

Zukunftsszenario

# Die Agentur in neuer Dimension

*Die Digitalisierung bringt es mit sich, dass die Kommunikation sich auf den Kopf stellt und Agenturen zur Anpassung gezwungen sind. Agilität ist hier das Buzzword, Silos und Units sind gestrig.*

Im unserem vergangenen Heft 27/2016 hat **Jesko Perrey**, Senior Partner der Unternehmensberatung McKinsey, die "Bausteine für das Marketing von morgen" dargelegt: Science, Substance, Story, Speed und Simplicity. Auf diese Veränderungen in den Unternehmen müssen sich freilich auch die Kommunikationsdienstleister einstellen. Angelehnt an die "Bausteine" haben wir Agenturen befragt, wie sie sich auf die Veränderungen einstellen.

## Veränderte Marketing-Kommunikation

**Michael Trautmann**, Vorstand der Hamburger thnk AG, hält die Gedanken zum 'Marketing von morgen' für richtig, aber auch für ergänzungsbedürftig. So müsse es in Unternehmen eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Marketing und Corporate-Kommunikation geben: "Durch eine zunehmende Überschneidung der eingesetzten Medien wird das noch wichtiger als in der Vergangenheit." Auch müssten Tools verbessert werden, die helfen, Budgetentscheidungen zu treffen.

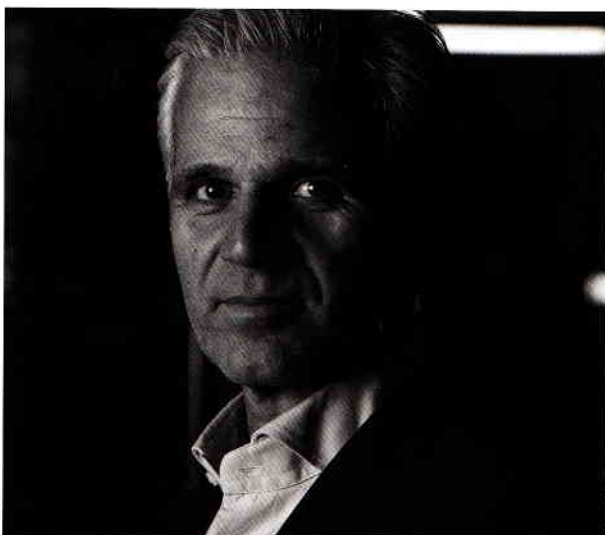
Trautmann fährt fort: "Die aktuellen Modellingtools der Mediaagenturen reichen nicht aus. Ansätze wie 'Marketing Spend Effectivness' von McKinsey oder Tools wie die von Marketshare und die Aktivitäten von SAP zeigen die Richtung auf." Zudem werde Marketing mehr als je zuvor zum lebenslangen Lernfeld. Firmen müssen

sich darauf einstellen und Zugang zu entsprechenden Angeboten ermöglichen.

Für **Matthias Wesselmann**, Vorstand der Hamburger fischerAppelt AG, rückt der Kunde in den Fokus von Marketing und Kommunikation. Dadurch ändere sich die Denkrichtung. Zentraler Antrieb dieses Prozesses sei die Digitalisierung aller Lebensbereiche. "Neue Mischformen wie Content Marketing als auf den Rezipienten zugeschnittene Kommunikation machen der Klassik das Leben schwer – und stellen althergebrachte Wirkmechanismen messbar in Frage", sagt Wesselmann.

## Die Erlebniskonsumgesellschaft kommt

Laut **Alexander Wipf**, Managing Director von Isobar in Düsseldorf, verliert das Wort 'digital' immer mehr an Bedeutung. Es sei die Motorkutsche des Informationszeitalters, noch im alten Zeitalter geboren. Jetzt aber gingen die Infrastrukturen dahin, dass alles digital werde. "Tatsache ist auch, dass all das Dinge sind, die sich viele Marketing- und Agenturverantwortliche seit langem wünschen, manche schon seit 15 Jahren. Diese, wenn auch so einfach aussehenden Maßnahmen, beschreiben eigentlich die Transformationsmeilensteine, mit denen sich unsere Branche beschäftigt, und mit dem alteingesessene Marken aus dem TV-Zeitalter ihre Schwierigkei-



Michael Trautmann, Vorstand von thnk: "Aktuelle Modellingtools der Mediaagenturen reichen nicht aus."



Matthias Wesselmann, früher beim Hersteller Vitra und jetzt Vorstand fischerAppelt: "Große Chancen für neue Agenturmodelle."



Foto: Saatchi &amp; Saatchi

„ *Werbung muss aus sich heraus Service und Mehrwert bieten.*

*Christian Raetsch,  
CEO von Saatchi & Saatchi*

ten haben, weil sie größere strukturelle Veränderungen benötigen, die in großen Unternehmen jedoch zu lange dauern. Sie werden disruptiert von Marken, die im jetzigen Informationszeitalter groß geworden sind.“ Neues Marketing müsse den notwendigen Wandel vollziehen: nicht mehr für eine Massenkongsumgesellschaft, sondern für eine Erlebniskonsumgesellschaft arbeiten.

„Die aktuelle Situation treffe Agenturen am härtesten. Viele von ihnen, gerade die Digitalagenturen, die sich um die 2000er Jahre gründeten, haben die Disruption vorausgesagt, ja mitbegleitet, und vorangetrieben und es trotzdem immer noch nicht geschafft, ein neues Agentur-Geschäftsmodell zu etablieren. Sie haben sich selbst disruptiert“, meint Wipf. Agenturen (Kreativ, Digital- oder Media) hätten noch etwa zwei Jahre für den Wandel.



Foto: Scholz &amp; Friends

*Constantin Dudzik, CSO Scholz & Friends Group, warnt, dass sich mit den Kanälen auch gleich die Marke fragmentieren könnte*

### „Werbung ist tot.“

**Christian Raetsch**, CEO von Saatchi & Saatchi Deutschland, geht 'Marketing von morgen' anders an. Allgemein betrachtet, entfalten Marken dann Relevanz, wenn sie Probleme lösen oder Mehrwert bieten – oder beides. Je besser Agenturen und Marketer ihre Zielgruppen verstehen, desto wirkungsvoller werden die Angebote und die entsprechende Kommunikation. „Daher hat auch das Berufsbild Planning wieder Konjunktur. Denn Datenberge schaffen Orientierung, aber sie beschreiben keine Insights“, versichert Raetsch.

Big Data schafft eine hervorragende Kontrollinstanz, ob Kommunikation erfolgreich ist und war. „Bei Saatchi & Saatchi haben wir einen der ersten Filme von Computern produzieren lassen und damit den Wettlauf zwischen künstlicher und menschlicher Kreativität eingeleitet. Ein tolles Ergebnis, aber dann doch ohne Seele“, so Raetsch. Der Agenturchef hält digitale Interaktion zwischen Verbrauchern und Marke für sinnvoll. „Ich glaube, dass Werbung tot ist. Zumindest im Sinne der Anpreisung von Produkten. Stattdessen muss Werbung aus sich heraus Service und Mehrwert bieten. Wir nennen das 'Kommunikation wird Service'. Wir leben in der Sharing Society – Teilen sollte daher im strategischen Fundament jeder Kommunikation angelegt werden.“

### Marken brauchen mehr denn je Profil

Laut Raetsch spricht nichts gegen agile Teams und schnelle Reaktionsgeschwindigkeit – zwei Eigenschaften, die heutzutage wohl jede Agentur für sich proklamiert. Die Gründe dafür: Im Agenturgeschäft dominiere das Projektgeschäft, Kooperationsfähigkeit sei selbstverständlich.

„Mich irritiert jedoch die Suggestion, dass Marken immer den Kunden hinterherlaufen, weil diese ständig ihre Meinung ändern. Dem widerspreche ich. Das Mantra, dass 'Marken den Kunden gehören' ist Quatsch. Gerade



© Caspar Amhold

” In einigen Agenturen dominieren neben veralteter Springer & Jacoby- Denke noch Silos.

Alexander Wipf, neuer Geschäftsführer von Isobar

bei agilen Marktbedingungen ist eine konsistente Markenführung zentral. Marken besitzen die Hoheit, konsistente Signale zu senden, denen sich die Menschen freiwillig anschließen sollen. Da sich die Markenoberflächen erweitert haben, bedarf es einer glasklaren Markenpositionierung. Statt Fähnchen im Wind zu sein, brauchen Marken einen Standpunkt. Dann wird aus Reaktion nachhaltige Markenwertschöpfung“, sagt Raetsch.

In ähnlicher Weise argumentiert **Constantin Dudzik**, Chief Strategy Officer und Partner der Scholz & Friends Group. Je fragmentierter und individueller die Touchpoints und Instrumente werden, desto wichtiger werde klare Führung. Marken müssten sehr genau wissen, wofür sie stehen und mit wem sie wo, wann und wie sprechen. "Sonst fragmentiert sich mit den Kanälen auch gleich die Marke", warnt Dudzik.

### Agenturen: Vordenker statt Wegschrubber

Es gebe immer mehr und detailliertere Daten, aber Big Data brauche Big Brains im Marketing. "Übergreifende Marketing-Intelligenz ergänzt zunehmend Silokompetenz in den einzelnen P's des Marketing-Mix. Im Teamplay aus Spezialisten und Generalisten entstehen die Marketingpläne der Zukunft – und das über die Organisationsgrenzen des eigenen Unternehmens hinweg. Round Table statt Closed Shop heißt die Marketing-Devise der Stunde", so Dudzik. Einer Marke mit vielen Spezialisten alle Möglichkeiten der modernen Kommunikationswelt zu erschließen, ist eine "extrem anspruchsvolle" Aufgabe und geht laut Dudzik weit über die bisherigen Grenzen der meisten Agenturen hinaus. "Aber genau dahin geht die Reise: Agenturen müssen Berater sein, Vordenker statt Wegschrubber sind gefragt. Agenturen müssen kompetente Ansprechpartner sein vom Sponsored Post bis zur Produktentwicklung."

Wesselmann von fischerAppelt hält transdisziplinäre Modelle künftig für sehr erfolgreich. Demnach sollten Agenturen Themen vom Kunden und vom Produkt aus

denken und sich nicht auf eine Disziplin beschränken. "Die Services der Dienstleister werden sich ausweiten in Produktentwicklung und auch darauf, Geschäftsmodelle für Kunden mit zu entwickeln. Aus meiner Zeit als Marketingdirektor bei Vitra weiß ich, dass viele Agenturen sich noch am Anfang dieser Entwicklung befinden. Das ist nicht schlimm, denn gleichzeitig werden auch Spezialisten weiterhin sehr erfolgreich sein, aber es gibt große Chancen für neue Agenturmodelle."

### Neue Ordnung in Agenturen

**Wolfgang Block**, Geschäftsführer von Philipp und Keuntje, Hamburg, sieht in der digitalen Interaktion einen "Segen, um direktes Feedback zu bekommen, jedoch warne ich vor der Rollenaufgabe der Marke in der Interaktion. Die Marke muss den Impuls und die Richtung in einer Interaktion vorgeben. Die Marke muss einen Standpunkt einnehmen, vertreten und auch aushalten können, sonst verliert sie ihre Rolle." Künftig brauche der Markt Agilität und Stabilität gleichzeitig: Sicherheit der Prozesse und das damit verbundene Know-how, das agile Andocken von externen Kompetenzen, um schnell agieren und reagieren zu können.

Agenturen sollten sich verabschieden von einem System, bei dem Kunden in festen Mitarbeiter-Units ange-dockt sind. Zukünftig werden Projekte das jeweilige Mitarbeiter-Setup für den Kunden bestimmen. Teams in Prozessen mit iterativen Arbeitsschritten können sich erweitern und verändern sowie Teilaufgaben in Einzelprojekten lösen. "Wenn man in einer Agentur diese Arbeitsabläufe einführt wird man den veränderten Anforderungen gerecht und kann dem Kunden eine effiziente Struktur anbieten. Damit Effizienz nicht ohne Effektivität bleibt, ist es notwendig, dem agilen Prozess eine klare Zieldefinition zu verpassen, hierzu sollten Planning und Beratung eine kundenbezogene Rolle einnehmen", sagt Block. Seine Agentur hat übrigens kürzlich ihr Unit-System abgeschafft.





Foto: Philipp und Keuntje

„Eine Marke muss einen Standpunkt einnehmen, vertreten und auch aushalten können.“

Wolfgang Block, Geschäftsführer  
von Philipp und Keuntje

### An "Ideen für Menschen" orientieren

Alexander Wipf glaubt, dass das künftige Geschäftsmodell einer Agentur (inkl. Strukturen und Prozessen) darauf auszurichten ist, Ideen für Menschen zu liefern. Der seit kurzem amtierende Isobar-GF prangert an: "Das klingt esoterisch, ist aber einfach nur normaler Geschäftssinn und heißt: Erlebnisse liefern. Die Experten, die dies liefern können, gibt es in den meisten Agenturen und deren Netzwerken, und es ist eigentlich kein Hexenwerk. Nur halten Silos, getrennte P&Ls und veraltete Metriken sowie Financial Planning und Reporting-Praktiken die Agenturen davon ab, den dringend notwendigen Schritt zu gehen. So dominieren in einigen Agenturen neben veralteter Springer & Jacoby-Denke noch Silos, in einem speziellen Fall werden die Silos zwischen Media, Communications und Digital sogar noch verstärkt."

Vertikale Integration innerhalb von Silos bringe kurzfristige Effizienz und sehe für Shareholder gut aus. Aber horizontale Integration zwischen Communication, Media und Digital ist das, was eine ernstgemeinte Rettung des Agenturmodells benötige bzw. was Agenturen letzten Endes eine neue Daseinsberechtigung geben könne.

### Entwicklung hin zum Coach

"Wir sollten uns sich von einer Briefing- zu einer Coaching-Agentur entwickeln. Die meisten Kunden briefen immer noch zu klassisch. Da sind wir in der Pflicht, einen Schritt zurückzugehen, um glasklar das Geschäftsproblem zu verstehen. Nur weil der Kunde meint, Werbung zu brauchen, heißt das doch nicht, dass wir auch Werbung anbieten müssen", sagt Raetsch von Saatchi & Saatchi. Agenturen und auch Kunden brauchten mehr Mut, lösungsoffen an Aufgabenstellungen heranzugehen. Ist die Geschäftsherausforderung einmal formuliert und auf den Punkt gebracht, dankt es auch die Kreation.

Saatchi & Saatchi hat sich in den letzten zwei Jahren stark verändern müssen. Alle internationalen Network-

Etats wurden laut dem CEO außerhalb von Deutschland zentralisiert. Eine Konsequenz: Die bisherige Zentrale in Frankfurt wurde geschlossen. Ferner macht die Agentur heute in Deutschland statt 60 % Klassikumsatz 60% Digitalumsatz, statt 70 % Umsatz mit internationalen Network-Kunden kommen heute 80 % der Umsätze von lokalen Kunden.

Raetsch nutzt für die Umstellung zwei Hebel. Einer liegt in der Beratung. Früher lagen Projektmanagement und Kundenberatung auf den Schultern des Account Managers. Heute trennen Saatchi in Kundenberater und Projektmanager. Der Berater soll dem Kunden auf Augenhöhe begegnen und diskutiert das Geschäftsproblem. Der Projektmanager entlastet den Berater und sorgt für den reibungslosen Ablauf in der operativen Realisierung.

Hebel Nr.2 sind der Ausbau von Consulting und ein starkes Planning. "Wir können unserem Anspruch als Coaching-Agentur nur gerecht werden, wenn wir die Kundennöte verstehen. Bevor wir in kreative Hektik verfallen, lassen wir uns Zeit und zerlegen die Herausforderung. In der Theorie starten wir einen Kreativprozess mit einer klaren Strategie und Insights. Denn wir glauben, dass Fokus der beste Steigbügel für erfolgreiche Kreation ist. In der Praxis gibt es natürlich immer Schnellschüsse."

### "allways in beta"

Michael Trautmann von thjnk sieht den aktuell starken Veränderungsdruck auf Agenturen gelassen. "Eine Agentur ist nie fertig. Wir haben unsere interne Kommunikation auf kollaboratives Arbeiten, inklusive Open Docs, umgestellt. Wir haben Kooperationen geschlossen und wir wissen, dass wir noch ganz am Anfang sind." Anomaly London hatte laut Trautmann vor ein paar Jahren in seinem Twitterprofil am Ende der Selbstbeschreibung "allways in beta" stehen. "Das beschreibt ziemlich gut, wie ich das Thema 'Zukunft' auf Kunden- und Agenturseite sehe." Oder wie es mal ein deutscher Agenturchef sinngemäß formulierte: "Wir irren uns zum Erfolg." (rk)