

# Wenn Kunde und Agentur sprinten

Agiles Arbeiten in interdisziplinären Marke-Agentur-Teams kann die Effizienz, Geschwindigkeit und Kundenorientierung von Kommunikationsinitiativen steigern. Es setzt aber Grenzen für kreative Freiräume und birgt somit Chancen und Risiken.

**M**arkenkommunikation und -führung unterliegen zahlreichen, größtenteils durch die Digitalisierung getriebenen Veränderungen. In Deutschland sind 90 Prozent der Bevölkerung online. Der Großteil nutzt dabei das Internet mobil und ist daher jederzeit und überall im Netz. Dies führt zu einer Vielzahl von digitalen Kontaktpunkten, die Unternehmen bespielen müssen. Die Zahl möglicher Touchpoints zwischen Marke und Kunden wird je nach Kaufentscheidungssituation auf 100 bis 600 geschätzt. Darüber hinaus sind Konsumenten nicht mehr nur Adressaten von Kommunikation, sondern sie werden selbst zu Markenbotschaftern, indem sie beispielsweise Produktrezensionen veröffentlichen.

Die Anforderungen an die Kommunikation werden damit komplexer. Sie ändern sich ständig und sind von Unsicherheiten geprägt. Dies macht nicht nur Veränderungen mit Blick auf die Kommunikationsinhalte erforderlich, sondern auch hinsichtlich der Arbeitsweisen auf Marken- und Agenturseite.

Klassisches Projektmanagement mit einer linearen, starren und langfristigen Planung kommt hier schnell an seine Grenzen, weil keine flexiblen Anpassungen möglich sind. Demgegenüber bieten agile Methoden den Vorteil, dass sie eine iterative Planung mit kleinen, sichtbaren und testbaren Schritten erlauben. So lassen sich Komplexität und Unsicherheiten minimieren, mindestens aber steigt die Reaktionsgeschwindigkeit, wenn sich die kommunikativen Anforderungen verändern. Im Vordergrund stehen die Transparenz der Arbeitsschritte, die Fokussierung auf den Kundennutzen, die Verantwortungsübergabe an das Team und der Mut zum Austesten. In der Umsetzung bedeutet das, dass ein interdisziplinäres Team auf Basis einer definierten Vision und mit der Maßgabe, den Kundennutzen unter minimalem Aufwand zu maximieren, eigenverantwortlich arbeitet (Scrum). Dabei steht nicht ein perfektes Endergebnis im Vordergrund, sondern optimierbare Teilergebnisse.

## Chancen und Risiken agiler Methoden für die Markenkommunikation

### Chancen

- Passgenaue Kommunikation in kurzer Zeit
- Fokussierung auf Kundennutzen
- Schnelle, kontinuierliche Optimierung der Kommunikationsinitiativen
- Lernen aus Perspektivwechsel und Pilotierung
- Schnelle Entscheidung durch Handlungsorientierung
- Hohe Teammotivation durch Selbstbestimmung
- Hohe Teammotivation, da Ideen unmittelbar Wertschöpfung einfließen

### Risiken

- Gefahr eines Tunnelblicks durch Task-Fokussierung und Einschränkung kreativer Freiräume
- Erschwerte Koordination einer übergeordneten Markenföhrung bei parallel arbeitenden agilen Teams
- Unvereinbarkeit mit bestehenden Unternehmensstrukturen
- Umstellung auf agile Routinen erfordert Zeit

Quelle: Siemens Hausgeräte

## Hin zu agilen Marke-Agentur-Teams

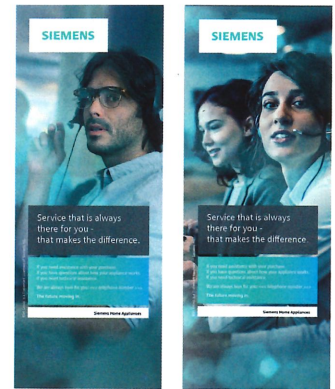
In der Markenkommunikation finden agile Methoden derzeit allenfalls für digitale Kommunikationsprodukte wie Websites Anwendung. Die Erstellung von Kommunikationsinitiativen und Kampagnen wird hingegen überwiegend mit klassischem Projektmanagement abgewickelt.

Um der zunehmenden Komplexität besser gerecht zu werden, haben Siemens Hausgeräte und die Agentur Saatchi&Saatchi den Feldversuch gestartet und für ausgewählte Projekte ein agiles Marke-Agentur-

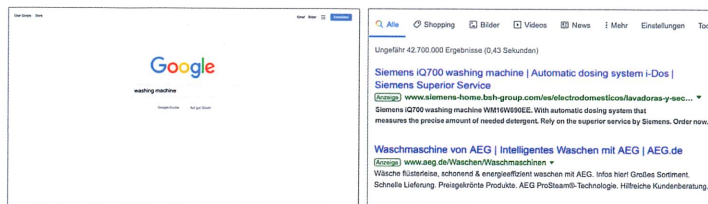
## Scrum-Outcome-Beispiel: Digital Assets, POS-Werbemittel und SEA-Textanzeigen



Online Banner



POS



SEA Textanzeige

Um den Konsumenten schon beim Kauf eines Hausgerätes deutlich zu machen, welche Kundendienstangebote eine Marke hat, baute das agile Marke-Agentur-Team unter anderem SEA-Textanzeigen, Online-Banner und POS-Werbemittel, die an relevanten Touchpoints ausgespielt wurden

Team ins Leben gerufen. Das Team aus Strategen und Kreativen auf Agenturseite sowie Experten aus den Bereichen Kommunikation, Produktmarketing, User Experience und Service auf Markenseite stellte sich der Herausforderung, globale Kommunikationsinitiativen zu erstellen. Ausgangspunkt waren Insights entlang der Customer Experience Journey. Ein Beispiel: Verbraucher wollen schon beim Kauf eines Hausgerätes verstehen, welche Kundendienstangebote eine Marke hat und beziehen diese Information in ihre Kaufentscheidung mit ein. Basierend auf diesen Insights baute das agile Marke-Agentur-Team in drei einwöchigen Sprints Assets wie SEA-Textanzeigen, Online-Banner, optimierte Webpages und POS-Werbemittel, die an relevanten Touchpoints in einem Pilotland ausgespielt wurden.

Zentraler Erfolgsfaktor aller agil produzierten Initiativen war die Pilotierung und Messung von Kundenfeedback. Schwachstellen wurden sukzessive beseitigt, noch bevor größere Media-Investitionen getätigt wurden. Die unmittelbare Umsetzung von produzierten Kommunikationsinhalten motivierte das Team ebenso wie das hohe Maß an Selbstbestimmung. Die direkte Zusammenarbeit von Kreativen auf Agenturseite und Experten auf Markenseite ermöglichte ein gemeinsames Lernen und Perspektiv-

wechsel, die sowohl auf die Qualität als auch auf die Motivation einen positiven Einfluss hatten.

Die Fokussierung auf einen zentralen Insight-basierten Kundennutzen innerhalb eines begrenzten Zeitraums half dem Team, schnell relevanten Content zu liefern und diesen zu optimieren. So fasste eine Sprint-Teilnehmerin zusammen: »Besonders die Konzentration auf nur ein Thema über einen begrenzten Zeitraum hat uns geholfen, kundenrelevanten Content in kürzester Zeit zu generieren.« Die Möglichkeit der Iteration von Kampagnen und Contents minimierte zudem das Risiko von Fehlentscheidungen und führte, in Verbindung mit zeitlich begrenzten Reviews, zu schnellen Entscheidungen im Team und bei den Pilotländern.

### Agile Teams in klassischen Strukturen?

Als Herausforderung erlebte das Team die Vereinbarkeit mit bestehenden klassischen Strukturen auf Unternehmens- und Agenturseite. So konnten weitere Experten zum Beispiel für Mediaplanung oder technische Umsetzung teils nur zeitverzögert hinzugezogen werden. Die Umstellung auf agile Methoden erfordert Mut zu Veränderung und neue Routinen. Klassische Muster, die der Marke die Rolle

des Auftraggebers und der Agentur die Rolle des Auftragnehmers zuweisen, müssen aufgebrochen werden. Das erfordert viel Training und Zeit. Langfristig ergeben sich bei parallelen Sprint-Teams für unterschiedliche Kommunikations-Tasks auch Herausforderungen für eine übergeordnete Markenführung. Eine einheitliche Markenpositionierung und ein einheitliches Erscheinungsbild der Marke, oberstes Ziel der klassischen Markenführung, sind in einem agilen Set-up schwer durchzusetzen. Hier ist ein neues Denken erforderlich, das Markenführung als kontinuierlichen Prozess versteht und das nicht auf starren Maßgaben und Plänen basiert, sondern auf kundenzentrierten Prinzipien.

## Kreativität in Grenzen

Agile Methoden eignen sich besonders für Marken- und Kommunikationsprojekte, bei denen Ergebnisse in kurzer Zeit erwartet werden, sich kommunikative Rahmenbedingungen schnell ändern, der kommunikative Output einen innovativen Charakter hat und unterschiedliche Kompetenzen erforderlich sind. Agile Methoden kommen daher sowohl für Projekte in Frage, die eine klar definierte kreative Umsetzung zum Gegenstand haben, als auch für Projekte mit konzeptionell-strategischem Fokus. So stellte ein Teammitglied fest: »Mich hat am meisten überrascht, dass wir mit einem erfahrenen Team mit agilen Methoden auch konzeptionell-strategische Themen angehen können.«

Eine agil aufgestellte Markenkommunikation schafft ein Arbeitsumfeld, in dem man kommunikative Aufgaben kundenfokussierter, schneller und damit auch effizienter lösen kann. Agile Werte wie Offenheit, Diversität, Risikobereitschaft und Selbstbestimmtheit schaffen bereits viele wichtige Voraussetzungen für kreatives Denken. Dieses braucht aber auch unkonventionelles Verhalten, das bewusst Regeln außer Kraft setzt. Kreativität erfordert zudem Freiräume und den Bruch mit Mustern und Routinen. Agile Methoden zielen aber auf eine gemeinsame Meinungsbildung und produzieren Muster, auf die sich alle Beteiligten einigen können. Es findet eine Fokussierung auf bekannte Kundenbedürfnisse statt und ein kreatives Umfeld ist in einem funktionsübergreifende Marke-Agentur-Team nur begrenzt gegeben.

Ein agiles Set-up für Markenkommunikation muss daher Freiräume für Kreativität schaffen und ein kreatives Umfeld sicherstellen. Hierfür müssen agile Methoden angepasst werden. Zum Beispiel durch ein partielles Aufbrechen der Fokussierung auf vor-



*Basiert agiles Arbeiten auf fixierten Routinen, braucht Kreativität mehr Freiraum und den bewussten Ausbruch von Routinen.*

Dr. Mirjam Jentschke, BSH Hausgeräte

definierte Aufgaben und durch bewusst geplante, frei verfügbare Zeit-Slots. Darüber hinaus muss der regelmäßige Kontakt zu dem kreativen Umfeld sichergestellt werden – durch separate Abstimmungen und Ideenfindungsprozesse mit anderen Kreativen.

## Anpassungsbedarf mit Blick auf kreative Exzellenz

Agiles Arbeiten hat das Potential, gelebte Praxis zwischen Agenturen und den beauftragenden Markenabteilungen zu werden. Der Arbeitsprozess und auch die Arbeitsergebnisse reflektieren die Anforderungen einer zunehmend dynamisierten Marktkommunikation. Jedoch besteht im Hinblick auf kreative Exzellenz noch Anpassungsbedarf. Basiert agiles Arbeiten auf fixierten Routinen, braucht Kreativität Freiraum und den bewussten Ausbruch von Routinen. Diesen Widerspruch gilt es zukünftig weiter zu beobachten und aufzulösen. ■

Dr. Mirjam Jentschke, Christian Rättsch



■ Dr. Mirjam Jentschke ist Head of Global Brand Equity Siemens Hausgeräte bei BSH Hausgeräte GmbH und zudem als Hochschuldozentin aktiv. Sie beschäftigt sich dabei mit dem Zusammenspiel zwischen Marke und Kunden, das immer wieder zu neuen Herausforderungen in der Markenführung führt.



■ Christian Rättsch ist CEO der Kreativagentur Saatchi & Saatchi. Zuvor verantwortete er als CMO verschiedene Marketing- und Vertriebsbereiche der Telekom. Vor seiner Zeit beim DAX-Konzern gehörte er dem Führungsteam der Beratung BBDO Consulting an.