an Kommunikation, nicht an Wirkung

Mangelnde Beratungskompetenz

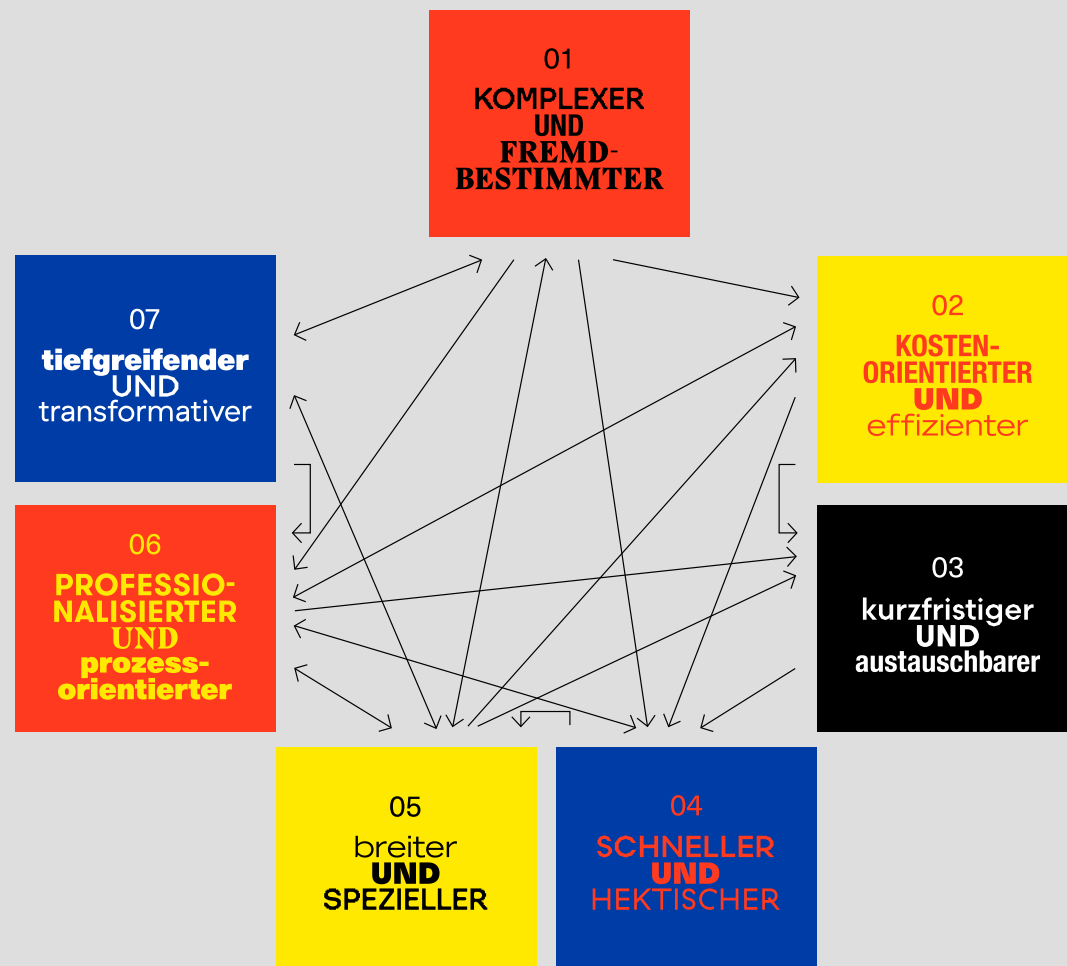
Zu wenig anspruchsvoller Sparringspartner

Denken zu schnell in Lösungen

Sie geben keinen Einblick in den Kurationsprozess

AGENTUR- KUNDEN-BEZIEHUNGEN VON MORGEN

Die Agentur-Kunden-Beziehungen von morgen sind von sieben großen Entwicklungen geprägt, die die Beziehung insgesamt konfliktträchtiger und spannungsgeladener machen. Mehr Akteure, steigender Effizienzdruck, zunehmende Kurzfristigkeit, höhere Geschwindigkeiten, weitere Ausdifferenzierungen, stärkere Prozessorientierung sowie Transformations-Themen beeinflussen die Agentur-Kunden-Beziehung von morgen. Diese Entwicklungen sind als Thesen dargestellt. Sie stehen in Beziehung zueinander, ergänzen sich und widersprechen sich teilweise. Nicht alle Thesen sind für alle Agentur-Kunden-Beziehungen gleichermaßen relevant. Und nicht alle Handlungsoptionen treffen auf alle Agenturen gleichermaßen zu. Die sieben Ausblicke sind als Denkanstöße für die zukünftige Ausgestaltung der Beziehungen zu lesen und bieten einen Überblick über aktuelle und zukünftige Veränderungen in der Beziehung zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern.

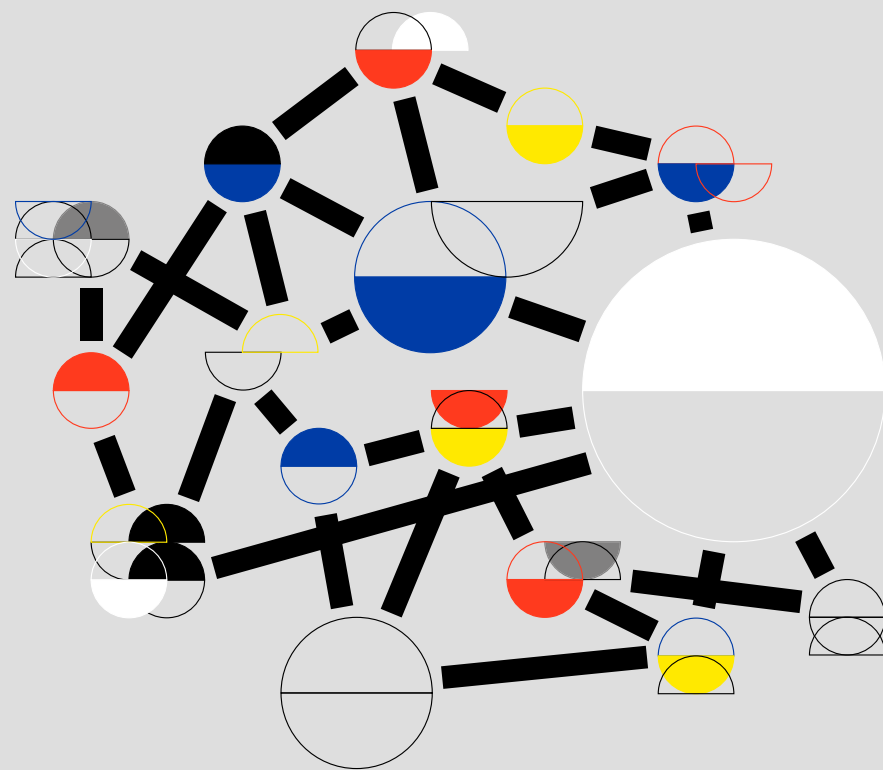


These 01
Mehr Akteure

AGENTUR- Kunden- Beziehungen WERDEN KOMPLEXER UND FREMD- BESTIMMTER

Die Zahl der Akteure, die auf die Beziehung einwirken, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen und wird weiter steigen. Externe Akteure drängen in agenturnahe Geschäftsfelder. Und auch im Unternehmen gibt es mehr Abteilungen, die an Relevanz gewinnen und mitentscheiden. Dadurch werden Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig fremdbestimmter und komplexer.

16



**AGENTUR-
Kunden-
Beziehungen
WERDEN
KOMPLEXER
UND
FREMD-
BESTIMMTER**

Mehr externe Player verändern die Beziehungsregeln

Agenturen bewegen sich in einem hochkompetitiven Wettbewerbsumfeld, das zukünftig noch heißer umkämpft sein wird. Parallel zur fortschreitenden Fragmentierung der Medienlandschaft wird auch die Zahl konkurrierender (Spezial-)Agenturen weiter steigen. Zusätzlich drängen neue Wettbewerber in den Markt. Media-Agenturen oder Medienhäuser beginnen ebenso in agenturtypischen Gewässern zu fischen wie Google, Facebook oder Adobe. IT-Dienstleister und -Konzerne bieten verstärkt Marketing-Dienstleistungen an. Mit Analysesoftware und digitalen Kreativ-Tools stoßen sie in Geschäftsfelder vor, die bisher in der Hand von Agenturen waren. Die Anbieterseite wird deutlich unübersichtlicher. Damit steigt die Komplexität bei der Auswahl der richtigen Dienstleister und deren Steuerung.

17

Unternehmensberatungen übernehmen Agenturen und Agenturgeschäft

Vor allem die großen Unternehmensberatungen beeinflussen ganz wesentlich die Rahmenbedingungen zukünftiger Agenturbeziehungen eines Unternehmens. Sie erarbeiten Strategien, konzipieren Strukturen, definieren Prozesse der Zusammenarbeit und legen Budgets fest. Zudem kaufen sie Agenturen, in der Hoffnung, auch die Umsetzung zu verantworten.

Mehr Akteure und Abteilungen im Unternehmen reden mit

Marketingverantwortliche stehen verstärkt unter internem Druck, den eigenen Wertbeitrag unter Beweis stellen zu müssen. Unternehmensintern gewinnen Abteilungen jenseits des Marketings an Relevanz. Diese Akteure nehmen verstärkt Einfluss auf die Beziehungen des Marketings zu seinen Agenturen und Dienstleistern. Das Marketing droht die Beziehungshoheit zu verlieren, wenn Einkauf, Vertrieb, IT, die Rechts- oder Compliance-Abteilung bei der Auswahl der Agenturen mitreden. Dadurch werden die Beziehungen fremdbestimmter und vielschichtiger. Je größer und ausdifferenzierter der Auftraggeber ist, umso mehr Akteure sind involviert und desto komplexer wird auch das Gefüge, in das die Agentur-Kunden-Beziehungen eingebettet sind.

EINKAUF UND COMPLIANCE BESTIMMEN DIE SPIELREGELN

Vor allem der Einkauf bestimmt stärker die (finanziellen) Bedingungen einer Beziehung. In immer kürzeren Abständen wird zum Pitch aufgerufen. Wer als Agentur die Kosten dann nicht deutlich senkt,

„Die Zeit, in der Agenturen nur mit dem Marketing sprechen, ist vorbei. Das hat schon mit dem Aufstieg der Digitalagenturen begonnen, die immer auch mit der IT zusammenarbeiten mussten. Zukünftig wird es noch komplexer. Alle Abteilungen, die aktiv am Wertschöpfungsprozess beteiligt sind, sind auch im Projekt involviert. Die Aufgabe der Agenturen wird es auch sein, den moderierenden Part und das Kommunikations-Hub zu übernehmen.“

MARCO LUSCHNAT, MINISTRY

ist aus dem Rennen. Nicht selten werden Preise unter die Schmerzgrenze gedrückt. Viele Agenturen spielen das Spiel mit und tricksen ebenfalls. Sie lassen nur juniorige Teams auf den Projekten arbeiten. Dies bereitet das Feld für zukünftige Probleme in der Zusammenarbeit: von Flüchtigkeitsfehlern bis hin zu groben Missverständnissen aufgrund von mangelndem Kundenverständnis. In vielen Unternehmen nehmen zudem die Compliance-Vorgaben zu. Diese sehen

z.B. vor, dass Projekte oberhalb bestimmter Summe zum Pitch ausgeschrieben werden müssen. Selbst für vergleichsweise kleine Aufträge müssen bereits verschiedene Angebote eingeholt werden.

Weniger entscheidungsfähige Entscheider

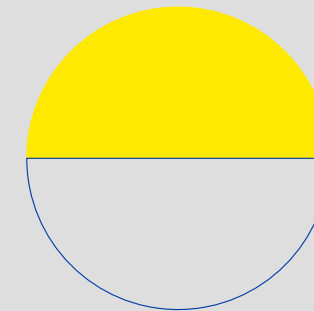
Auf Unternehmensseite gibt es immer weniger Entscheider, die eigenständig über Maßnahmen entscheiden können. Immer mehr Aufgaben erfordern die Abstimmung und Zusammenarbeit mehrerer Abteilungen im Unternehmen. Gremien und Steuerungskreise sorgen für langwierige, wenig transparente Entscheidungsprozesse und zunehmende Interdependenzen. Weil deutlich mehr Akteure und Interessen berücksichtigt werden müssen, wird es leichter, sich vor weitreichenden Entscheidungen zu drücken. Und es wird schwerer, mutige Lösungen durchzusetzen. Alles muss allen gefallen und sämtliche Eventualitäten berücksichtigen. Diese interne Konsenslähmung belastet auch die Beziehung zu Agenturen: angefangen von wachswiech formulierten Briefings bis hin zur Instrumentalisierung von Agenturen als „Blitzableiter des Systems“.

MEHR SPIELRAUM FÜR BERATUNG UND FACHLICHE FÜHRUNG

Allerdings hat diese Entwicklung auch eine positive Seite für Agenturen: Viele der einflussnehmenden Akteure auf Unternehmensseite sind nicht so fachkundig. Sie sind offener für Beratung, als das in der Vergangenheit der Fall war. Voraussetzung ist, dass Agenturen sich als Fachexperten positionieren und anerkannt werden. Zudem müssen Agenturen die Komplexität ihrer Arbeit, die Wirkweisen, Anforderungen und zu erwartende Ergebnisse einfacher erklären können.

18

19



Komplexität identifizieren

Im ersten Schritt sollten Agenturen mehr Energie darauf verwenden herauszufinden, welche Komplexitätsgrade und Untiefen ein Projekt hat — und zwar nicht nur mit Blick auf inhaltliche Komplexität, sondern auch hinsichtlich der beteiligten Akteure und ihren Interessen. Im zweiten Schritt geht es dann darum, die Tools und Prozesse richtig zu wählen. Wer z.B. in unklaren oder chaotischen Zuständen mit einem festen Projektfahrplan arbeitet, droht sehr schnell aus der Bahn geworfen zu werden.

Unternehmensverständnis verbessern

Agenturen entwickeln derzeit ein deutlich besseres Verständnis für ihre Auftraggeber und versuchen, deren Interessen und Ziele sowie Zwänge und Restriktionen nachzuvollziehen. Das beginnt bei einem

„Wir erleben es zunehmend, dass eine langjährige und vertrauensvolle Zusammenarbeit auf den Prüfstand geraten, weil Auditoren und Intermediäre hinzukommen und Dinge nicht immer sinnvoll in Frage stellen. Das wird sicherlich weiter zunehmen. Und es wird dann wohl auch öfter mal knallen.“

LARS LEHNE, SZYZYGY

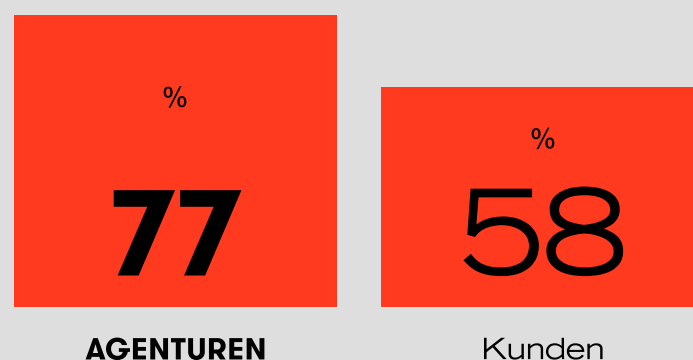
Profiling der beteiligten Akteure, einem Casting, welche Rollen in wichtigen Meetings eingenommen werden müssen sowie lateralen Führungstechniken wie z.B. Moderation von Workshops. Umgekehrt können Auftraggeber stärker versuchen, mehr Verständnis für Agenturen aufzubringen. Obwohl es sich bei Agentur-Kunden-

Beziehungen um ein klares Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis handelt, hilft Empathie für den jeweils anderen, die Beziehung transparenter und gleichberechtigter zu gestalten — zum Vorteil beider Seiten.

Andere Akteure überzeugen

Agenturen müssen im Unternehmen mehrere Akteure für sich gewinnen, nicht nur den Marketingleiter durch die kreativste Idee, nicht nur den Einkäufer durch den günstigsten Preis. Die berühmten „vielen Köche“ müssen jeder für sich überzeugt werden, dass die

AGENTUR-Kunden-Beziehungen WERDEN KOMPLEXER UND FREMD-BESTIMMT



Auf Unternehmensseite herrscht bei dieser These Uneinigkeit: Während 58% der Unternehmensvertreter glauben, dass die Beziehungen fremdbestimmter und komplexer werden, sehen 42% der Auftraggeber dies nicht so. Marketer machen noch immer einen Führungsanspruch im Unternehmen geltend und sehen die verstärkte Zusammenarbeit mit anderen Akteuren nicht als Zunahme von Fremdbestimmung und Komplexität an. In der Außenperspektive sieht das deutlich anders aus: 77% der Agenturvertreter sind der Meinung, dass die Agentur-Kunden-Beziehungen von fremden Akteuren bestimmt werden.

Top2-Box auf 5er-Skala
„stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

Zutaten, die die Agentur in die Küche trägt, für alle gut sind. Agenturen müssen mit ihrer Kernkompetenz (Kommunikation) nicht nur die Kunden des Auftraggebers adressieren, sondern in erster Instanz auch die relevanten Stakeholder bei ihren Auftraggebern. Eine Vielzahl beteiligter Akteure muss dabei nicht immer negativ sein. Sie können die Agentur-Kunden-Beziehung durch ihre jeweilige Expertise auch bereichern.

„Bei großen Kunden mit vielen Ansprechpartnern habe ich manchmal das Gefühl als Chefdiplomat unterwegs zu sein. Da liegt mein Hauptschaffen weniger im Agenturprodukt als in Fragen wie: Wen muss ich mit wem verbinden? Wo muss ich jemanden für die Sache gewinnen? Wo gibt es Stolpersteine?“

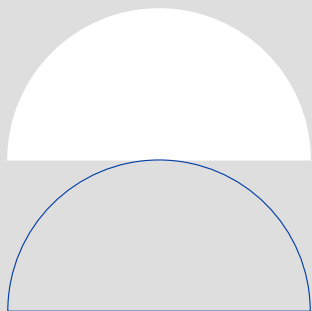
ANDREA BISON, THJNK

FACHLEUTE AUS UNTERNEHMEN GEWINNEN

Vielen Agentur-Führungskräften fehlt das Verständnis und der Stallgeruch ihrer Kunden. Agenturen versuchen daher verstärkt, Marketing-Führungskräfte aus Unternehmen zu gewinnen, um dadurch die „Corporate-Perspektive“ in der Agentur zu verankern und die Glaubwürdigkeit zu steigern. Marketer finden diesen Karriereschritt vor allem dann interessant, wenn sie darüber eine unternehmerische Position bekleiden und Ergebnisverantwortung bekommen.

DAS EISEN AUS DEM FEUER HOLEN

Angesichts der vielen beteiligten Köpfe und Köche drohen Projekte häufiger als früher zu scheitern, zu versanden und nicht auf die Straße zu kommen. Einige Agenturen werden sich hier gezielt als Feuerwehkräfte positionieren, die ein Leck geschlagenes Projekt erfolgreich zu Ende bringen.



These 02
Höherer Preisdruck

**AGENTUR-
KUNDEN-
Beziehungen
WERDEN
KOSTEN-
ORIENTIERTER
UND
effizienter**

Die Anforderungen an das Marketing werden weiter zunehmen, die Budgets steigen aber nicht in gleichem Maße. Dieser Druck wird an Agenturen weitergegeben. Die Orientierung an Kennzahlen beeinflusst das Verhältnis. Dadurch werden die Beziehungen zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern zunehmend von Effizienzdruck geprägt.

22

HÖHERE ANFORDERUNGEN, WENIGER BUDGET

Agentur-Entscheider und Marketingverantwortliche verweisen gern darauf, dass Marketing ein „People Business“ sei. Schließlich gehe es um Kreativ-Ideen und Konzepte und dafür müsse es auch menschlich passen. In keinem anderen Unternehmensbereich beruht die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern auf so subjektiven und weichen Faktoren. Es stimmt schon: die Chemie muss passen, wenn man miteinander arbeitet und sich gemeinsam auf eine kreative Reise begibt. Aber der Erfolgsdruck, der unternehmensintern auf dem Marketing lastet, wird in den kommenden Jahren wohl weiter zunehmen. Und dieser Druck wird an die Agenturen weitergegeben werden: die Anforderungen steigen, die Budgets bleiben im günstigsten Fall gleich — oder sie sinken. Dieser Herausforderung lässt sich allein durch den menschlichen Faktor nicht begegnen.

„In Marketingabteilungen wurde in den letzten Jahren sehr viel eingespart. In so manchen Marketingabteilungen scheint, im Gegensatz zu früher, nur noch die halbe Truppe durch die Gegend zu laufen. Aber die Anforderungen sind stark gestiegen. Das Marketing muss mit weniger Leuten mehr erreichen. Und der Fortbildungsdruck ist ähnlich hoch wie bei Agenturen auch. Das führt zu erhöhter Anspannung auf Auftraggeberseite.“

PETER BRAWAND, BRAWANDRIEKEN

Die Beziehungen werden ökonomischer und geraten unter Effizienzdruck

Marketingabteilungen stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Extern sorgen neue Kanäle, schnellere Innovationszyklen und die Ausdifferenzierung von Wissen und Technologien für große Unsicherheit. Intern hat das Marketing vielerorts an Relevanz verloren, droht weiter abzurutschen und steht unter zunehmendem Rechtfertigungsdruck. Das hat zur Folge, dass die Agentur-Kunden-Beziehung ökonomischer wird. Für Marketingverantwortliche geht es mehr denn je darum, den Mehrwert der eigenen Arbeit unter Beweis zu stellen und mit gleichem oder weniger Budget messbar mehr Wirkung zu erzielen. Das schlägt sich zum Beispiel in der gestiegenen

„Ich wünsche mir, dass Agenturen und Kunden sich mehr gemeinsame Ziele setzen und stärker miteinander als gegeneinander arbeiten. Im Performance-Bereich kann man das messbar machen, was passiert, wenn sich die Energie auf den Kunden und nicht den Markt richtet.“

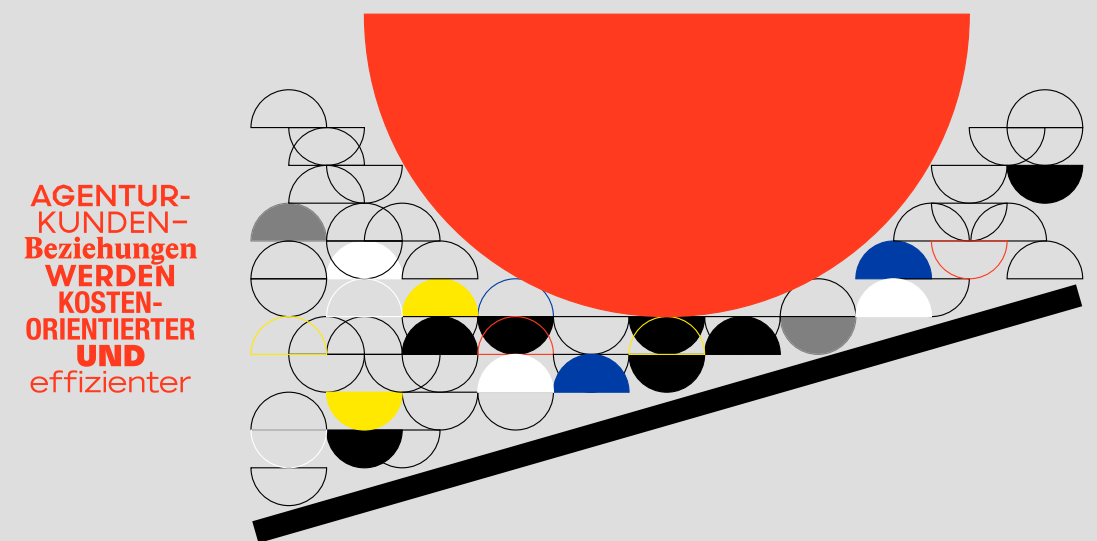
JULIAN VESTER, ELBDUDLER

23

Bedeutung von Kennzahlen, Bewertungssystemen oder Management-Dashboards nieder. Dieser Ruf nach mehr Transparenz und Zahlen ist letztlich auch der Versuch, Agenturen über Zahlen und Daten eng zu führen, der eigenen Unsicherheit mit vermehrter Kontrolle zu begegnen und den eigenen Druck weiterzugeben.

Die Margen werden sinken

Auf Agenturseite wird der Preiskampf härter denn je geführt. Oft gibt es eine Agentur, die bereit ist, für einen Kunden für weniger bis kein Geld zu arbeiten. Und nur wenige Agenturen trauen sich, unlukrative Aufträge und Auftraggeber abzulehnen. Aber die Kosten auf Agenturseite steigen: Um im Rennen zu bleiben, sind Agenturen stärker in der Pflicht, ihre Mitarbeiter entsprechend des rasanten Medienwandels fortzubilden, ohne dass diese Investitionen extra honoriert würden. Gleiches gilt für das Aufsetzen, Nachhalten und Analysieren von Daten. Hier sind Investitionen seitens der Agenturen gefragt. Grundsätzlich wird sich das Dilemma der Agenturen weiter verschärfen: unter zunehmendem Kostendruck und angesichts sinkender Margen exzellente Arbeit abzuliefern.



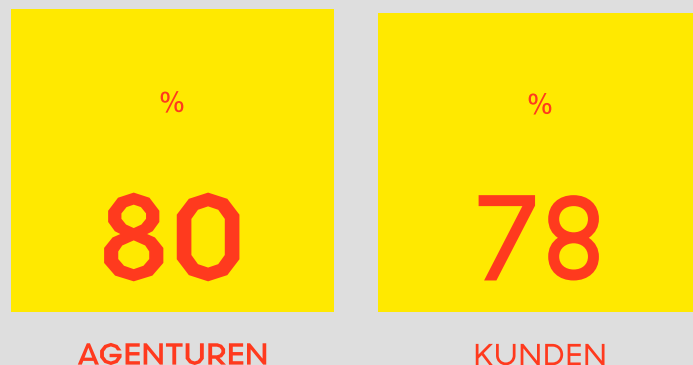
Effizienzdruck als zusätzliche Fehlerquelle

Das Marketing steht unternehmensintern unter immensum Effizienzdruck. Diesen Druck geben die Marketer an ihre Dienstleister weiter: mehr Leistungen, mehr Wirkung, mehr Kanäle für weniger Geld. Mit Blick auf die eigenen Zielvorgaben und Renditeerwartungen suchen Agenturen Wege, um mit diesem Effizienzdruck umzugehen. Dabei geben sie auch Prinzipien auf, die die wahrgenommene Qualität ihrer Arbeit und damit die Zusammenarbeit gefährden. Teilweise arbeiten dann nur juniorige Teams auf Projekten. Teilweise machen die

Agenturen Abstriche bei der Prozess-Sicherheit, wenn diese nicht entlohnt wird. Eine solch kurzfristige Denkweise wird sich aber mehr und mehr rächen. Denn Kunden verzeihen Fehler immer weniger und sind leichter bereit, den Dienstleister zu wechseln. Wer als Agentur das Spiel mitspielt, muss auch für gute Qualität geradestehen.

24

AGENTUR-KUNDEN-Beziehungen WERDEN KOSTEN-ORIENTIERTER UND effizienter



Kostenorientierung und Effizienzdruck bestimmten die Agentur-Kunden-Beziehungen von morgen wie kein anderes Thema. Das ist die einhellige Meinung von Agenturen wie Auftraggebern. Dass der Effizienzdruck größer wird, bedeutet angesichts komplexer Aufgaben, unklarer Resonanzen und langwieriger Abstimmungen aber nicht, dass die Beziehungen zukünftig auch effizienter werden.

Top2-Box auf 5er-Skala
„stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

Ein klares Selbstverständnis über die Rolle des Marketings

Eine wichtige Voraussetzung, um die Agentur-Kunden-Beziehungen effektiver und effizienter zu gestalten, ist ein klares Selbstverständnis über die Rolle des Marketings auf Auftraggeberseite: Welche

Aufgaben hat das Marketing? Welche Ziele gilt es zu erreichen? Dieses Selbstverständnis hilft, den Handlungsrahmen abzustecken, innerhalb dessen die Agentur-Kunden-Beziehung stattfindet. Es ist zudem wichtig,

„Wir erwarten, dass wir als Partner Dinge in Frage stellen dürfen. Wir wollen die Business-Zielsetzung verstehen. Das sollte nicht nur akzeptiert, sondern unterstützt werden. Unsere ganze Arbeitsweise zielt darauf ab, durchschlagende Wirkung zu erzeugen, da reicht es nicht, sich nur an Kommunikationszielen zu orientieren.“

TORBEN HANSEN, PHILIPP UND KEUNTJE

um zu entscheiden, welche Aufgaben und Funktionen von welchen Agenturen übernommen werden sollen, welche KPI-Systeme sich daraus ableiten lassen und wie unternehmensintern die Steuerung dieser Agenturen aussehen soll.

25

AGENTUREN SIND IN DER BRINGSCHULD

Agenturen versäumen es häufig, tief nachzufassen, mit Auftraggebern grundsätzliche Fragen zu klären und die Ziele, Hintergründe

„Wenn die Anforderungen steigen und Budgets und Personal gleich bleiben, dann ist die entscheidende Frage: Wie arbeiten wir möglichst effizient zusammen? Das bedeutet auch, dass wir die Art und Weise, wie wir mit Agenturen zusammenarbeiten, immer wieder und weiter hinterfragen und optimieren müssen.“

JUTTA FRIESE, VOLKSWAGEN

und Komplexität einzelner Projekte zu eruieren oder die eigene Rolle zu definieren. Der Sprung zur schnellen Lösung oder kreativen Idee geht einfacher von der Hand als die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses mit dem Kunden. Solche Themen fallen angesichts des hohen operativen und zeitlichen Drucks auf beiden Seiten gern hinten runter.

Was Agenturen jetzt tun können

DIE ROLLEN KLÄREN

Agenturen sollten am Anfang einer Zusammenarbeit darauf achten, welche Position und interne Rolle das Marketing und andere Abteilungen beim Auftraggeber haben. Daran können sie dann überprüfen, ob die eigenen Ansprüche und Leistungen damit im Einklang stehen, was erwartet wird und ob bzw. wie diese Leistung erbracht werden kann. Eine faire Agentur-Kunden-Beziehung braucht Ehrlichkeit und Klarheit, was in welchem Umfang geleistet werden kann.

Beweise, was Du behauptest

Agenturen, die über ihre kreativen, strategischen oder Beraterischen Leistungen ihre Preise rechtfertigen, werden zukünftig unaufgefordert die Wirkung ihrer Arbeit unter Beweis stellen und weniger auf die Macht der Behauptung setzen müssen. Agenturen, die lediglich Aufträge umsetzen und nicht aktiv die Wirkung der eigenen Arbeit nachweisen, drohen permanent durch die nächst billigere Agentur ersetzt zu werden.

WIRKUNG ERZIELEN BEGINNT BEIM BRIEFING

Agenturen sind gut beraten, Briefings mit Blick auf die intendierte Wirkung und strategischen Ziele des Unternehmens zu überprüfen und gegebenenfalls auch Aufträge abzulehnen, wenn diese keinen sinnvollen Mehrwert für das Unternehmen und die Agentur bieten.

Gerade weil der Zeitdruck so hoch ist, Projektanfragen kurzfristig kommen und Ressourcen auf beiden Seiten knapp sind, ist es essentiell, die Zusammenarbeit gut zu starten, um nicht fakturierbare Aufwände und unkalkulierbare Folgekosten zu vermeiden.

Kennzahlen vorschlagen, messen und auswerten

Um die Wirkung der eigenen Arbeit nachweisen zu können und den Auftraggebern zu helfen, intern Erfolge zu feiern, sollten Agenturen sich intensiv mit dem Thema Messbarkeit vertraut machen. Sie sollten aktiv in die Diskussion um die richtigen Kennzahlen einsteigen und gegebenenfalls andere vorschlagen. Sie sollten sich um die Messung kümmern, um zu kontrollieren, ob und wie die eigene Arbeit wirkt. Denn über Kennzahlen haben beide Seiten ein wertvolles Instrument, Transparenz über die Wirkungszusammenhänge herzustellen. Wer diese Resonanz nachvollziehbar machen kann, ist zudem in der Lage, Budgetverhandlungen auf Basis von Wertbeiträgen zu führen.

In Business-Effekten statt Kommunikations-Effekten denken

Agenturen müssen jenseits ihres eigenen Exzellenzbereichs mehr Verständnis für das Geschäft ihrer Auftraggeber gewinnen, mehr Branchen-Expertise aufbauen und alle Elemente der Wertschöpfung zusammen denken. Je höher der Nachweisbarkeitsdruck wird, umso weniger zählt die kreative Idee an sich, sondern der Business Impact dahinter. Die Schwierigkeit dabei: Viele Agenturen haben als Dienstleister für singuläre Projekte häufig keinen Zugriff auf relevante Zahlen oder unternehmensinterne Zusammenhänge. Hier müssen Agenturen verstärkt selbst Informationen einfordern und begründen, inwieweit diese ihre Arbeit erleichtern.

Mit in die Verantwortung gehen

Um die eigene Wirkung zu steigern, ist nichts glaubhafter als eine erfolgsabhängige Bezahlung. Und nichts hält die Agentur intern mehr auf Spur. So werden auch potenzielle Zielkonflikte zwischen Unternehmen (Wirkung erzielen) und Agentur (Geld verdienen) minimiert.

Neue Geschäftsfelder suchen

Stellen Agenturen fest, dass ihr bisheriges Geschäftsmodell zunehmend unter Druck gerät, ist die logische Konsequenz, andere Bereiche zu identifizieren, in denen Wachstum möglich ist. Hierfür ist es hilfreich, die Perspektive zu wechseln: vom Kerngeschäft (Womit verdiene ich derzeit Geld?) zu Kernkompetenzen (Was kann ich gut — und wie ließe sich das anderweitig monetarisieren?).

These 03
Geringere Lebensdauer

**AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
kurzfristiger
UND
austauschbarer**

Es wird mehr Projektarbeit geben. Etats werden in kürzerer Zeit neu ausgeschrieben. Die Beziehungen werden dadurch zukünftig kurzfristiger und austauschbarer — vor allem bei vergleichbaren Leistungen.

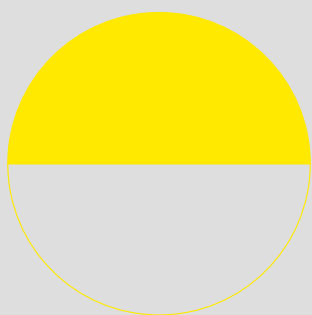
28

Schnelle Wechsel zentraler Personen relativieren Personen-Vertrauen

Die Langfristigkeit bisheriger Agentur-Kunden-Beziehungen basierte in der Vergangenheit stark auf den persönlichen Beziehungen wichtiger Entscheider. Schon heute ist ein regelmäßiger Wechsel von Ansprechpartnern an der Tagesordnung. In immer kürzeren Abständen werden neue Organigramme verschickt. Nicht selten sind viele Stellen dort mit N.N. als unbesetzt gekennzeichnet. Aufgrund höherer Fluktuation sind beide Seiten permanent damit beschäftigt, sich von bekannten Gesichtern zu verabschieden und neue Köpfe kennenzulernen oder den Mangel zu verwalten, der durch unbesetzte Stellen oder Ausfälle entstanden ist. Vertrauen zwischen Personen, das in der Vergangenheit eine zentrale Größe in den Agentur-Kunden-Beziehungen war, spielt damit in doppelter Hinsicht eine geringere Rolle als früher. Zum einen fehlt es in der Zusammenarbeit an Bindungen, auf die man sich im Zweifelsfall verlassen kann. Unternehmen fällt es auch deshalb leichter, Dienstleister und Partner auszutauschen. Zum anderen fällt es Agenturen schwerer, enge Beziehungen zu wichtigen Personen aufzubauen und diese zu begleiten, wenn sie auf andere Positionen oder in andere Unternehmen wechseln.

„Wir sind als B2B-Unternehmen daran interessiert, längerfristige Partnerschaften aufzubauen und zu pflegen. Aber wir vergeben einzelne Projekte schon auch mal an andere Agenturen um zu sehen, ob auf der anderen Seite das Gras wirklich grüner ist.“

DIRK MILLER, RITTAL

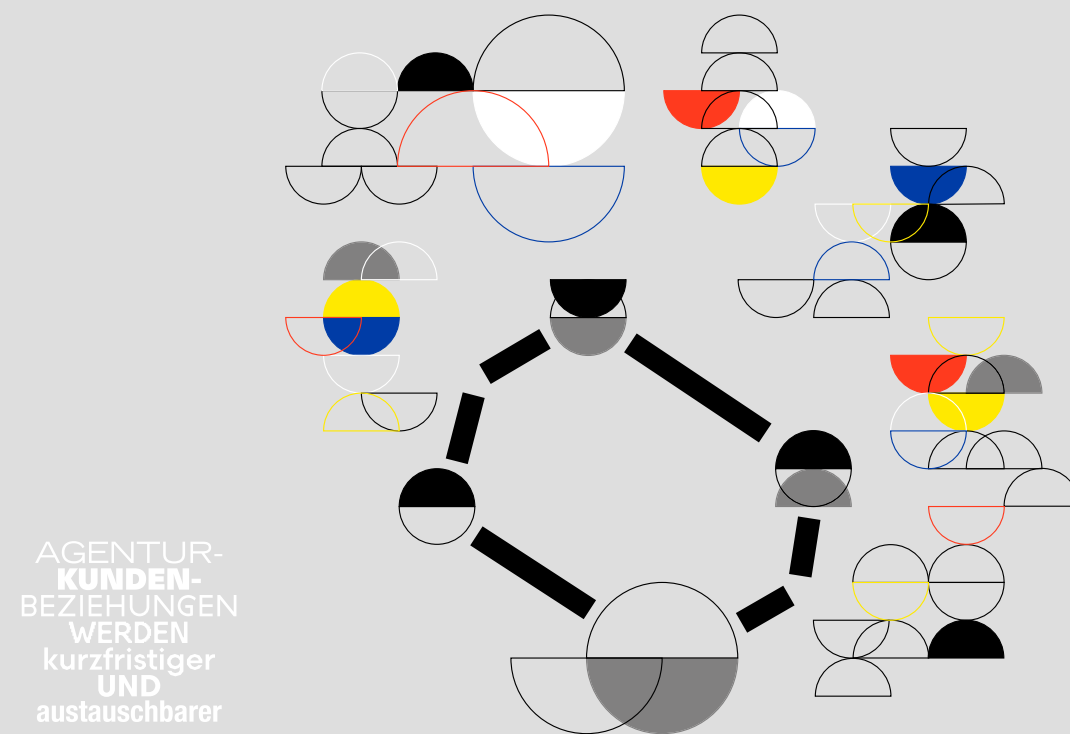


Befristete Zusammenarbeit statt langfristiger Etats

Früher haben Marken und Agenturen über Dekaden zusammengearbeitet und sind miteinander groß geworden. Heute gilt eine Zusammenarbeit von drei bis fünf Jahren bereits als langfristige Beziehung. Die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern findet verstärkt auf Projektebene statt. Die Beziehungen auf

29

Etat-Basis werden kurzfristiger und sind stärker von Leistungs- und Effizienzdruck geprägt. Unternehmen versuchen über die schnelleren Wechsel, Preise zu senken bzw. niedrig zu halten oder neue Agenturen zu testen. Für die Marketingabteilungen hat das zudem den Vorteil, regelmäßig Impulse von Außen zu bekommen und vom



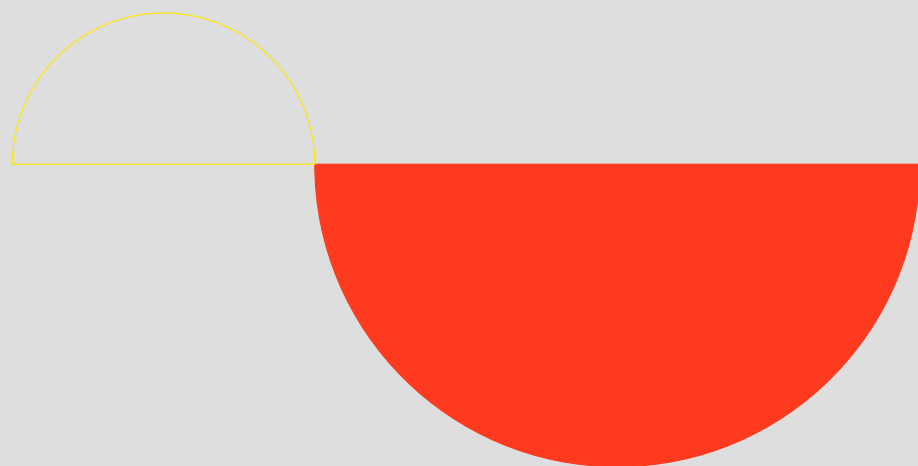
„frischen Wind“ verzaubert zu werden, der jeder neuen Beziehung innewohnt. Zudem fällt es weniger stark ins Gewicht, wenn eine Agentur mal „verbrannt“ wird. Aber auch die Wechselkosten sind nicht unerheblich: Bei schnelleren Wechsels entsteht mehr Aufwand für die Suche und Auswahl von Agenturpartnern und deren Onboarding. Ohne Vertrauen und gewachsenes gegenseitiges Verständnis braucht die Zusammenarbeit eine intensivere Betreuung und engere Führung.

Kurzfristigkeit verändert Geschäftsmodelle

Ohne Aussicht auf längerfristige und lukrative Kundenbeziehungen werden Agenturen weniger in den Aufbau von Kundenbeziehungen investieren können. Viele Aufträge verlieren für Agenturen angesichts der hohen Pitchkosten an Attraktivität. Zudem wird es deutlich schwieriger, Ressourcen zu planen und Teams aufzubauen. Einerseits sind Agenturen gefordert, schneller Erfolge zu liefern. Andererseits können sie nicht im gleichen Maß wie bei längerfristigen Beziehungen Vertrauen, gegenseitiges Verständnis und Arbeitsroutinen aufbauen. Die Kurzfristigkeit verändert damit ganz wesentlich auch die Geschäftsmodelle von Agenturen.

KOMMUNIKATION WIRD ZUR COMMODITY

Vor allem Beziehungen in stark operativen Aufgabenbereichen sind von dieser Kurzfristigkeit und Austauschbarkeit betroffen. Wo seitens der Unternehmen vorrangig Umsetzung gefragt ist und kaum strategische oder kreative Leistung, regiert der Preis. Dieses Feld werden zukünftig auf Effizienz getrimmte Produktions- und Umsetzungsagenturen für sich besetzen. Die geringeren Margen kompensieren solche Agenturen über Skaleneffekte und große Volumina. Durch solch eine Neustrukturierung des Produktionsbetriebs und das Decoupling vormals zusammengehöriger Leistungen ergeben sich aber auch neue Chancen: Es entsteht ein Markt für Dienstleister, die sich allein auf kreativ-konzeptuelle Ideen oder strategisch-analytische Arbeiten konzentrieren und lediglich Prototypen umsetzen. Diese Arbeiten sind jedoch punktueller und projektartiger.



Auftraggeber werden ungeduldiger und illoyaler

Die Qualität einer Beziehung verbessert sich, wenn man nicht nur anfängliche Begeisterung und Hochphasen erlebt, sondern auch gemeinsam durch Krisen und Täler geht. Es bleibt allerdings die Frage, wie groß der Spielraum für Auftraggeber noch ist, mit ihren Agenturen nicht nur durch „dick“ sondern auch durch „dünn“ zu gehen. Aufgrund des gestiegenen Kosten- und Erfolgsdrucks werden Auftraggeber zunehmend ungeduldiger und illoyaler und sind schneller bereit, die rote Karte zu zücken. Da Agenturen sich im „Dienstleister-Modus“ befinden, sind sie immer auch auf den Goodwill ihrer Auftraggeber angewiesen.

„Die Zeit, in der man langfristige Partnerschaften glorifiziert hat, ist vorbei. Auftraggeber sind ungeduldiger geworden. Es gibt ein klares Verhältnis zwischen Dienstleister und zahlendem Auftraggeber. Diese Sichtweise mögen Agenturen bedauerlich finden, aber sie entspricht nun mal der harten Realität.“

HANS-CHRISTIAN SCHWINGEN, TELEKOM

30

31

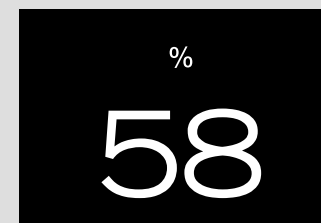
Werden Aufträge zukünftig über Plattformen ausgeschrieben?

Es ist durchaus vorstellbar, dass die Kurzfristigkeit der Beziehungen institutionalisiert wird. Aufträge werden auf Plattformen ausgeschrieben und nach dem Reverse Auctioning Prinzip vergeben. Solche Prinzipien haben sich im Bereich der Schaltung von Online-Werbung etabliert und es wäre nicht verwunderlich, wenn diese auch auf die Zusammenarbeit von Auftraggebern und (speziellen) Agenturen übertragen würden. Solche Verfahren sind z.B. rein intern denkbar über Auslobungen im eigenen Agentur-Pool, oder auch über externe Plattformen, auf denen auch Kleinstagenturen oder freie Kreative organisiert sind.

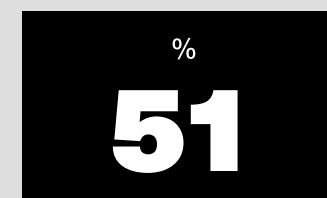
ES WIRD AUCH ZUKÜNFTIG LANGFRISTIGE BEZIEHUNGEN GEBEN

Langfristige Zusammenarbeit mit Partnern entspricht dem Bedürfnis sowohl des Marketings als auch der Agenturen, denn Kurzfristigkeit verhindert Kontinuität. Allerdings werden diese Beziehungen viel regelmäßiger auf den Prüfstand gestellt als früher und auch häufiger beendet als in der Vergangenheit. Es werden weniger Fehler und Probleme verziehen. Je erklärungsbedürftiger die Leistung, je wichtiger die Prozess-Sicherheit, je mehr Unternehmen eigene Kanäle und Plattformen betreiben, je komplexer die Organisation oder politisch

AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN WERDEN kurzfristiger UND austauschbarer



AGENTUREN



KUNDEN

Werden Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig kurzfristiger und austauschbarer, oder geht es eher um langfristigeres und partnerschaftlicheres Zusammenarbeiten? Keine andere These polarisiert so stark und ruft so starke Ablehnung auf beiden Seiten hervor: **58% der Agenturbefragten stimmen der These zu, jeder Vierte (24%) lehnt sie ab. 51% der Unternehmensvertreter bestätigen die These, aber fast jeder Dritte (30%) widerspricht ihr. Die hohe Zahl der Ablehnungen ist Beleg für den Wunsch nach Langfristigkeit, Kontinuität und starker Partnerschaft, um gemeinsam den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen.**

Top2-Box auf 5er-Skala „stimme voll und ganz zu/stimme zu“ Basis Agenturen: n=301, Basis Unternehmen: n=116

schwieriger der Auftraggeber, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für eine langfristige Beziehung. Denn hier braucht das Onboarding externer Partner länger. Eingeführte Agenturen wissen, wie der Auftraggeber und der Markt ticken. Sie kennen die Strukturen und Prozesse, die Fallstricke und Restriktionen. Sie haben vielleicht auch Zugang zu sensiblen Daten. Dadurch entstehen gegenseitige Bindungen und Lock-in-Effekte, die einen schnellen Wechsel aufgrund zu hoher Opportunitätskosten unattraktiv machen. Gegenseitiges Verständnis und Eingespielt-Sein wird dann zum Wettbewerbsvorteil. Diese Bereiche werden wachsen und basieren auch zukünftig auf langfristigen Beziehungen. Gleichwohl wird auch hier der Einkauf Druck ausüben und versuchen, über Pitch-Aufrufe Preise zu drücken.

„Wir erleben, dass die Ausschreibungswilligkeit steigt. Eine zweijährige Zusammenarbeit ist heute schon lang. Das Agenturgeschäft wird dadurch immer schwieriger, denn solche kurzfristigen Ausschreibungen können sich kaum noch rentieren. Wir nehmen daher bewusst nur noch sehr ausgewählt an Pitches teil.“

ULRICH KLENKE, OGILVY & MATHER

AGENTUREN ALS STARKE PARTNER

Marketingentscheider, die im Unternehmen etwas bewegen wollen, suchen starke Agenturen und setzen auf langfristige Agentur-Kunden-Beziehungen. Nur so können sie unternehmensinterne HR-Dilemma lösen: den eigenen Headcount niedrig halten und zugleich gute neue Leute finden. Das Verhältnis zu ihren Agenturen ist mitunter enger als das zu anderen Abteilungen. Damit stehen Agenturen wie Marketer vor einem Dilemma. Beide schätzen sich und wünschen sich mittel- bis langfristige Beziehungen. Gleichzeitig gibt es einen Druck aus dem Unternehmen, häufiger die Dienstleister zu wechseln, um Kosten zu sparen.

Was Agenturen jetzt tun können

GEZIELTER PITCHEN

Agenturen werden sich noch genauer überlegen, an welchen Pitches sie teilnehmen und in welche Kundenbeziehungen sie investieren wollen — und in welche nicht. Dies erfordert zum einen eine Analyse des Kunden, der zum Pitch einlädt. Zum anderen braucht es seitens der Agentur klare strategische Prioritäten, für welche Kunden man arbeiten will, wie die Lebenszyklen der Kundenbeziehungen aussehen (sollen) sowie wann und was man bereit ist, in eine mögliche Kundenbeziehung zu investieren.

Klare Positionierung erarbeiten

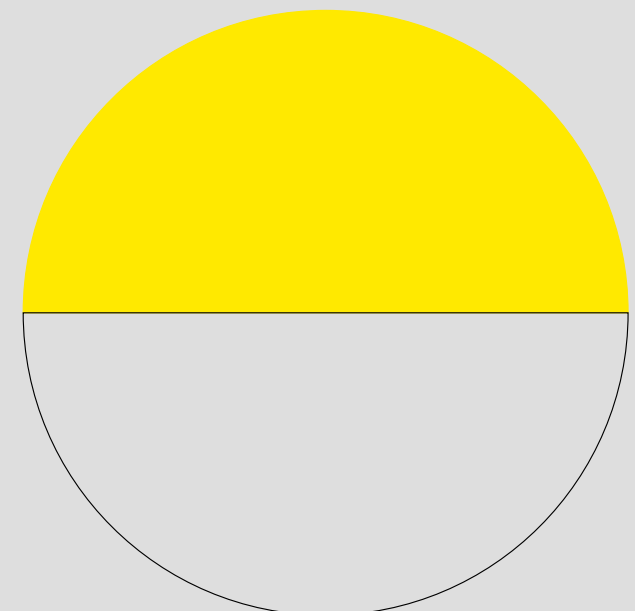
Statt Fullservice sollten Agenturen eine schärfere Kante zeigen und eindeutiger benennen, was sie gut können, welche Arbeiten sie übernehmen wollen und was sie auch nicht bereit sind zu übernehmen. Zu so einer klaren Positionierung gehört es auch, Kundenanfragen abzusagen, wenn sie nicht zum eigenen Profil passen. Grundsätzlich gilt aber: Eine klare Haltung muss man sich finanziell auch leisten können.

EINEN SAUBEREN ONBOARDING-PROZESS ETABLIEREN

Die Zusammenarbeit muss von der ersten Minute an sitzen. Missverständnisse, Fehler und Misserfolge werden zukünftig noch weniger verziehen. Umso wichtiger wird es daher, die Beziehung am Anfang sauber aufzusetzen und möglichst viele implizite Aspekte der Zusammenarbeit explizit zu machen: Erwartungen, Rollen, Feedback-Systeme, Abläufe, Eskalationsstufen.

DER SPATZ IN DER HAND

Marketer wie Agenturen sind Meister darin, sich und andere mit der Perspektive auf zukünftige Projekte und Aufträge zu blenden und dabei die gegenwärtigen Bedingungen zu übersehen. Agenturen wie Marketer sollten den Blick stärker auf das tatsächliche Projekt legen und sich weniger von der Aussicht auf vermeintlich lukrative Folgeprojekte blenden lassen.



FLEXIBLER WERDEN UND SCHNELLER SKALIEREN

Agenturen werden zukünftig noch besser in der Lage sein müssen, trotz stark schwankender Auslastungen profitabel zu bleiben. Dies stellt viele Anforderungen an Räumlichkeiten, Teamstrukturen und den Umgang mit Mitarbeitern, Freelancern und ergänzenden Agenturpartnern. Das erhöht insgesamt den Aufwand. Neue Teams müssen innerhalb weniger Wochen rekrutiert und arbeitsfähig gemacht werden. Zugleich müssen Agenturen in der Lage sein, schnell wieder zu schrumpfen, wenn die Zusammenarbeit beendet wird.

DEN SALES-FUNNEL FÜLLEN

Agenturen werden zukünftig noch mehr Zeit und Ressourcen mit der Akquise verbringen. Es wird wichtiger, auf die eigene Expertise aufmerksam zu machen und mit potentiellen Auftraggebern frühzeitig in Kontakt zu kommen. Je größer die Zahl der Neu-Anfragen ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, nicht von schwierigen Kunden oder toxischen Projekten abhängig zu werden.

Neue Agenturmodelle entwickeln

Für Agenturen ist es sinnvoll, zusätzliche Hebel und Betätigungsfelder zu entwickeln, die den schnellen Wechsel erschweren und Lock-in-Effekte schaffen. Diese entstehen, je mehr Agenturen eigene Systeme oder Software-Lösungen etablieren können. Alternativ dazu sollten Agenturen darüber nachdenken, wie profitable Agenturmodelle aussehen können, die auf kurzfristigen Engagements ausgelegt sind.

Motivation hochhalten

Müssen sich Agenturen auch trotz guter Zusammenarbeit ständig neu beweisen und pitchen, werden sie kontinuierlich im Preis gedrückt oder „dienstleistemäßig“ behandelt, obwohl die Leistung gut ist, führt das schnell zu Motivationsproblemen seitens der Mitarbeiter. Diese Drucksituation können Agenturen kaum ändern, aber sie können dafür sorgen, dass die eigenen Mitarbeiter dennoch in einem attraktiven, wertschätzenden Arbeitsumfeld arbeiten und nicht zermürbt oder verbrannt werden.

These 04
Höhere Taktung

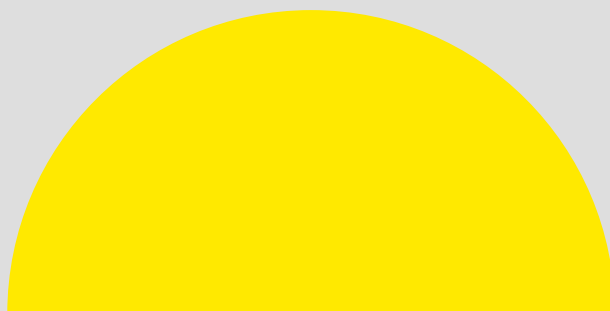
**AGENTUR-
Kunden-
Beziehungen
WERDEN
SCHNELLER
UND
HEKTISCHER**

Märkte und Medien werden dynamischer. Die Ungewissheit und das Gefühl des „Hinterherhechelns“ prägen auch die Beziehung zwischen Agenturen und Auftraggebern. Die Verlässlichkeit von Entscheidungen nimmt ab, der Zeitdruck steigt, mehr Projekte werden parallel erledigt. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig schneller und hektischer.

36

Omnipräsente Schnelligkeit

Innovationszyklen werden kürzer. Der technologische Wandel sorgt für höhere Geschwindigkeiten. Märkte und Medien werden immer dynamischer. Die Halbwertszeit von Experten- und Spezialwissen ist kürzer. Start-ups greifen etablierte Unternehmen an und neue Dienstleister untergraben die Geschäftsbereiche vieler Agenturen. Der schnellere Takt der realen und medialen Welt schlägt auf die Agentur-Kunden-Beziehungen durch. Die höhere Taktung und das Multiprojektmanagement minimieren den Raum für Reflexionsphasen und schmälern die Effizienz des Arbeitens und die Qualität der Arbeit.



LERNEN WIRD AUSGELAGERT

Angesichts der Geschwindigkeit herrscht sowohl bei Auftraggebern als auch bei Agenturen das Gefühl, vom Wandel überfordert zu sein und nicht mehr hinterher zu kommen. Marketingabteilungen kompensieren dies, indem sie die Anforderungen an Agenturen verändern. So wird von Agenturen erwartet, dass sie für ihre Kunden Wissenslücken schließen, Impulse geben und helfen, einen Überblick zu bekommen, was „da draußen“ los ist. Das Problem dabei ist: In einem schnell drehenden Umfeld haben Agenturen auch nicht ausreichend Erfahrungswissen und für eigene Lernzeit und das Aufschlauen des Kunden werden sie in der Regel nicht bezahlt.

„Wir müssen nicht nur Ergebnisse abliefern, sondern zugleich rasend schnell lernen, was es Neues da draußen gibt. Aber dafür bekommt man kein Geld.“

Das heißt: Man hat Kostendruck, weil Budgets kleiner werden, man muss schneller abliefern, weil Timings enger werden. Und wir müssen unsere Lernkurven selber bezahlen.“

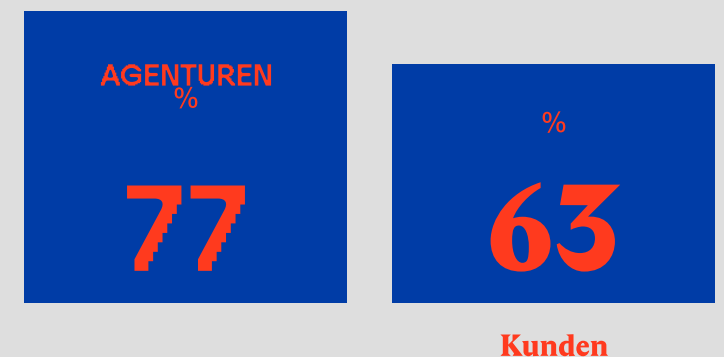
DANIEL KÖNNECKE, FCB

37

HÖHERE (RE-)AKTIONSGESCHWINDIGKEITEN

Marketing ist mehr denn je datengetrieben. Resonanzen im Markt lassen sich teilweise in Echtzeit verfolgen und ermöglichen eine schnellere Anpassung der Maßnahmen. Viele Marketing- und Kommunikationsabteilungen implementieren derzeit Newsroom-Konzepte, um schneller reagieren zu können. Teilweise sind Agenturmitarbeiter vor Ort, teilweise arbeiten sie dem Live-Betrieb zu, teilweise übernehmen sie komplett den Betrieb dieser Newsrooms und die Orchestrierung der Live-Kanäle. Agenturen müssen angesichts dieser Echtzeitzusammenarbeit viel ehrlicher und genauer ihre Ressourcen planen. Ihnen gehen Freiheitsgrade verloren. Denn sie können weniger selbst wählen, wann sie welche Mitarbeiter auf welche Projekte setzen.

AGENTUR-Kunden-Beziehungen WERDEN SCHNELLER UND HEKTISCHER



Der operative Druck wird weiter zunehmen. Das belegen die hohen Zustimmungen beider Seiten zu dieser These. Als Auftragnehmer müssen Agenturen den operativen Druck ihrer Auftraggeber abpuffern. Agenturen gehen überwiegend davon aus, dass die Zusammenarbeit schneller und hektischer wird (77%). Bei Unternehmensvertretern sind es immerhin noch 63%.

Top2-Box auf 5er-Skala „stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

MAL EBEN SCHNELL

Seit jeher sind solche Kunden gefürchtet, die kurz vor Feierabend mit einer neuen Aufgabe um die Ecke kommen und für den nächsten Morgen fertige und fehlerfreie Ergebnisse erwarten. Auch hier ist von einer Verschärfung der Kurzfristigkeit bzw. einer Zunahme solchen Verhaltens auszugehen, je stärker das Marketing unternehmensintern unter Druck gerät. Die Agentur wird dann zum As im Ärmel, die „mal eben schnell“ etwas Spannendes hervorzaubert, mit dem man besser gewappnet ins nächste (Board-)Meeting gehen kann.

Heute hü, morgen hott

Die Zusammenarbeit wird auch durch Unentschlossenheit, fehlenden Mut und wachsendes Sicherheitsbedürfnis der Marketingverantwortlichen erschwert. Je volatil das Marktumfeld wird, je größer die Unsicherheit auf Seiten der Auftraggeber wird und je mehr Akteure unternehmensintern mitbestimmen, umso häufiger werden getroffene Entscheidungen relativiert oder zurückgenommen. Ambitionierte Ziele rutschen ab und Anforderungen an Aufgaben und Projekte werden kurzfristig verändert. Die Agentur-Arbeit wird reaktiver und muss laufend angepasst werden. Sowohl für Agenturen als auch für die Auftraggeber ist solch ein Arbeiten alles andere als effizient und befriedigend.

Häufige Personalwechsel erschweren Kontinuität

Je schneller, unsicherer und undurchsichtiger die (Konsum-)Welt wird, umso wichtiger werden Zahlen und Fakten als Kontrollgröße. Personenvertrauen verliert mehr und mehr an Relevanz, vor allem vor dem Hintergrund schnellerer Fluktuation. Sowohl in Agenturen als auch bei Auftraggebern sinkt die personelle Halbwertszeit der Mitarbeiter. Das verhindert Kontinuität und Ruhe in einer Zeit, die ohnehin stark von operativer Hektik gekennzeichnet ist. Vertrauensarbeit wird wichtiger und zugleich schwerer.

Was Agenturen jetzt tun können

Schneller ja, hektischer nein

Agenturen müssen in der Lage sein, schneller zu agieren. Sie müssen Antworten auf die höheren Geschwindigkeiten finden, zum Beispiel durch Implementierung neuer (technologischer) Prozesse. Denn wer gut organisiert ist, muss angesichts höherer Geschwindigkeiten nicht hektisch werden. Agenturen müssen aber ebenso als Entschleuniger ihrer Auftraggeber agieren können, Themen und Aufträge einordnen und deren Relevanz hinterfragen, Ziele und Timings kritisch kommentieren, zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheiden.

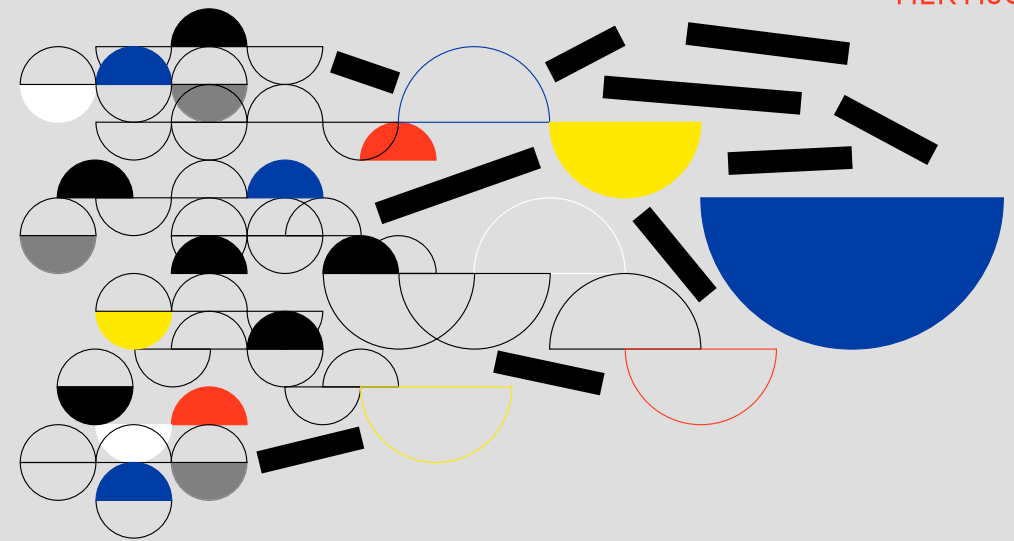
Andere Entscheidungswege, flexible Budgets und neue Planungsintervalle

Die zunehmende Geschwindigkeit braucht neue Abstimmungs- und Planungsprozesse. Agenturen und ihre Ansprechpartner auf Kundenseite müssen deutlich schneller wichtige Entscheidungen

38

39

AGENTUR-
Kunden-
Beziehungen
WERDEN
SCHNELLER
UND
HEKTISCHER



treffen können. Schnelle Reaktionen auf sich rasant verändernde Märkte und Themen erfordern zudem andere Planungsintervalle und Budgetierungen.

Höhere Kurzfristigkeit erfordert mehr Verbindlichkeit

Um unter Kurzfristigkeit gut arbeiten zu können, braucht die Zusammenarbeit bestmögliche Klarheit und Vertrauen. Es muss mehr denn

„Es gibt immer weniger langfristige Planungen. Das Arbeiten ist viel reaktiver geworden. Timings werden kürzer, Absprachen ändern sich, Entscheidungen werden widerrufen, man hat alle paar Tage eine neue Welt. Das belastet auch die Beziehung, weil man als Agentur kurzfristig agiert, kaum planen bzw. Teams aufstellen kann, die sich in die jeweiligen Themen fundiert einarbeiten können.“

ANKE PETERS, THJNK

je klar sein, welcher Ergebnisstand erwartet wird, wie Feedback gegeben wird, wie, wann und von wem Entscheidungen getroffen werden. Agenturen, die sich komplett zum Spielball von Auftraggeberanfragen machen, werden keine halbwegs

verlässliche Ressourcenplanung hinbekommen und müssen mit höherer Fluktuation frustrierter Mitarbeiter rechnen.

Für regelmäßige Reflexionsphasen sorgen

Je schneller das Aktions-Reaktionsschema wird, umso wichtiger werden gezielte Auszeiten und Reflexionsphasen, Reviews und Retrospektiven jenseits des Operativen. Denn: je hektischer das Tagesgeschäft und je kleinteiliger und kurzfristiger die Aufgaben, desto schwerer wird es für alle Beteiligten, das große Ganze im Blick zu behalten, genügend Spielraum für die Entwicklung

exzellenter Ergebnisse zu haben, die gegenseitige Beziehung zu pflegen und Erfolge zu feiern. Das Problem dabei: Beide Seiten müssen sich disziplinieren, diese Reflexionen nicht als „nice to have“ abzutun, sondern sie zum essentiellen Bestandteil der Zusammenarbeitsstruktur zu machen. Sonst drohen sie, im Gewusel der operativen Überauslastung unterzugehen.

Mehr Schnelligkeit durch räumliche Nähe

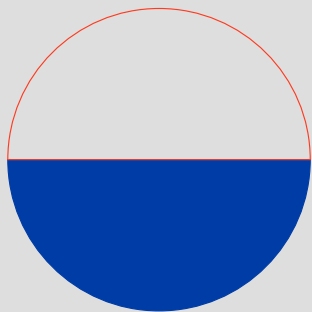
Räumliche Nähe macht vieles einfacher. Der Agentur-Standort ist damit auch ein Kriterium bei der Agenturauswahl und viele Agenturen gründen mit der Gewinnung neuer Kunden eine Dependence in einer anderen Stadt. Oder sie entsenden Teams, die direkt vor Ort beim Kunden arbeiten. Gelegentlich mieten sich auch Kundenteams in den Räumlichkeiten von Agenturen ein. Durch die räumliche Nähe sind Agenturmitarbeiter schneller vor Ort und näher an Entscheidungen und Entscheidern. Abstimmungen können schnell persönlich geführt und Konflikte leichter gelöst werden.

„Marketing wird mehr zu einem kontinuierlichen Prozess jenseits singulärer Kampagnen und einmaliger Projekte. Die Unternehmen werten verstärkt Realtime-Daten aus und geben diese direkt in die Kreation. Die Kreativen sind noch enger in das Unternehmen integriert – sie sitzen teilweise beim Kunden vor Ort.“

GESINE HAAG, LET'S GO SURFING

FÜR MEHR KONTINUITÄT IM PERSONALBESTAND SORGEN

Je höher die Kurzfristigkeit und operative Hektik, desto schwieriger wird es, Mitarbeiter zu halten und zu entwickeln. Gleichzeitig sind erfahrene Mitarbeiter und eingespielte Teams eine Voraussetzung, um unter höherer geschäftlicher Hektik exzellente und erfolgreiche Ergebnisse zu produzieren. Hier sind Agenturen gefordert, als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.



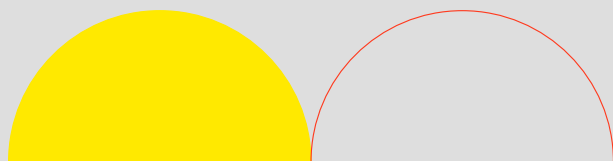
These 05
Größere Vielfalt

**AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
breiter
UND
SPEZIELLER**

Die Agenturlandschaft differenziert sich weiter aus. Es wird mehr Spezialdienstleister geben. Alte Grenzen zwischen Disziplinen verschwimmen. Das Beziehungsgeflecht und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit werden kleinteiliger und bunter. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig breiter und spezieller.

Die Kunden- und Agenturlandschaften werden vielfältiger

Noch nie gab es so unterschiedlich agierende Akteure auf beiden Seiten. Die Ausdifferenzierung von Management- und Marketingansätzen einerseits und der Agenturlandschaft andererseits bedingt sich gegenseitig. Auftraggeberseitig koexistieren viele verschiedene Managementansätze: von agilen, demokratischen, selbstgesteuerten Bottom-up-Ansätzen bis zu kostenminimierenden, Controllingorientierten oder Agenda-Setting-geprägten Leadership-Ansätzen. Die Zahl möglicher Ausrichtungen und Aufstellungen des Marketings wird jährlich breiter und vielschichtiger. Und für jeden neuen Managementansatz und jede neue Marketingentwicklung etablieren sich sofort kleine Nischenspezialisten und Boutique-Agenturen. Angesichts dieser Vielfalt stellt sich die Frage, wie die Integration der verschiedenen Ansätzen funktionieren soll?



Ehemals feste Disziplin-Grenzen lösen sich auf und sorgen für Verwirrung

Früher waren Werbung, PR und Media getrennt organisiert und wurden von unterschiedlichen Agenturen mit unterschiedlichen Agenturmodellen bedient. Es gab eine klare Abgrenzung zu Unternehmensberatern und Technologieanbietern. Die Digitalisierung vieler Bereiche schüttelt diese Einteilung ordentlich durcheinander. Aktuell wird der Kuchen neu verteilt, alle Akteure beginnen in benachbarten Bereichen zu wildern und stellen auch in diesen Bereichen die geltenden Gesetzmäßigkeiten in Frage. Eine Kettenreaktion entsteht, die die gesamte Agenturlandschaft und mit ihr die Strukturen des Marketings verändern wird.

42

43

Spitze Exzellenz oder breites Angebot?

Marketingverantwortliche stehen mehr denn je vor der Herausforderung, sich entscheiden zu müssen: Wollen sie mit mehreren Agenturen arbeiten, die fachlich herausragend in wenigen Spezialgebieten sind? Oder machen sie gegebenenfalls Abstriche bei

“Wir wünschen uns ein kollaboratives Zusammenarbeiten verschiedener Disziplinen. Agenturen beanspruchen das gerne für sich. In der Praxis gestaltet sich das jedoch immer wieder schwierig und bedeutet für uns einen hohen Koordinationsaufwand.”

WALTRAUD NIEMANN, ING-DIBA

Einzelthemen, um auf ein funktionierendes Gesamtpaket zu setzen? Das ist auch eine Frage, wie klar Marketingentscheider wissen, was sie wollen und inwiefern das Marketing in der Lage ist, verschiedene Dienstleister zu steuern, deren Arbeit zu verzahnen und aufeinander

abzustimmen. Je überforderter und unentschiedener Marketingverantwortliche sind oder je komplexer die Organisation ist, desto eher setzen Marketer auf eine Agentur mit sehr breitem Portfolio. Und umgekehrt: Je unzufriedener Marketer mit dem One-Stop-Shopping-Prinzip sind, je genauer sie wissen, was sie wollen und welche Agenturen ihnen dabei helfen können, desto eher sind sie bereit, neue Dienstleister zum Zuge kommen zu lassen und den vermehrten Koordinationsaufwand der Spezialistensteuerung in Kauf zu nehmen. Zwischen diesen beiden Polen wird es fortlaufende Pendelbewegungen bei Unternehmen geben und diese werden entsprechende Agenturwechsel mit sich bringen, da kein Ansatz mittelfristig zufriedenstellend ist. Denn alle paar Jahre ändern sich die Vorzeichen. Und auch auf Gesamtunternehmensebene lassen sich ähnliche Pendelbewegungen zwischen den Polen zentral/dezentral, Inhouse/Outsourcing und Innovation/Konsolidierung beobachten.

Was ausfranst, muss man auch wieder zusammennähen

Zusammenarbeit mit vielen Agenturen bedeutet auch: Die Projekte werden kleinteiliger, das Marketing-Budget wird auf mehr Akteure verteilt und die Abstimmungskosten steigen. Agenturen werden häufig klein gehalten und sind Projektdienstleister — dennoch wird von ihnen verlangt, das Gesamtbild im Auge zu behalten. Gleichzeitig

„Agenturen müssen ihre Modelle überarbeiten. Es kann nicht sein, dass ein Marketingleiter sieben Agenturen zusammenbringen muss, um Wurst zu verkaufen.“

GODO RÖBEN, RÜGENWALDER MÜHLE

haben Auftraggeber aber den Anspruch, die Customer Experience ganzheitlich zu verbessern. Entsprechend müssen sie nicht nur intern Projekte und Maßnahmen koordinieren, sondern fordern

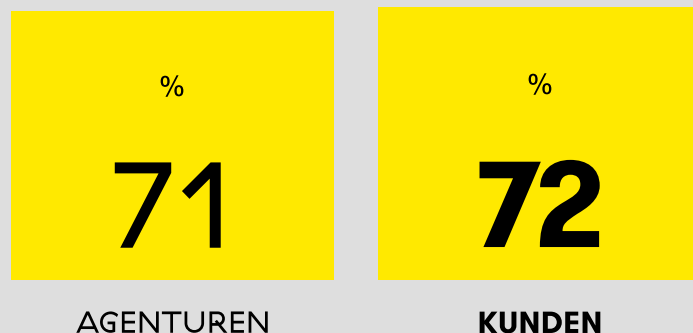
auch Agenturen zur Kooperation untereinander auf. Das setzt auf Agenturseite Willen und Fähigkeit zur Kollaboration voraus, denn in der Vergangenheit haben Agenturen vielfach neben- oder sogar gegeneinander gearbeitet.

KOLLABORATION IM BEZIEHUNGSGEFLECHT

44

Es arbeiten immer mehr als eine Agentur und mehr als eine Abteilung zusammen. Das Ökosystem wächst. Je fragmentierter die Disziplinen und Projekte, umso wichtiger wird kollaboratives Arbeiten. Das Problem dabei: Zusammenarbeit wird zwar von Auftraggebern gefordert, aber nicht immer gefördert: Agenturen sollen untereinander kooperieren — wissen aber nicht wie und werden zugleich vom Auftraggeber im Dunklen gelassen bzw. gegeneinander ausgespielt. Es ist zu unklar, in welchen Bereichen Kooperation gefragt ist und wann kompetitives Verhalten gefragt ist. Hinzu kommt, dass der Auftraggeber selbst immer stärker in den Prozess eingebunden werden will — einerseits um Kontrolle auszuüben und um nachzuvollziehen, wie die „Black Box“ Agentur arbeitet, andererseits, weil auch Auftraggeber mittlerweile wissen, dass das klassische Wasserfall-Modell „Briefing-Strategie-Kreation“ immer seltener funktioniert.

AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
breiter
UND
SPEZIELLER



Es wird zukünftig breitere und speziellere Agentur-Kunden-Beziehungen geben. Davon sind sieben von zehn Befragten überzeugt. Das bedeutet auch, dass die Beziehungen an vielen Stellen kleinteiliger werden und der Wettbewerb zunehmen wird. **Wie die vielen verschiedenen Partner zusammenfinden, wie sie zusammen arbeiten und wie sie gesteuert werden, ist hingegen noch unklar.**

Top2-Box auf 5er-Skala
„stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

Neues Betätigungsfeld für Agenturmanager

Marketer, die mit mehreren Agenturen erfolgreich zusammenarbeiten wollen oder müssen, suchen derzeit nach neuen Formen der Integration. Bislang wurden Agenturen von den verschiedenen Abteilungen im Marketing separat geführt und die oberste Marketingleitung fungierte als (vor-)letzte Eskalationsstufe. Mit diesem Modell wird die Agentur-Kunden-Beziehung einer Marketingabteilung zum Spielball marketinginterner Auseinandersetzungen. Die übergreifende

45

Koordination bleibt auf der Strecke. Einige Unternehmen beginnen daher, Positionen für das Agenturmanagement zu etablieren, deren Aufgabe in der Pflege des Agenturpools und Koordinierung der verschiedenen Agenturaufträge besteht. Sie kümmern sich zudem um das Spannungsfeld zwischen einem großen Pool aus Spezialagenturen und dem Wunsch nach möglichst wenigen Ansprechpartnern. Es ist auch vorstellbar, dass das Agenturmanagement zu einem eigenen Geschäftsfeld für Intermediäre wird. So könnten z.B. Pitchberater, die Unternehmen bislang bei der Auswahl von Agenturpartnern unterstützen, zukünftig auch die operative Steuerung des Agenturpools übernehmen.

Neue Modelle der Agentur-Kunden-Beziehung

Statt einer Kooperation einzelner Agenturen oder einer zentralen Leadagentur im klassischen Sinne gehen Marketer verstärkt andere

“Der Kreativ-Prozess wird zukünftig stärker von der Umsetzung und dem Ausrollen entkoppelt. Dieses Decoupling ist in den USA längst verbreitet und kommt jetzt über Großbritannien auch nach Deutschland hinüber.”

JOSÉ LUIS CARRETERO LÓPEZ, DR. STEINER & CARRETERO

re Wege: Sie holen „schlaue“ Einzelkämpfer, Freelancer und Teams ins Unternehmen, bauen eigene Inhouse-Agenturen

auf oder etablieren ihre eigenen maßgeschneiderten Agenturen (Customized Agency). So ein Vorgehen setzt aber ein klares Selbstbild und Risikobereitschaft voraus. Es muss klar sein: Was will ich inhouse erledigen? Was lasse ich extern erledigen? Agenturen helfen ihren Kunden bei diesen Wegen und unterstützen sie: durch das Aufstellen agenturübergreifender Teams, durch Beratung beim Aufbau eigener Inhouse-Agenturen oder durch die gemeinsame Gründung von Agenturen, die speziell auf diesen einen Auftraggeber zugeschnitten sind.

Was Agenturen jetzt tun können

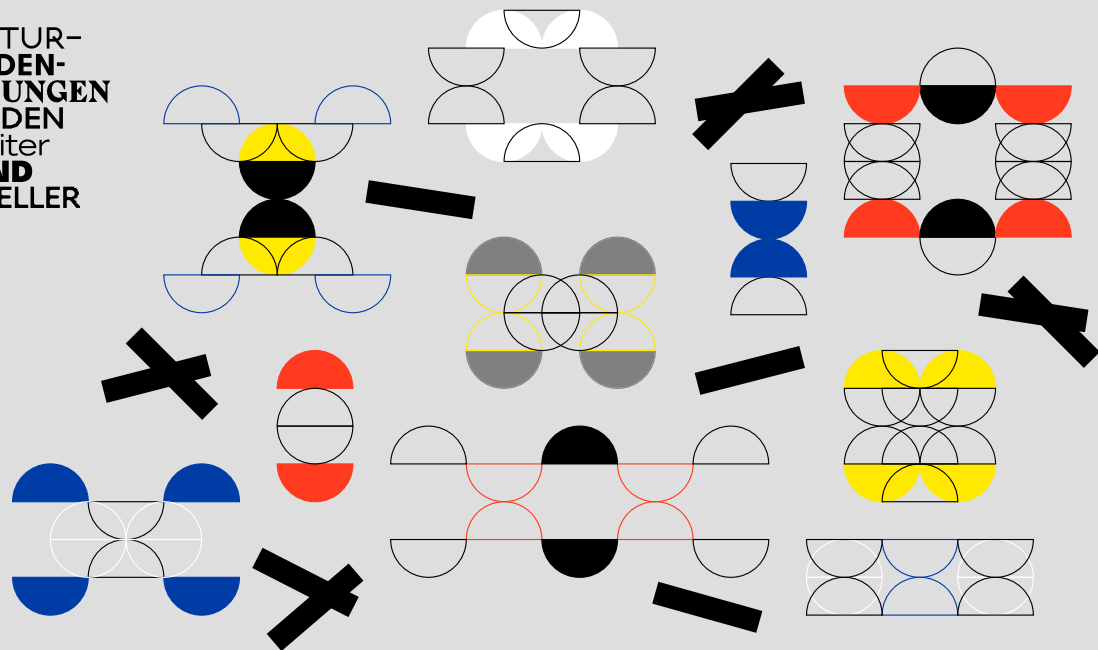
Den eigenen Ist- und Soll-Zustand bestimmen

Die Vielfalt verschiedener Agentur-Modelle macht es für Agenturen überlebenswichtig, sich in der Neuverteilung des Agentur-Geschäfts zu positionieren. Agenturen brauchen eine ehrliche Bestandsaufnahme, nach welchem Modell sie gerade operieren, womit sie ihr Geld verdienen und warum Kunden aktuell für diese Agentur-Leistungen zahlen. Neben diesem Selbstbild brauchen sie auch ein Zielbild, womit sie zukünftig Geld verdienen und wie sie sich aufstellen wollen. Ohne so ein Zielbild wird es Agenturen angesichts hoher Geschwindigkeit und hoher Auslastung nicht gelingen, rechtzeitig auf den Wandel zu reagieren und sich in Stellung zu bringen.

PILOTPROJEKTE UND STRATEGISCHE NEUKUNDEN GEWINNEN

Agenturen benötigen für die neuen Geschäftsfelder und Formen der Zusammenarbeit einen „proof of concept“: Sie brauchen Referenzprojekte und -kunden. Diese helfen ihnen zu lernen, wie und bei wem die neue Ausrichtung funktioniert. Sie helfen, Erfahrungswerte zu generieren. Erst mit solchen Erfahrungswerten im Rücken können Agenturen über Neuausrichtungen entscheiden und sie in den Markt tragen.

AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
breiter
UND
SPEZIELLER



Projekte ohne strategische Priorität absagen

Agenturen haben häufig den Reflex, jede sich bietende Gelegenheit für mehr Geschäft bei einem Kunden zu nutzen und den Kunden immer weiter entwickeln und begleiten zu wollen. Daraus entsteht häufig eine ungesunde Situation. Agenturen entwickeln sich ohne oder jenseits ihrer strategischen Prioritäten. Vorhandene Kapazitäten sind mit irgendwelchen Jobs ausgelastet. Durch solch ein Vorgehen verpassen Agenturen die Chance auf eine strategische Weiterentwicklung. Kurzfristig lukrative, aber strategisch wenig relevante Projekt abzusagen, muss man sich als Agentur aber auch leisten können.

Agenturidentität schärfen und aus der Vielfalt herausstechen

Je bunter der Markt wird, und je (vermeintlich) austauschbarer die Agenturleistungen werden, desto wichtiger wird es für Agenturen, ihr

46

47

Profil zu schärfen, eine klare Haltung zu entwickeln und diese auch offensiv zu kommunizieren: Wofür steht die Agentur? Was kann und will sie leisten? Inwieweit passen ein Kunde und sein Anliegen zu den

„Alles wird sich weiter fragmentieren. Sowohl Agenturen als auch die Auftraggeber müssen viel mehr Spezialwissen vernetzen und dabei insgesamt schneller werden. So banal es klingt: Man braucht ein besseres Verständnis füreinander, damit die Räder auch wirklich ineinander greifen.“

JESKO PERREY, MCKINSEY

eigenen Werten und Bedürfnissen? Gerade weil Auftraggeber häufig unsicher sind, fordern sie von den Agenturen vermehrt diese klare Haltung ein. Das Problem hierbei: Zum einen bedeutet ein „Nein“ zur Zusammenarbeit Umsatzeinbußen, zum anderen bleibt bei der hohen operativen Geschwindigkeit oftmals kaum Zeit, die eigene Rolle und Expertise im Detail einzubringen. Problematisch wird es auch dann, wenn eine kommunizierte Haltung vom Auftraggeber als Arroganz wahrgenommen wird.

THEMENSPEZIFISCHES KNOW-HOW AUFBAUEN

Die Vielschichtigkeit der Herausforderungen und die Ausdifferenzierung der Technologien macht es für Agenturen unmöglich, in allen Bereichen Spezialwissen aufzubauen. Eine inhaltliche Fokussierung auf Schwerpunktthemen hilft Agenturen wie Auftraggebern. Den Agenturen nützt die Schwerpunktsetzung, um Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, besser Neukunden zu akquirieren und Talente zu gewinnen. Auftraggebern hilft die Fokussierung, weil sie verstärkt thematische Spezialexpertise suchen.

MEHR SELBSTVERTRAUEN ZEIGEN UND „PROFESSIONELL UNBEQUEM“ SEIN

Agenturen sollten ein besseres Gespür dafür bekommen, wann ein kritisches Hinterfragen sinnvoll ist (Berater) und wann es besser ist, einfach die Dinge abzuarbeiten (Werkbank). Aber oftmals machen sich Agenturen auch zu Unrecht klein und könnten mehr Selbstvertrauen zeigen. Marketer fordern in volatilen Zeiten verstärkt Beratung ein. Aber um sich gegenseitig herauszufordern, sich immer wieder zu „pushen“, aneinander zu wachsen und zu lernen, braucht es

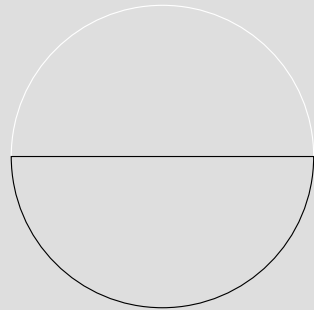
„Es war noch nie so einfach für junge Agenturen. Die Auftraggeber sind alle unsicher und suchen nach neuen Wegen und wollen Dinge ausprobieren. Wer da ein überzeugendes Konzept hat, bekommt eine Chance.“

LAURENT BURDIN, SPACE AND LEMON

eine Klärung, was beide Seiten voneinander erwarten — und was nicht. Für Agenturen erleichtert die Fokussierung auf ein Spezialgebiet, in einem konkreten Bereich Detailwissen aufzubauen, (Beratungs-)Leistungen anzubieten — und entsprechend selbstbewusst aufzutreten.

PARTNERSCHAFTLICHE MODELLE AUFSETZEN

Um die Zusammenarbeit mit anderen Agenturen effizienter zu gestalten, um Eitelkeiten, Reibungsverluste und hohen Koordinationsaufwand zu vermeiden, sollten Agenturen sich die Frage stellen, ob eine rechtlich (und kulturell) andere Form der Zusammenarbeit sinnvoll ist. Joint Ventures, Ausgründungen oder exklusive Agenturmodelle können beispielsweise die inhaltliche Schlagkraft bündeln, die Zusammenarbeit ökonomischer machen und ein neues kulturelles Wir-Gefühl schaffen.



SCOPE OF WORK DEFINIEREN UND KOMMUNIZIEREN

Gemeinsam mit den Ansprechpartnern muss klar umrissen sein, welche Rolle die Agentur im Ökosystem spielen soll, will und kann. Dafür ist auch viel Klarheit auf Seiten des Marketings notwendig. Fehlt diese Klarheit, sind die vorgegebenen Rahmen zu schwammig oder ist der scope of work nicht allen im Marketingteam bekannt, sind Agenturen in der Pflicht, selbst für klare Verhältnisse zu sorgen und den Aktionsradius gemeinsam mit dem Auftraggeber zu klären.

MODERATIONS- UND VERMITTLUNGS- LEISTUNG AUSBAUEN

Neben der inhaltlichen Exzellenz wird es bei allen Agentur-Modellen wichtiger, auch Kollaborations- und Moderations-Kompetenz aufzubauen. Diese helfen im Umgang mit anderen Agenturpartnern oder weiteren involvierten Abteilungen auf Kundenseite. Agenturen müssen ihre Berater entsprechend entwickeln, dass sie auch ohne formales Mandat das Projekt erfolgreich voranbringen und gleichzeitig alle zentralen Partner auf ihrer Seite haben. Agenturen, die stark im Umfeld agiler Softwareentwicklung aktiv sind, haben hierfür sogar häufig eigene Coaches. Teilweise beraten diese Mitarbeiter auch Auftraggeber losgelöst von den Projekten in Prozessfragen.

„Bei Jimdo suchen wir eigene Modi der Zusammenarbeit. Zum Beispiel gemeinsame Briefings, gemeinsame Kreation, Sprints. Wir möchten von den kreativen Kompetenzen der Agentur profitieren und lernen. Aus der agilen Softwareentwicklung kommen viele Inspirationen dafür.“

CHRISTIAN RIEDEL, JIMDO

**AGENTUR-
KUNDEN-
Beziehungen
werden
PROFESSIO-
NALISIERTER
UND
prozess-
orientierter**

Die weichen Faktoren der Zusammenarbeit rücken stärker in den Vordergrund und werden gezielt optimiert und formalisiert — durch gegenseitige Bewertungen, Reviews zur Art und Weise der Zusammenarbeit und Implementierung neuer Arbeitsprozesse. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig professionalisierter und prozessorientierter.

HINTER DIE FASSADEN SCHAUEN

Viele Marketingverantwortliche sind unzufrieden mit dem Beginn neuer Beziehungen. Sie verabschieden sich von den Hochglanz-Selbstdarstellungen der Agenturen, austauschbaren Referenzlisten und wenig aussagekräftigen 360-Grad-Portfolios und suchen neue Wege, um systematisch hinter die Schauseite von Agenturen zu blicken. Zum einen beklagen sie, Agenturen seien zu stark im Sende-Modus und interessierten sich zu wenig für ihr Gegenüber. Zum anderen behauptet fast jede Agentur, alles selbst zu können, über unbegrenzte Ressourcen zu verfügen und auch im Team mit anderen Agenturen perfekt zu kollaborieren, obgleich das nicht immer den Tatsachen entspricht. Um in der Anfangsphase einer Beziehung für mehr Klarheit zu sorgen, setzen Marketer auf neue Formate des Kennenlernens wie Chemistry Meetings, Pilotprojekte oder Workshops. Es geht darum, die Agentur in einer Arbeitsatmosphäre kennenzulernen und herauszufinden, ob man menschlich und inhaltlich zusammen passt.

ES MUSS MENSCHLICH PASSEN

Die Beziehung zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern ist auch eine Beziehung zwischen Menschen, die (für längere Zeit) zusammenarbeiten. Die Chemie muss nicht nur auf Entscheider-Ebene stimmen, sondern vor allem auch zwischen den Beteiligten, die im Alltag eng zusammenarbeiten. In der Praxis finden sich vermehrt sogenannte Chemistry Meetings, in denen sich die Personen auf beiden Seiten kennenlernen und man prüft, inwieweit man sich gegenseitig grün ist. Zu selten wird dies in der laufenden Zusammenarbeit durch gemeinsame Team-Events und agenturübergreifende Zusammenkünfte fortgeführt. Der menschliche Faktor hat aber nicht nur eine positive, vertrauensvolle und stabilisierende Seite, sondern auch eine unberechenbare: wenn ein zentraler Akteur das Beziehungsgefüge verlässt, kann die ganze Beziehung ins Wanken geraten.

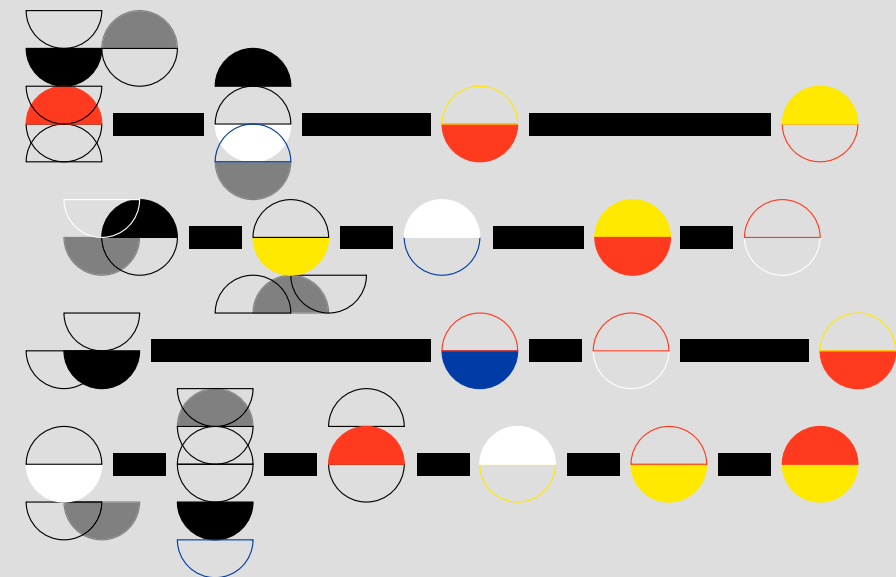
„Wenn man zusammenarbeitet, geht man gemeinsam auf eine Reise, und da erlebt man was zusammen. Da muss man doch wissen, mit wem man unterwegs ist, was der kann und wie der so drauf ist. So ein Abenteuer kann doch nur gutgehen, wenn beide Seiten vorher klar machen, was man voneinander erwarten kann.“

JO MARIE FARWICK, ÜBERGROUND

50

51

AGENTUR-KUNDEN-Beziehungen werden PROFESSIONALISIERTER UND prozessorientierter



ES MUSS OPERATIV PASSEN

Auftraggeber nutzen verstärkt auch Pilotprojekte, um zu testen, ob man gut und erfolgreich zusammenarbeiten kann. Hier fällt es beiden Seiten viel einfacher festzustellen, ob die Kompetenzen tatsächlich vorhanden sind, ob die Agentur sich auf den Kunden einlassen kann, die Ergebnisse überzeugen und man die Zusammenarbeit vertiefen sollte. Solche Pilotprojekte können auch in Form von Workshops oder gemeinsamer Arbeitsrunden vor Ort (Sprints) bearbeitet werden.

DER KERN GUTER ZUSAMMENARBEIT LIEGT IM ANFANG

Die Zeiten, in denen Marketer ein Briefing verfassen und dieses dann eins zu eins und ohne Hinterfragen von der Agentur umgesetzt wird, sind eindeutig vorbei. Eine Zusammenarbeit, die überhastet und ohne Klärung zentraler Ziele, Aufgaben, Rollen und Motivationen beginnt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zu guten Ergebnissen führen. Marketingverantwortliche sind häufig gar nicht in der Lage, ein klares und fokussiertes Briefing zu formulieren. Das liegt weniger an fehlendem Know-how, sondern vielmehr an der Komplexität der Aufgaben und den daraus resultierenden Unsicherheiten. Wo Unklarheit dominiert, haben finalisierte Arbeitsaufträge ausgedient. Stattdessen gibt es Zielvorgaben oder Problembeschreibungen als Ausgangspunkt von Diskussionen. Über eine intensive Auseinandersetzung wollen Auftraggeber gemeinsam mit Agenturen herausarbeiten, worum es eigentlich geht, was erreicht werden soll, was der

vielversprechendste Weg ist und welche Erfolgsgrößen relevant sind. Aber Agenturen denken zu häufig schon in Kreation und Lösung, bevor das Problem und die Aufgabe ausreichend verstanden wurden.

52

KOLLABORATIVE UND INTER-DISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT ORGANISIEREN

Viele Auftraggeber sehen die Notwendigkeit, kollaborativer und interdisziplinärer mit ihren Agenturen zusammenzuarbeiten. Sie wollen nicht mehr nur die für ein Projekt notwendigen Informationen mit der jeweiligen Agentur teilen, sondern alle ihre Agenturen möglichst früh in erste Ideen, Gedanken und mögliche Vorhaben involvieren und in unternehmensinterne Prozesse einbinden. Damit will man sich gegenseitig befruchten, noch rohe Ideen gemeinsam weiterentwickeln und die verschiedenen Disziplinen und Kanäle bestmöglich in das Vorhaben integrieren. Aber zu häufig scheitert dies an alten Routinen, Angst und Eitelkeiten auf beiden Seiten.

Neue Arbeitsweisen scheitern an alten Strukturen

Sowohl Auftraggeber als auch Agenturen reagieren auf die zunehmende Schnelligkeit mit dem Wunsch nach agileren und flexibleren Formen der Zusammenarbeit. Aber die Strukturen auf Unternehmensseite sind häufig nicht auf diese Prozesse ausgelegt. Hierarchien oder Gremien-Strukturen verlangsamen Entscheidungsprozesse. Klassische Einkaufs- oder Budgetplanungsprozesse widersprechen

53

einem agilen Arbeiten. Bei vielen Auftraggebern geht ein Bewusstsein für die Relevanz neuer Zusammenarbeitsformen im Alltag unter oder verbleibt in der Nische eines abteilungsinternen Leuchtturmprojektes, das im restlichen Unternehmen — sofern überhaupt wahrgenommen — Exotenstatus genießt.

FORMALISIERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Wenn mehr Akteure die Agentur-Kunden-Beziehung mitbestimmen und zugleich die Fluktuation steigt, verliert Personenvertrauen an Relevanz. Daher wird es wichtiger, die Zusammenarbeit beider Seiten zu formalisieren. Dies bedeutet eine klare Definition der Rollen

„Gerade bei bestimmten neuen, zukunftsweisenden Themen, können wir Agenturen oftmals nicht genau briefen, wohin die Reise gehen soll. Dort ist die Beratung und Führung durch Agenturen wichtiger. Agenturen wären für mich in diesen Fällen sogar geeigneter als traditionelle Unternehmensberatungen, da sie agiler und kreativer an die Fragestellungen herangehen. Diese Beratungskompetenz muss vielerorts allerdings noch aufgebaut werden.“

KATJA MEHL, SAP

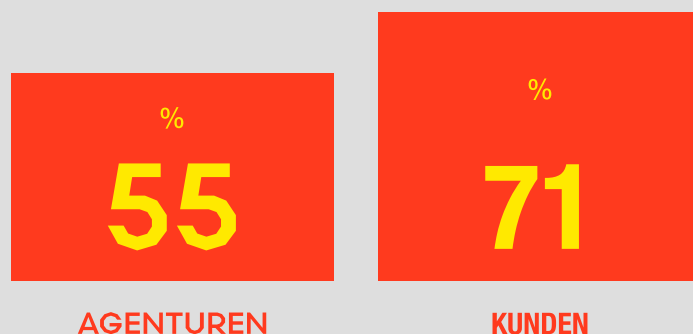
und Kooperationsregeln: zwischen Agentur und Auftraggeber, zwischen Agenturen untereinander und innerhalb der jeweiligen Teams. Aber die beste Rollenklärung nützt nichts, wenn niemand sie überprüft und Rollenverletzungen sanktioniert. Solche Rollendefinitionen können auch Teil von Retrospektiven nach einem Projektabschluss sein. Möglicherweise wird diese Thematik zukünftig

ein Agency-Relationship-Management übernehmen, das im Unternehmen für die Steuerung und Koordination der Agenturen verantwortlich ist.

PROZESSE DEFINIEREN UND AUCH „WEICHE“ FAKTOREN OPTIMIEREN

Agenturen werden zukünftig nur noch dann entsprechende Margen erwirtschaften können, wenn die Prozesse auf beiden Seiten stimmen und gut ineinandergreifen. Um angesichts des hohen Effizienzdrucks und der steigenden Komplexität gut zusammenzuarbeiten, wird es für beiden Seiten wichtiger, das „Irgendwie-Durchwurschteln“ zu reduzieren und mehr nachvollziehbare Prozesse zu implementieren. Dies beinhaltet auch eine Definition von Entscheidungsträgern, Entscheidungszeiträumen und Eskalationsstufen: Wer muss was bis wann entscheiden? Welche Informationen werden hierfür benötigt? Und wer entscheidet, wenn etwas in diesem Prozess ins Wanken gerät? Aber auch die weiche Seite der Zusammenarbeit lässt sich besprechen und formalisieren. Beispiel Feedbackkultur: Nicht selten bleibt Kritik unausgesprochen oder wird positiv verpackt, anstatt einmal Tacheles zu reden und ehrlich zu sagen, warum man mit einem Briefing oder einem kreativen Output unzufrieden ist.

AGENTUR-KUNDEN-Beziehungen werden PROFESSIONALISIERTER UND prozessorientierter



Unternehmensvertreter sind überzeugt: Die Zusammenarbeit wird zukünftig noch professionalisierter und prozessorientierter werden (71%). Damit geht auch die Erwartung an Agenturen einher, Prozesse effizienter zu organisieren. Allerdings ist verwunderlich, dass auf Agenturseite nur 55% der Befragten diese Einschätzung teilen. Jeder Fünfte (21%) stimmt dieser Aussage sogar (überhaupt) nicht zu. Dabei scheint eine stärkere Prozessorientierung und Professionalisierung ein guter Weg, um dem wachsenden Kosten- und Effizienzdruck und der zunehmenden Geschwindigkeit standzuhalten. Möglicherweise denken einige Agenturvertreter, diese Formalisierung widerspreche ihrer Daseinsberechtigung als Kreative?

Top2-Box auf 5er-Skala „stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

MEHR SOFTWARE-TOOLS

Die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Auftraggebern wird zunehmend auch von Software-Tools und künstlicher Intelligenz bestimmt. Dies reicht von gemeinsamen Kollaborationsplattformen über ausgefeilte (Multi-)Projektmanagementsysteme, Data-Analytics-Tools und halbautomatisierten Kreationsvorstufen bis hin zu Plattformen für die Vergabe von Aufträgen. Und auch künstliche Intelligenz könnte helfen, Informationen schneller zugänglich zu machen, egal ob sich diese auf vergangene Aufträge, Projekte anderer Abteilungen oder Wettbewerbsaktivitäten beziehen. Damit wird die Zusammenarbeit nicht nur professionalisierter und prozessorientierter. Die digitalen Tools können auch dabei helfen, in weniger Zeit mehr zu erreichen und darüber neue Freiräume zu schaffen.

Was Agenturen jetzt tun können

ÜBERHASTETE STARTS VERHINDERN

Agenturen sollten sich zu Beginn einer Beziehung Zeit nehmen — egal wie hoch der operative Druck sein mag. Andernfalls drohen sie nicht nur den Kunden, sondern auch die eigenen Mitarbeiter zu verbrennen. Dafür haben Agenturen unterschiedliche Wege entwickelt. Einige schaffen es, sich selbst zu bremsen. Andere lassen interne Teams um ein Kundenprojekt pitchen: wenn sich kein Team formiert, das für dieses Projekt Zeit und Lust hat, wird es auch nicht angenommen. Kunden können dann abwägen, ob ihnen ein schneller Start oder das bessere Konzept wichtiger ist.

Auftragsklärung ist Gemeinschaftsaufgabe

Die Frage nach dem gemeinsamen Verständnis des Auftrags ist keine, die zwischen zwei Personen durchgeführt werden sollte. Idealerweise initiieren Agenturen zu Beginn einer Zusammenarbeit einen Workshop mit allen wichtigen Beteiligten, um sicherzustellen, dass alle eine ähnliche Vorstellung von der Zusammenarbeit haben. Dazu zählt gegebenenfalls auch, weitere Agenturpartner und Spezialisten mit ins Boot zu holen. Im Rahmen solcher Kick-Offs gehören beiderseits auch schwierige und kritische Themen, Unklarheiten und Unsicherheiten auf den Tisch, selbst wenn das unangenehm und vielleicht auch entblößend sein mag.

54

55

RICHTLINIEN DER ZUSAMMENARBEIT DEFINIEREN

Gerade langjährige Beziehungen sind häufig für beide Seiten schwierig. Manche Agenturen erarbeiten mit ihren langjährigen Kunden eine Philosophy of Cooperation: Hier werden weiche Richtlinien für die Zusammenarbeit definiert. Man bringt das auf den Tisch, was in der bisherigen Zusammenarbeit schwierig ist und entwickelt einen Code of Conduct wie man künftig damit umgehen möchte — beispielsweise die Art des Feedback-Gebens, transparente Gestaltung der Kommunikationsflüsse oder die Erstellung von Briefings. Hier ist die Frage, wie verbindlich und sanktionsfähig diese Regeln sind, denn letztlich sitzt der Kunde am längeren Hebel. Dennoch ist so ein Leitbild für die Zusammenarbeit eine gute Grundlage, auf die sich beide Parteien berufen können, denn es fixiert das, was vorher

„Agenturen müssen Prozesse disziplinierter und effektiver durchorganisieren. Das ist eine Frage von Führung und Management, nicht von Kreation. Alles wird immer kleinteiliger, da braucht es Leute, die die ganzen Prozesse überwachen, nachjustieren, auf Timings achten. Quasi ein Projektcontroller, der nicht die Zahlen, sondern die Prozesse überblickt und verhindert, dass das Orchester im Chaos endet.“

TINA MÜLLER, OPEL

unausgesprochene aber gelebte Praxis war. Vermehrt werden solche Codes of Conducts mit einem quantitativen Review gekoppelt. Die gemeinsame Bewertung wird noch stärker genutzt werden, um über die Werte der Zusammenarbeit im Gespräch zu bleiben.

PROJEKTMANAGEMENT-KOMPETENZ ERWEITERN

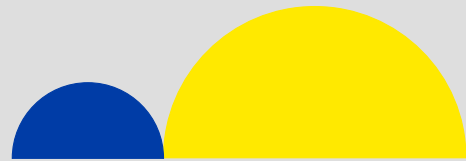
Im Zuge der Prozessoptimierung müssen Agenturen ihre Skills im Bereich Projektmanagement weiter ausbauen. Wenn Themen und Projekte immer komplexer werden, braucht es andere Kompetenzen, um alle Fäden zusammenzuhalten, den Überblick nicht zu verlieren und Prozess- und Ergebnisqualität zu sichern. Problematisch dabei: Die Kosten hierfür werden häufig vom Auftraggeber nicht gesehen und in Budget-Nachverhandlungen als erstes gestrichen.

GEMEINSAME PROZESSE IMPLEMENTIEREN

Agenturen sind in der Pflicht, nicht nur ihre eigenen Prozesse zu definieren, sondern auch bessere Schnittstellen zu ihren Kunden zu gestalten und eigene Prozesse dort zu verankern bzw. stärker in dortige Prozesse einzubinden. Denn wie soll z.B. eine gute Agentur-Ressourcenplanung funktionieren, wenn Auftraggeber sich nicht an ihre Zeiten für Entscheidungen und Feedbacks halten und somit sämtliche Kapazitätsplanungen untergraben?

Coaching-Teams etablieren

Die agile Software-Entwicklung arbeitet intensiv mit festen Rollen. Eine solche Rolle ist der Scrum Master, eine Art Team-Coach. Viele agil geprägte Unternehmen und Agenturen bauen derzeit eigene Coaching-Teams auf, die einerseits dafür Sorge tragen, dass die zwischenmenschliche Komponente der Zusammenarbeit stimmt. Sie moderieren auch Workshops und bereiten Meetings vor. Andererseits begleiten und schulen sie Kunden bei der Implementierung agiler Prozesse. Denn wie will man agil zusammenarbeiten, wenn nicht beide Seiten mit dem Prozedere vertraut sind?



Gemeinsam sprinten

Die Begeisterung für agile Arbeitsweisen hat auch das Marketing erfasst. Im Scrum gibt es z.B. die Regel, dass Anforderungen und Features anfangs definiert und priorisiert werden. Anschließend setzt das Team in einer ein- bis vierwöchigen Sprintphase diese Anforderungen und Features soweit wie möglich und vor allem ungestört um. Anschließend wird neu priorisiert und erneut gesprintet.

Das wiederholt sich, bis alles fertig ist. Sprints finden vermehrt Eingang in die Zusammenarbeit von Auftraggebern und Agenturen, beispielsweise um gemeinsam eine Strategie zu entwickeln. Wichtig ist, dass alle entscheidenden

„Man kann als Agentur mehrere Rollen innehaben. Aber die Agentur muss immer im Auge behalten: Wer bin ich heute, in diesem Projekt? Bin ich strategischer Berater oder eher effiziente Werkbank? Die situative Rolle wird zu wenig hinterfragt. Das führt zu Konflikten, zum Beispiel wenn Agenturen versuchen, strategische Überlegungen dort auszudrücken, wo eigentlich reines Abarbeiten gefragt ist.“

JOHN SEALEY, THE OBSERVATORY INTERNATIONAL

Personen in dieser Zeit präsent sind und gemeinsam arbeiten. Im Gegensatz zu sonstigen Meetings und Workshops wird nicht nur geredet, sondern es gibt viele Arbeits-Sessions. Und im Gegensatz zur sonstigen Arbeit liegt die volle Konzentration aller Beteiligten auf einem Thema.

AKTIVE ROLLENKLÄRUNG BETREIBEN

Agenturen können von Unternehmen nicht erwarten, dass diese sich um eine Rollenklärung kümmern. Hier sind Agenturen in der Bringschuld, um zu verhindern, dass es unproduktive Rangeleien gibt. Sie sollten jedoch zunächst intern anfangen und klären, wer im

56

57

Team wofür den Hut aufhat, wer entscheiden darf und wie Eskalationspfade intern aussehen. Dies resultiert auch in der Klärung von

„Agenturen — und auch wir — können viel von Strategieberatungen lernen. McKinsey zum Beispiel, die haben eine viel aktivere Feedbackkultur — sie fordern aktiv Feedback ein und reagieren dann auch entsprechend. Das ist viel schneller und offener, als ich das bei Agenturen bisher erlebt habe.“

ALEXANDER WILKE, THYSSENKRUPP

Rollen bei zentralen Meetings. Nur wer seine eigene Rolle geklärt hat, kann beginnen, sich mit der Klärung der Rollen anderer beteiligter Agenturen und des Auftraggebers zu beschäftigen. Denn nur wenn definiert ist, wer was macht und wofür zuständig

ist, können alle Parteien gut zusammenarbeiten und man kann frustrierende und ineffektive Doppelungen vermeiden.

FÜR MEHR PERSÖNLICHEN AUSTAUSCH SORGEN

So effizient und einfach die asynchrone Mail-Korrespondenz oder die Arbeit über digitale Kollaborations-Tools auch ist, sie ist der Nährboden für Missverständnisse und Unzufriedenheit. Hier können Auftraggeber wie Agenturen mehr Zeit und Raum für persönlichen Austausch schaffen, um nicht auf die wichtigen Zwischentöne und Neben-Informationen zu verzichten. Persönlicher Kontakt schlägt telefonischen, telefonischer Kontakt schlägt E-Mail.

GEMEINSAME LÖSUNGEN SUCHEN MIT HILFE NEUTRALER DRITTER

Um die verschiedenen Akteure und deren Interessen zusammenzubringen, müssen Agenturen mehr Moderationskompetenz aufbauen. Wenn es aber um die Art und Weise der Zusammenarbeit geht, braucht es häufig die Hilfe unabhängiger Dritter: Mediatoren helfen bei Konflikten, Coaches begleiten langfristig zusammenarbeitende Teams verschiedener Agenturen und des Marketings, Moderatoren führen durch Offsites, Agenturtage oder wichtige Meetings, Berater helfen bei einer grundsätzlichen Fragen wie z.B. der Neugestaltung der Agentur-Kunden-Beziehung.

Das Leadagentur-Modell neu beleben

Angesichts weiterer Effizienzoptimierungen der Auftraggeber können Agenturen die Position der Dienstleister-Steuerung übernehmen. Anders als bei den Leadagentur-Modellen der Vergangenheit geht es weniger darum, die inhaltliche Richtung vorzugeben und eigene kreative Idee von anderen Agenturpartnern umsetzen zu lassen. Stattdessen steuert die neue Leadagentur die Zusammenarbeit der verschiedenen Agenturpartner und führt die besten Ideen und Impulse

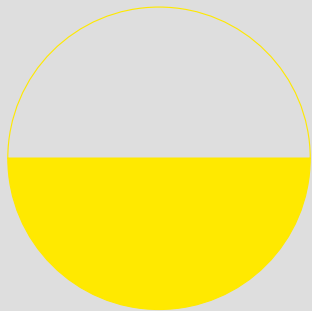
aller zusammen. Das reduziert für den Auftraggeber die Komplexität und entspricht dem Wunsch nach weniger Ansprechpartnern und weniger Koordination. In dieser Funktion ist eine Leadagentur Prozessmanager und Moderator. Dies setzt allerdings voraus, dass die Agentur und die beteiligten Akteure nicht nur ein „kleines Ego“ mitbringen, sondern auch den Wunsch und den Willen, gemeinsam im Sinne der Sache zusammenzuarbeiten.

FÜR AUFTRAGGEBER ATTRAKTIV BLEIBEN

Je länger eine Beziehung dauert, desto schwerer wird es, Begeisterung und Wertschätzung füreinander hoch zu halten. Das miteinander wird alltäglicher, Routine siegt über die Leidenschaft, neue Projekte und Kunden scheinen reizvoller. Für beide Seiten geht es darum, Desillusionskurven zu überwinden und die Beziehung frisch zu halten. Auftraggeber sorgen häufig für eine solche Auffrischung, indem sie „Challenger-Agenturen“ ins Haus holen. Agenturen können für Außergewöhnlichkeit in der Alltäglichkeit sorgen, indem sie Lernerfahrungen aus anderen (neuen) Kundenprojekten in die Bestandsbeziehung einbringen und z.B. Kundentage organisieren.

„Da sich alles immer schneller dreht und die Komplexität zunimmt, fehlt es oft an Erfahrungswerten. Da hilft es oft nur, offen zu sein und Neues auszuprobieren. Aber wenn man einen Piloten realisiert hat, der vielleicht nicht ganz optimal gelaufen ist, sollte das Learning immer sein: ‚Wir haben es versucht, was können wir beim nächsten Mal besser machen?‘ und nicht: ‚Wir können es nicht, also machen wir es nicht wieder.‘“

Elham Thienhaus, DDB



These 07
Neue Betätigungsfelder

**AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
tiefgreifender
UND
transformativer**

Der Wandel der Märkte und Medien wird Unternehmen weiter zu tiefgreifenden Veränderungen zwingen. Agenturen können Unternehmen helfen, Strategien und Konzepte dieser Transformation zu entwickeln und umzusetzen. Bestimmte Agentur-Kunden-Beziehungen werden dadurch tiefgreifender und transformativer.

Ein Markt für neue (Nicht-)Agenturen entsteht

Digital Transformation, Customer Experience, Omnichannel, disruptive Innovationen, neue Geschäftsmodelle oder New Work — Unternehmen stehen vor einer Vielzahl tiefgreifender Veränderungen. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist deutlich höher als die Wandlungsfähigkeit der allermeisten Unternehmen. Viele Unternehmensentscheider suchen daher nach Partnern, die das Unternehmen gleichzeitig strategisch-konzeptionell und implementierend unterstützen, sowie teilweise sogar den Betrieb des Neuen übernehmen. So bauen Spezialagenturen z.B. nicht nur neue Dienstleistungen und entwickeln und testen das passende digitale Geschäftsmodell, sie gründen auch mit dem Unternehmen ein Joint Venture, um den Kunden zu helfen, das Geschäft zu betreiben. Solche Agenturen stammen jedoch nur selten aus dem etablierten Agenturbereich.

„Für uns verliert Marketing als ausschließliches Buying Center zunehmend an Bedeutung. Wir kommen in vielen Fällen über ein Vorstandsmandat zu einem Auftrag und arbeiten dann für Projektgruppen oder Steering Committees aus verschiedenen Disziplinen beim Kunden. Marketing bleibt ein zentraler Stakeholder, ist aber nicht mehr der zentrale Ansprechpartner und Auftraggeber.“

CHRISTOPH BORNSCHEIN, TLGG

Marketing spielt bei Transformationsthemen eine untergeordnete Rolle

Solche bereichsübergreifenden Themen und Sonderprojekte werden in der Regel vom Top-Management initiiert und dann an Projektverantwortliche, Steuerungskreise oder Task Forces übergeben, deren Aufgabe es ist, Transformationsthemen unternehmensweit zu konzipieren und umzusetzen. Marketer sind — neben anderen Abteilungen wie Vertrieb, IT, HR, oder Business Development — bei diesen Aufträgen häufig Mitwirkende in Gremien, aber nicht die Auftraggeber.

Größere Bereitschaft für neue Agenturmodelle

Agenturen und Marketer klagen vielfach, dass es ihnen kaum gelingt, im Bereich der Marketingkommunikation neue Modelle der

„Die Aufgaben des Marketers haben sich drastisch verändert. Ich brauche nicht nur gute Kreative-Dienstleister, ich brauche jemanden, der holistisch denkt und die Transformationsprozesse innerhalb des gesamten Unternehmens verstehen kann. Kreativität ist mehr als eine gute Idee.“

TANJA BRINKS, VAILLANT

auch interimsmäßig die Marketingleitung und bringen gegebenenfalls sogar eigene Teams mit, um diese Projekte mit ihren eigenen Leuten durchzuführen.

Zusammenarbeit zu etablieren. Im Bereich der Unternehmenstransformation gelingt dies hingegen leichter. Dazu zählen beispielsweise erfolgsabhängige Honorierungsmodelle oder die Gründung gemeinsamer Joint Ventures zwischen Agentur und Auftraggebern, um neue Services oder Start-ups zu betreiben. Vereinzelt übernehmen Agentur-Führungskräfte

MEHR BERATERISCH-STRATEGISCHE ARBEIT IM MARKETING

Viele Marketingentscheider haben das Ziel, im Unternehmen wichtige Neuerungen anzustoßen und gemeinsam mit anderen Bereichen zu gestalten. Dafür sind sie auf der Suche nach Partnern, die nicht nur kommunikationskreative Exzellenz zeigen, sondern auch beraterische Qualität mit Blick auf Unternehmensveränderungen mitbringen. Sie suchen Agenturen, die inhaltlich tief einsteigen, Bekanntes in Frage stellen und neue Wege aufzeigen, marketingnahe Themen effizienter zu organisieren. Sie wollen von ihren Agenturen inhaltlich herausgefordert werden. Oft nehmen sie Agenturen als zu oberflächlich und in vorschnellen Lösungen denkend wahr. Vermehrt gründen oder kaufen Agenturen marketingnahe Unternehmensberatungen, um dem entgegenzuwirken und Beratungsleistungen zu kapitalisieren. Damit wollen sie einerseits dem gestiegenen Beratungsbedarf ihrer Kunden gerecht werden und sich andererseits von der sonstigen Agentur-Arbeit abgrenzen.

BERATUNG ALS BUSINESS-VORAUSSETZUNG

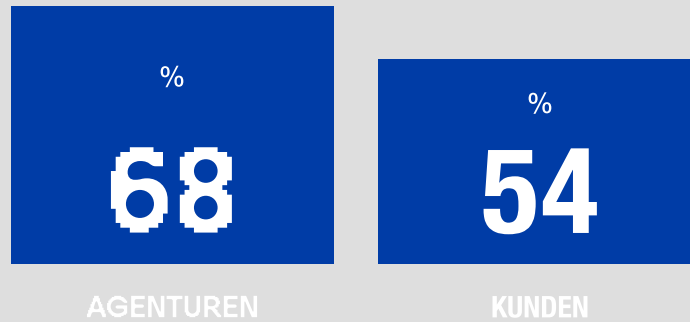
Aber auch für Agenturen, die sich nicht im Kontext von Transformationsthemen positionieren, sondern im bekannten Umfeld kreativer Kommunikationsleistungen bleiben, wird beraterische Expertise zunehmend zu einem entscheidenden Neugeschäfts-Kriterium. Wenn es mehr Problembeschreibungen gibt als klar formulierte Aufträge, reicht kreative Exzellenz allein oft nicht mehr aus.

„Das Agenturgeschäft zerfällt in zwei Bereiche. Einerseits werden Agenturleistungen zur Commodity. Dann zählt Effizienz, die Beziehungen werden kürzer und Agenturen werden leider auch mal verbrannt. Oder Agenturen helfen bei transformationalen Themen. Durch solche Themen kommt man nur gemeinsam mit dem Unternehmen durch. Solche Beziehungen können ewig dauern.“

WOLF INGOMAR FAECKS, SAPIENTNITRO

Denn die Beratungsleistung beginnt bereits bei der gemeinsamen Erarbeitung eines Briefings. Verantwortliche in Agenturen werden mehr und mehr zu Coaches, die gemeinsam mit ihren Auftraggebern Business-Lösungen erarbeiten.

AGENTUR-
KUNDEN-
BEZIEHUNGEN
WERDEN
tiefgreifender
UND
transformativer



Zwei Drittel der Agentur-Befragten sehen eine Entwicklung zu tiefgreifenderen und transformativeren Beziehungen (68%). Dahinter steht auch die Hoffnung auf neue Betätigungsfelder jenseits von Markenkommunikation. Die Unternehmensvertreter sehen das skeptischer (54%). Beinahe jeder Fünfte lehnt die These sogar ab (19%). Auftraggeber scheinen Agenturen solche Aufgaben nicht ohne Weiteres zuzutrauen.

Top2-Box auf 5er-Skala
„stimme voll und ganz zu/stimme zu“
Basis Agenturen: n=301,
Basis Unternehmen: n=116

Was Agenturen jetzt tun können

THEMATISCHE EXPERTISE AUFBAUEN

Agenturen, die Unternehmen in Transformationsphasen begleiten und ihnen helfen, das Neue in die Welt zu bringen, positionieren sich in der Regel eher spitz über thematische Expertise und weniger über detailliertes Know-how in den Bereichen Kunden, Kanälen, Kampagnen. Wissenstiefe in einem speziellen Bereich heißt zugleich auch, andere Bereiche auszuklammern. Solch eine strategische Entscheidung bedeutet einerseits Verlust von möglichem Geschäft, bietet andererseits aber auch die Möglichkeit, fokussiert in einem Bereich zu lernen und zu wachsen und darüber Wissensvorsprünge und Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

„Es gibt wirklich wenige Agenturen, die überzeugende Beratungen haben. Viele haben nur eine Beratung als Durchreiche zwischen Kreation und Kunde. Ich brauche Agenturen, deren Beratungsmitarbeiter über ein strategisches Verständnis, Einfühlungsvermögen in die Gegebenheiten unserer Vertriebskanäle und operative Exzellenz verfügen.“

CATHRIN DUPPEL, ROTKÄPPCHEN-MUMM

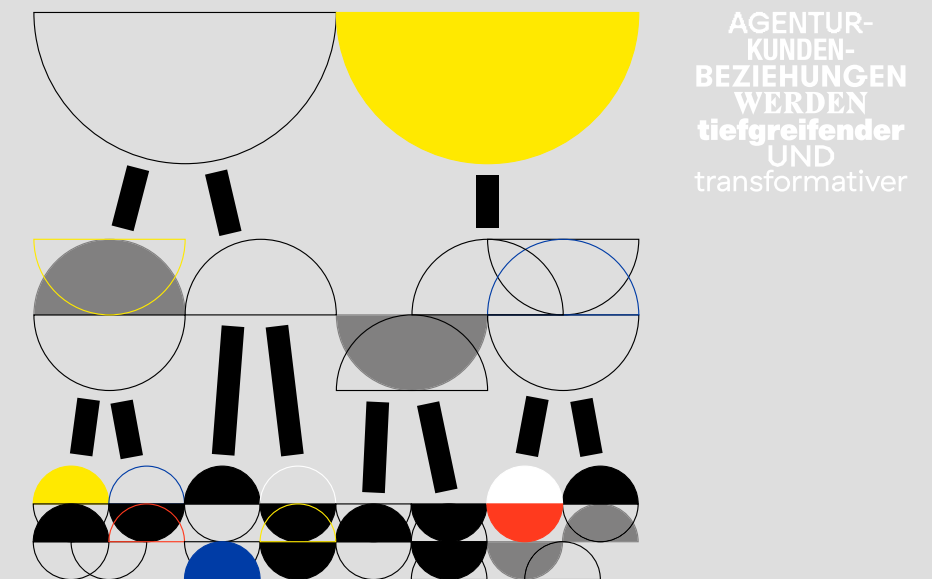
Die Transformationsabsicht und Beratungskompetenz klären

Agenturen sind aufgefordert, sich stärker mit ihrer Transformations- und Beratungskompetenz zu beschäftigen. Angesichts der häufig schlechten Reputation der Beratung durch Agenturen, müssen viele

Agenturen andere Wege gehen, wenn sie Unternehmen bei deren Transformationen begleiten und nicht nur Kommunikationsmaßnahmen konzipieren und realisieren wollen.

TOP-ENTSCHEIDER-KONTAKTE AUFBAUEN

Agenturen haben heute vielfach den Kontakt zur Unternehmensspitze verloren. Dieser ist aber nötig, um sich für bereichsübergreifende transformative Aufgaben zu qualifizieren. Agenturen können sich nicht darauf verlassen, vom Marketing nach oben weiterempfohlen zu werden. Sie sind also herausgefordert, die Kontakte ins Top-Management eigenständig aufzubauen. Das erfordert insbesondere eine klare Positionierung inklusive thematischer Fokussierung.



BEI „TESTKUNDEN“ EINE NEUE ROLLE EINNEHMEN

Agenturen leben davon und leiden darunter, dass sich bei ihren Auftraggebern mit Blick auf neue Strukturen und Prozesse zu wenig zu langsam ändert. Es reicht nicht, wenn Agenturen neue Arbeits- und Kooperationsmodelle bei ihren Auftraggebern einfordern. Sie sollten Cases und Erfolgsbeispiele bei anderen Kunden sammeln (z.B. Start-ups), um damit auch sicherheitsorientierte Auftraggeber alter Schule zu überzeugen. Hinzu kommt: Agenturen können bei der Betreuung von Start-ups eine ganz andere Rolle einnehmen: Marketingleitung, Unternehmensberatung und Agentur zugleich. Darüber kann man sich als Agentur weiterentwickeln, neue Aufgaben testen und Cases generieren, die auch (Konzern-)Kunden aus der „alten Welt“ überzeugen können.

(1) Qualitative Einzelinterviews

Durchführung von ca. 30 Interviews mit Marketing- und Agenturverantwortlichen. Die Gespräche fanden unter anderem mit folgenden Personen statt:

ANDREA BISON

Geschäftsführerin, thjnk Zürich

CHRISTOPH BORNSCHEIN

Geschäftsführer, TLGG

PETER BRAWAND

Geschäftsführer, BrawandRieken

TANJA BRINKS

Marketing Direktorin, Vaillant

LAURENT BURDIN

Geschäftsführer, Space and Lemon

JOSÉ LUIS CARRETERO LÓPEZ

Partner und Geschäftsführer, Dr. STEINER & CARRETERO – Die Spezialisten für Digitale Transformation

CATHRIN DUPPEL

Marketingleiterin Sekt & Wein, Rotkäppchen-Mumm Sektkellereien

WOLF INGOMAR FAECKS

Geschäftsführer DACH & Italien, Sapient / SapientNitro

JO MARIE FARWICK

Founder, Überground

JUTTA FRIESE

Leitung Internationales Content Management, Volkswagen AG

GESINE HAAG

Geschäftsführerin, Let's go surfing

TORBEN HANSEN

Geschäftsführer, Philipp und Keuntje

ULRICH KLENKE

CEO, Ogilvy & Mather Germany

DANIEL KÖNNECKE

CEO, FCB Deutschland

LARS LEHNE

Vorstandsvorsitzender, Szyzygy

MARCO LUSCHNAT

Geschäftsführer, Ministry

KATJA MEHL

Head of Marketing EMEA & MEE, SAP

DIRK MILLER

Executive Vice President Marketing, Rittal

TINA MÜLLER

Chief Marketing Officer, Member of the Management Board, Opel Group

WALTRAUD NIEMANN

Leitung Marketing, ING DiBa

JESKO PERREY

Global Leader McKinsey Marketing & Sales Practice

ANKE PETERS

Geschäftsführerin Beratung, thjnk Hamburg

CHRISTIAN RIEDEL

Head of Story, Jimdo

GODO RÖBEN

Geschäftsleiter Marketing & PR und Forschung & Entwicklung, Rügenwalder Mühle

HANS-CHRISTIAN SCHWINGEN

Markenchef, Deutsche Telekom

JOHN SEALEY

Regional Managing Partner Germany, CEE & CIS, The Observatory International

ELHAM THIENHAUS

Managing Director, DDB Hamburg

JULIAN VESTER

Geschäftsführer, elbdudler

ALEXANDER WILKE

Head of Communications, thyssenkrupp

(2) Quantitative Befragung

Für diese Studie wurden insgesamt 462 komplettierte Online-Fragebögen ausgewertet. Die Befragung fand vom 04. bis 18.10.2016 statt. Die Stichprobe verteilt sich insgesamt wie folgt:

65% TEILNEHMER AUS AGENTUREN (N=301)

davon
46% Inhaber/ Geschäftsführer
28% Führungskräfte
26% Junioren/ Senioren

25% TEILNEHMER AUS UNTERNEHMEN (N=116)

davon
12% Einkäufer, die auch für Marketingeinkauf/Agenturauswahl verantwortlich sind
88% sind Verantwortliche im Bereich Marketing mit folgenden Positionen:
5% Geschäftsführer / Inhaber (als Entscheider über Fragen der Agentur-Zusammenarbeit)
47% Marketingleiter bzw. CMO (als Entscheider über Fragen der Agentur-Zusammenarbeit)
24% Abteilungsleiter mit regelmäßigem Agenturkontakt
25% Junioren/ Senioren mit regelmäßigem Agenturkontakt

10% EXTERNE TEILNEHMER (N=45)

d.h. Personen, die weder auf Unternehmens- noch auf Agenturseite arbeiten, sondern einen externen Blick auf das Thema haben, z.B. als Freelancer, Berater, Interimsmanager oder Journalist.

KNAPP ZWEI DRITTEL ALLER BEFRAGTEN HABEN MEHR ALS 11 JAHRE BERUFSERFAHRUNG:

3% weniger als 2 Jahre
12% 2 bis 5 Jahre
19% 6 bis 10 Jahre
21% 11 bis 15 Jahre
44% 16 Jahre und mehr

Zwei Drittel der Befragungsteilnehmer sind männlich, der Frauenanteil lag bei 34%. Die Stichprobe hatte die folgende Altersstruktur:

9% 18 bis 29 Jahre
32% 30 bis 39 Jahre
41% 40 bis 49 Jahre
14% 50 bis 59 Jahre
3% 60 Jahre und älter

(3) Think-Tank-Workshop

Eintägiger Workshop am 26.10.2016 bei thjnk in Hamburg mit Agentur- und Marketingverantwortlichen. Teilnehmende Experten:

PETER BRAWAND

BrawandRieken

THOMAS EICKHOFF

Grabarz & Partner

STEVE GOODWIN

Deutsche Bahn

UWE HELLMANN

Commerzbank

CHRISTOPH ISENBÜRGER

Coca Cola

MICHAEL JACOBS

Loved

ANDRE MUSALF

eBay

NINA RIEKE

DDB

GODO RÖBEN

Rügenwalder Mühle

BENT ROSINSKI

Lukas Lindemann Rosinski

PHILLIP SCHILLING

TRACK

MARITA SCHWENCK

PohlBoskamp

TOBIAS SPÖRER

elbkind

INGO TANGER

Beiersdorf

BOONTHAM TEMAISMITHI

TLGG

RALF UHLICH

Drägerwerk

Impressum IMPRESSUM
Impressum Impressum
Impressum Impressum
Impressum IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Gesamtverband Kommunikations-
agenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
www.gwa.de

**IHR ANSPRECHPARTNER
IM VERBAND**

Dr. Ralf Nöcker
069 / 25 60 08 23
ralf.noecker@gwa.de

Autoren

Dirk Bathen und Jörg Jelden begleiten
Unternehmen und Agenturen bei
Innovations-, Strategie- und Organi-
sationsentwicklungsprozessen. Sie
haben die Think-Tanks „Agenturen
der Zukunft“ (2012) und „Marketing-
organisation der Zukunft“ (2014)
initiiert und geleitet. Sie bloggen auf
www.komfortzonen.de zu Themen
rund um Moderation, Prozess-
begleitung und Workshop-Konzeption.
www.bathenjelden.com

LEKTORAT

Dr. Björn Vedder
www.bjoernvedder.de

**DESIGNKONZEPT, LAYOUT
UND ILLUSTRATIONEN**

NAMENAME – Creative Consultancy
www.namename.eu

