



Neue Agenturmodelle

Berater reichen Agenturen die Hand

Wollen Agenturen mit der Digitalisierung Schritt halten, sollten sie ihr Geschäftsmodell überdenken. Denn ihre Kunden fragen statt Kampagnen neuerdings Multichannel Management, Echtzeitkommunikation und Business Intelligence nach. Agenturen sollten agil und mit IT-Experten zusammenarbeiten, warum nicht auch mit Unternehmensberatern?

Von: Dr. Thomas Dmoch, Capgemini Consulting

In der Werbebranche geht die Angst um. IBM kaufte unlängst die Aperto. Deloitte übernahm Heat. McKinsey akquirierte Lunar. In seinem Ranking führt Analyst Gartner diese Unternehmens- und IT-Beratungen mittlerweile als Digitalagenturen. Diese Übernahmen sind Ausdruck eines tiefgreifenden Wandels. Es geht nicht mehr nur um Kreation. Die IT spielt heute im Marketing eine zentrale Rolle. Und mit der Digitalisierung hat sich auch die Nachfrage nach Marketingdienstleistungen verändert.

Die Nachfrage hat sich verändert

Unter Digitalisierung ist nach Hamidian und Kraijo zu verstehen, dass Produkte oder Dienstleistungen zunehmend mit Hilfe der Informationstechnologie erstellt werden (vgl. 2013, S. 5). Der Wandel vollzieht sich auf zwei Ebenen.

Erstens verschmelzen Kommunikation und Transaktion. Auf Kanälen, auf denen früher nur geworben wurde, kann man heute auch gleich kaufen, z.B. auf der Website von Rewe. Umgekehrt mausern sich die E-Commerce-Plattformen von Amazon, Otto und Zalando zu Werbeträgern. Diese Verschmelzung stellt neue Anforderungen an die Kreativen. Es reicht nicht, bestehende Print-

Motive einfach nur für Online-Banner kleinzuziehen. Je nachdem, in welcher Phase der Kaufentscheidung sich der Kunde befindet, gilt es vielmehr, die richtigen Kaufargumente zu liefern und zum präferierten Touchpoint passende Werbemittel zu produzieren. Dabei sind diejenigen im Vorteil, die die Datenspuren der Kunden lesen und ihre Informationswünsche ableiten können. Hier trumpfen neuerdings IT-Beratungen auf

Zweitens besteht eine organisatorische Herausforderung. Der Kunde nutzt im Kaufentscheidungsprozess unterschiedlichste Kontaktpunkte. Neben owned und bought media sind viele freie Kanäle zu bespielen, zum Beispiel Bewertungsportale, User-Foren und Blogs. Der Koordinationsbedarf ist immens. Deshalb suchen Marketingmanager in Industrie und Handel händeringend nach Unterstützung (vgl. Bruhn et al., 2014, S. 66). In diese Bresche schlagen Unternehmensberatungen. Ihnen spielt die Verknüpfung von Transaktion und Kommunikation in die Hände, denn sie haben Zugang zu einer Vielzahl höchst unterschiedlicher Experten. Es gehört zu ihrem Tagesgeschäft, interimswise zum Beispiel Multichannel-Spezialisten mit Kundendienst-Know-how zu stellen.

Aber nicht nur neue Wettbewerber bedrohen die Agenturen. Vielmehr stellt die Digitalisierung die Geschäftsmodelle ihrer Auftraggeber infrage. Dem kann man

EINFLUSS DER DIGITALISIERUNG AUF DAS GESCHÄFTSMODELL VON AGENTUREN



Quelle: Gambel 2015, S.44

In Zukunft werden sich bei Agenturen Gewichtung und Komplexität der Aufgaben, insbesondere deren IT-Lastigkeit, ändern

durch Entwicklung innovativer Produkte und Dienstleistungen begegnen, was aber grundlegend andere Prozesse der Leistungserstellung erfordern kann. Mitunter gilt es, das Unternehmen umzustrukturieren. Dieser Aufgabenbereich ist von Unternehmensberatern besetzt, weil derart komplexe, insbesondere disruptive Projekte, nicht nur hohes Know-how in der Prozess- und Organisationsberatung benötigen, sondern auch beste Branchenkenntnisse.

Wenn es darum geht, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, orientieren sich Unternehmensberater gerne an den digitalen Vorreitern aus der Start-up-Szene. Denn: Sie sind ohne das Erbe gewachsener Strukturen, Prozesse und IT-Systeme entstanden, wie Auto1, Runtastik und Devolo. Deren Agenturbeziehungen geben einen Ausblick, wie es um die Zukunft der Werber bestellt ist.

So arbeitet Zalando nur in geringem Umfang mit Agenturen, beschäftigt aber mehr als 200 Mitarbeiter in seiner Digitalabteilung. Auch bei Rewe arbeiten im Online-Lebensmittelhandel nur Angestellte. Sie gestalten Apps und Kampagnen für die Website sowie die sozialen Netzwerke. Sie realisieren das digitale Media-Buying in direkter Absprache mit den Vermarktern. "Wir haben das Ohr näher am Kunden, die Entscheidungswege sind kürzer, wir können die Ergebnisse der Kampagnen sehr viel genauer messen und schnell auch neue Themen ausprobieren", so Johannes Steegmann von Rewe Digital. Welchen Mehrwert können Agenturen solchen Unternehmen überhaupt noch bieten?

Wie müssen sich Agenturen verändern?

In Zukunft werden Agenturen zwar weiter Ideen und deren kreative und mediale Umsetzung liefern, ändern werden sich aber Gewichtung und Komplexität der Aufgabe, insbesondere deren IT-Lastigkeit.

Es wird weniger um Kampagnen als um den kontinuierlichen Dialog gehen, weil Digitalisierung durch Konnektivität der Kunden, deren beschleunigte Kommunikation und hohe Datenverfügbarkeit geprägt ist. Wie eine aktuelle Studie von Gambel zeigt, haben jene Agenturmodelle eine Zukunft, deren Nutzenversprechen, Ertragsmodell und Organisationsstruktur den veränderten Erwartungen der Auftraggeber entsprechen.

Werbetreibende Unternehmen achten angesichts der Verknüpfung von Transaktion und Kommunikation auf die Vertriebs- und Kundendienstexpertise ihrer Agenturen sowie auf deren Fähigkeit zu Echtzeitkommunikation und Kommunikationsmanagement. Wichtig ist ihnen auch Know-how in Customer Analytics. Damit gehen Anforderungen an die Organisation einher, die sich in



Foto: Dr. Thomas Dmoch

Dr. Thomas Dmoch ist seit April Prinzipal bei Capgemini Consulting in München. Zuvor war er als Senior Managing Consultant bei NTT Data Deutschland tätig. Sein Fokus liegt auf innovativen Geschäftsmodellen für die Automobilbranche. Zuvor war er Marketingleiter bei Skoda und Renault Trucks. An der Markenakademie des Deutschen Markenverbands unterrichtet er Marketing-Executives in Agenturauswahl und -steuerung.

STÄRKEN VON AGENTUREN UND UNTERNEHMENSBERATUNGEN

Stärken von Agenturen	Stärken von Unternehmensberatungen
Kreativität	Strategie
Gestaltung	Prozess- und Organisationsmodellierung
Wow-how	Branchenkenntnis
Markenkonformes Frontend	Integration ins Backend
Empathie für den Endkunden	Customer Analytics
Media Know-how	Schnelle Monetarisierung von Wissen
	Skalierung durch Offshoring
	Roll-out-Management

© Dr. Thomas Dmoch

Gemeinsam können Agenturen und Unternehmensberatungen innovative Services entwickeln, die den Endkunden ein Markenerlebnis bieten

der Nachfrage nach agilem Projektmanagement äußern. Schließlich bestimmt die Datenverfügbarkeit auch das Ertragsmodell von Agenturen, weil Maßnahmen dem Kommunikationserfolg leichter zuzurechnen sind, was eine erfolgsorientierte Honorierung ermöglicht.

Drei Typen von Agenturen

Faecks und Nöcker prognostizierten 2014, dass sich Agenturen in Zukunft auf bestimmte Elemente der Wertschöpfungskette spezialisieren. Drei Typen von Agenturen dürften sich herausbilden: der kreative Unternehmensberater, der kreative Generalunternehmer und der kreative Datenverwalter. Jeder Typ bietet Synergien mit Unternehmensberatungen.

Der kreative Unternehmensberater: Wegen der Komplexität der Kommunikation ist zu erwarten, dass der Beratungsbedarf deutlich steigt. Wie verknüpft man die Kommunikation mit Vertrieb und Kundendienst? Dabei geht es nicht nur darum, den Kunden ein Markenerlebnis zu bieten, sondern auch einen greifbaren Mehrwert. Gefragt ist also Unterstützung des Auftraggebers bei der Neuproduktentwicklung. Dazu sind genaue Kenntnisse seiner Arbeitsprozesse nötig und wie man sie professionell verändert.

Der kreative Datenanalyst: Im digitalen Zeitalter erlauben Kundendaten die noch präzisere Zielgruppenansprache. Wie kann man Werbung den Empfängern genau dann zusteuern, wenn sie dafür empfänglich sind, idealerweise automatisiert wie beim Programmatic Advertising. Kreative sollten wissen, welcher Gestaltungsspielraum besteht, weil Programmatic Advertising seine Effekte erst dann entfaltet, wenn Media, Kreation und Customer Analytics perfekt zusammenwirken. Hilfreich sind dabei Kenntnisse von Software wie Adobe Marketing Cloud oder SAP Hybris. Darin sind Unternehmensberater den Agenturen heute noch deutlich überlegen.

Der kreative Generalunternehmer: Das Multichannel Management hat eine Vielzahl spezialisierter Agenturen hervorgebracht, die es zu koordinieren gilt. "Die Kom-

plexität des heutigen Marketingmanagements erfordert eine agile, bereichsübergreifende Organisation, die noch dazu den Kunden im Blick hat. Das kann in manchen Unternehmen wegen fehlender Strukturen oder Kompetenzen nicht gemacht werden. Hier ist ein wichtiges Aufgabenfeld für Agenturen", so Peter-John Mahrenholz, Geschäftsführer des Berlin Strategy Lab. Unternehmen könnten die Koordination an eine Agentur übertragen, ähnlich dem Konzept der Lead Agency. In diesem Sinne steuert der "kreative Generalunternehmer" verschiedene Dienstleister. Er hat ein schlankes Wertschöpfungsmodell, das nur Planning, Beratung und Kreation umfasst. Die Umsetzung überlässt er seinen Netzwerkpartnern. Dazu muss aber seine Infrastruktur darauf ausgelegt sein, Externen schnell und unkompliziert Zugang zu allen relevanten Informationen, Systemen und Ressourcen zu gewähren und nach Projektende wieder zu entziehen. Man benötigt ein Workforce Management, mit dessen Hilfe man global arbeitende Teams mit den richtigen Personen besetzt, und eine Arbeitsumgebung, die die Zusammenarbeit ortsunabhängig ermöglicht (vgl. Jelden, 2012, S. 30).

Agenturen und Unternehmensberatungen

Den mit der Digitalisierung eingeläuteten Umbruch zu gestalten, ist eine strategische Aufgabe der Unternehmensentwicklung. Nur vordergründig geht es darum, die Interaktion mit dem Kunden zu gestalten. Das ist die Stärke der Agenturen. Dahinter stehen aber die Konzeption neuer Arbeitsprozesse der Leistungserstellung, der sie begleitenden IT-Abläufe und die Reorganisation des Unternehmens. Das sind Aufgaben für Berater. Dass solche Restrukturierungsprojekte häufig aufgrund fehlenden Change Managements scheitern, eröffnet Agenturen eine weitere Geschäftschance.

Agenturen können die Investitionen für den Aufbau von IT-Know-how nicht selbst tragen und für Unternehmensberater dürfte es schwer sein, sich glaubwürdig als Kreativagentur zu positionieren. Die Chance besteht in

*"Der Wandel braucht Herz und Verstand, Spießler und Spinner. Deshalb:
Schluss mit dem Silodenken, Unternehmertum ist gefragt."*

Kombination der Stärken beider. Gemeinsam und in enger Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber lassen sich so innovative Services zu entwickeln, die den Endkunden ein Markenerlebnis und handfesten Mehrwert bieten, aber auch vom ersten Kontakt über die Bestellung bis hin zum Beschwerdemanagement reibungslos funktionieren.

Die Kooperation zwischen Agenturen und Beratungen ist lukrativ, weil durch Prozess- und Organisationsberatung höhere Tagessätze zu erzielen sind als durch Werbung. Dies setzt voraus, dass beide Partner die digitale Transformation selbst durchlaufen haben, wollen sie vom Auftraggeber als echte Sparringspartner wahrgenommen werden. Das bedeutet Überdenken der Wertschöpfungskette, Wandel von Unternehmenskultur, Struktur und Prozessen plus einer IT, deren mehrwertstiftende Rolle als fundamental erkannt wird. Dabei kann man sich an Start-Ups orientieren. Sie arbeiten schneller, unabhängiger und nutzenorientierter als Agenturen heute (vgl. Sudendorf, 2014, S. 83 f.). Was können Berater und Kreative von ihnen lernen?

1. Kreative sollten umdenken: Alle Anstrengungen zielen letztlich auf die Profitsteigerung des Auftraggebers ab. "Aufgabe der Agenturen von morgen wird es verstärkt

sein, Business Cases zu entwerfen. Sie müssen ihre Kunden über alle Kanäle hinweg mit zielgruppengenaue Kommunikationsprodukten versorgen, die bei der Vermarktung helfen und mit denen im digitalen Markt Wert und Umsatz generiert werden können", so Christoph Bornschein, Geschäftsführer der Digitalagentur Torben, Lucie und die gelbe Gefahr.

2. Berater sollten in der Zusammenarbeit mit Kreativen akzeptieren, dass das Markenerlebnis nicht schmückendes Beiwerk, sondern USP ist. Dies gilt es genauso professionell zu entwickeln wie neue Prozesse und Strukturen.

Kooperation setzt Akzeptanz voraus. Dann kann die Zusammenarbeit eine immense Kreativität freisetzen, und zwar gerade weil die Partner so unterschiedlich sind. Sie kann zu neuartigen Produkten und Dienstleistungen führen, die nicht nur Mehrwert stiften, sondern auch atemberaubende Markenerlebnisse vermitteln. Bei der Entwicklungsarbeit hilft ein tiefes Verständnis der branchenspezifischen Arbeitsabläufe und wie die IT diese verbessern kann sowie die perfekte Markeninszenierung. Der Wandel braucht Herz und Verstand, Spießler und Spinner. Deshalb: Schluss mit dem Silodenken, Unternehmertum ist gefragt.

LITERATURHINWEISE

- Bruhn, Manfred; Martin, Sieglinde und Stefanie Schnebeln (2014) "Zukunftsthemen der integrierten Kommunikation. Zukunftsthemen und Aufgaben für Wissenschaft und Praxis. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung", in: *transfer. Werbeforschung & Praxis*, 60. Jg., Nr. 3, Hamburg: New Business Verlag, S. 59-66.
- Faecks, Ingomar und Ralf Nöcker (2014) "Die Rolle der Marketingagentur heute und morgen", in: *transfer. Werbeforschung & Praxis*, 60. Jg., Nr. 2, Hamburg: New Business Verlag, S. 82-85.
- Gambel, Julia (2015) *Neue Agenturmodelle vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Eine Befragung ausgewählter Experten aus der Werbebranche*, Masterarbeit, Universität Passau.
- Hamidian, Kiumars und Christian Krajo (2013) "Digitalisierung – Status quo", in: Keuper, Frank et al. (Hg.) *Digitalisierung und Innovation. Planung, Entstehung, Entwicklungsperspektiven*, Wiesbaden: Springer-Gabler, S. 1-23.
- Jelden, Jörg (2012), "Agenturen der Zukunft", <http://agenturenderzukunft.de/>, abgerufen am 09.03.2016.
- Sudendorf, Malte (2014), *Agile, lean and nimble: What agencies can learn from startups*, Master Thesis, Berlin School of Creative Leadership, Berlin