

INSIGHTS 4 | 2019

Dr. Nicolas Nasner, Sven Holzapfel, Lisa Seuling

Agency Excellence: Neue Anforderungen an die Steuerung von Marketing Agenturen



Batten & Company – Creating Concepts. Delivering Solutions.

Batten & Company ist eine der führenden Strategieberatungen für Marketing & Sales mit Fokus auf digitale Transformation und nachhaltiges Wachstum. Die Consultants arbeiten agil, flexibel, kollaborativ, innovativ und vor allem sehr nah am Kunden.

Batten & Company ist eingebettet in das globale Kommunikationsnetzwerk von BBDO, eines der kreativsten Agenturnetzwerke der Welt – ein Alleinstellungsmerkmal, das den Beratern den vollen Zugriff auf die Ressourcen, Kompetenzen, Insights und Marktkenntnisse aus über 77 Ländern und 290 Büros garantiert. Batten & Company steht für eine tiefe Kenntnis der lokalen Themen, eng verbunden mit der globalen Perspektive.

Die Consultants von Batten & Company begleiten ihre Kunden auf allen strategisch wichtigen Feldern kundenzentrierter Marktbearbeitung – von der Identifikation strategischer Potenzialfelder, der Ideengenerierung, der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle bis zur erfolgreichen Platzierung

neuer Angebote und der nachhaltigen organisatorischen Verankerung. Der Fokus liegt dabei auf der gesamten Wertschöpfungskette mit spezialisierten Beratungseinheiten für die Bereiche Innovation, Business Model Transformation und Marketing Automation.

Batten & Company erarbeitet gemeinsam mit seinen Kunden in den Disziplinen Marketing & Sales die richtigen Antworten auf den Digitalisierungsdruck, den steigenden Wettbewerbsdruck und die wachsenden Anforderungen des Marktes. Für die Kunden entstehen so unmittelbar wirksame und nachhaltige Lösungen für ein profitables Wachstum, die Exzellenz in Konzeption mit ausgezeichneter Umsetzung verbinden.

Beste Berater 2019 für Marke, Marketing & Pricing

Zum sechsten Mal in Folge wurde Batten & Company durch die Umfrage des Wirtschaftsmagazins brand eins in Kooperation mit Statista zu den besten Unternehmensberatungen 2019 gewählt. Bestnoten wurden u. a. in den Kategorien Marketing, Marke & Pricing und Vertrieb, After Sales & CRM erzielt.

Hidden Champions 2018 für Marketing & Sales

Auf Basis einer Befragung unter 470 Unternehmenslenkern durch die wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsmagazin „Capital“ wurde Batten & Company in der Kategorie „Marketing & Vertrieb“ auf Platz 2 gewählt. Damit liegt Batten & Company im Bereich Marketing & Vertrieb klar vor McKinsey und BCG.

brand eins Thema
Consulting
Beste Berater 2019



Die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Unternehmen ändert sich grundlegend

Kunden nutzen heute mehrere und verschiedenste Kontaktpunkte im Kaufentscheidungsprozess. Während einige Marketers all die Jahre in Kampagnen dachten, stehen Unternehmen heute vor der Herausforderung, ihre Kunden im richtigen Kanal mit der wirkungsvollsten Botschaft zu erreichen – und das in Echtzeit. Der Koordinationsaufwand ist enorm und erfordert Umdenken, spezialisiertes Wissen und auch veränderte Unternehmensstrukturen.

Zudem sind Marketers damit konfrontiert, eine explodierende Fülle an Daten, die an den unterschiedlichen Offline- und Online-Kontaktpunkten entlang der Customer Journey entstehen, intelligent zu verarbeiten und einzusetzen. Die Komplexität des Marketings ist in den letzten Jahren enorm gestiegen. Der Veränderungsprozess hat dazu geführt, dass viele verschiedene Kompetenzfelder entstanden sind, die nach spezifischem Fachwissen und besonderen Skills verlangen. Data Science, Content Management und Planning, Ideation und Interactive Media sind nur einige der Marketing Disziplinen, die heute eine weitreichende Rolle spielen. Wegen der zunehmenden Vielschichtigkeit der einzelnen Marketing-Kompetenzfelder sind Unternehmen vermehrt auf die Zusammenarbeit mit externen Spezialisten angewiesen. Dabei erwarten Unternehmen von ihren Marketingdienstleistern nicht nur, dass diese sie auf dem Weg in die digitale Welt unterstützen, sondern auch als externer Sparringspartner begleiten.

Im Zuge der gesteigerten Komplexität des Marketings sollten Unternehmen laufend die Zusammenarbeit mit ihren externen Agenturpartnern kritisch überprüfen und hinterfragen. Während einst wenige etablierte Player oder eine Full Service Agentur für ein Unternehmen tätig waren, sehen

sich Marketing und Sales Entscheider nun einer Vielzahl neuer, hochspezialisierter Agenturen gegenüber. War früher noch die beste Kreatividee ausschlaggebend für die Auswahl einer Agentur, so sind es heute vor allem technische Skills, die an Bedeutung gewinnen. Heute benötigen Unternehmen externe Anbieter, die sie vor allem dabei unterstützen, das Potenzial an vorhandenen Daten vollständig auszuschöpfen, um wirkungsvolle Marketingmaßnahmen zu entwickeln. Zudem werden gezielte, kanalunabhängige Kampagnen und Inhalte angestrebt, die in Echtzeit ausgespielt werden können und auf individuelle Kundenprofile zugeschnitten sind. Neben digitalen Agenturen haben vor allem Software-Unternehmen und IT-Dienstleister die Chancen der Transformation des Marketings erkannt. Neben neuen, kreativen Ideen und der notwendigen Datenkompetenz steigt ebenso der Beratungsbedarf auf Unternehmensseite. Immer häufiger werden Beratungsunternehmen beauftragt, die sich durch den Zukauf von Agenturen für die neuen Anforderungen des Marketings rüsten. Hierzu zählen beispielsweise IBM, Accenture oder auch Deloitte, die in den vergangenen Jahren vermehrt in den Kauf von (Digital-) Agenturen investiert haben.

Die richtige Auswahl von Agenturen gestaltet sich wegen der steigenden Anforderungen des Marketings und der kaum zu überschauenden Anzahl an hochspezialisierten Anbietern zunehmend schwieriger und kleinteiliger für Unternehmen. Dabei müssen sich Marketing- und Vertriebsentscheider nicht nur die Frage stellen, ob und welche Aufgaben sie zukünftig extern vergeben, sondern auch wie viele und welche Agenturen sie mit welchen Aufgaben kurz- oder langfristig betrauen.

Steigende Anforderungen an das Agenturmodell der Zukunft

Die beschriebene Vielschichtigkeit der Marketingdisziplinen macht zukünftig eine noch engere und effizientere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen, aber auch zwischen den Agenturen selbst notwendig. Diese ist besonders zur effizienteren Sammlung und Auswertung von Kundendaten, zur Schaffung einer einheitlichen Kundenerfahrung, zur effektiven Nutzung von Marketing Technologien und zur Kreation persönlicher Inhalte unabdingbar. Nur durch eine engere Zusammenarbeit können zukünftig die wichtigsten Marketingziele erreicht und die Herausforderungen, die sich durch die zunehmende Komplexität des Marketings ergeben, erfolgreich gemeistert werden. Neben der Auswahl der richtigen Agenturen sind Marketing und Sales Entscheider deshalb auch mit der Herausforderung konfrontiert, ein geeignetes Zusammenarbeitsmodell zu entwickeln und eine effiziente Steuerung der Agenturen sicherzustellen.

Insgesamt lassen sich bei der Auswahl von Agenturmodellen zwei Trends verzeichnen. Vor allem wegen des wachsenden Bedarfs an Content sind Inhouse-Agenturen immer beliebter. Besonders in den USA lässt sich dieser Trend beobachten. So haben z.B. Intel oder auch Lego eigene Bereiche gegründet, die für Social Media und Content Planung zuständig sind. Allerdings wird auch hier nach

wie vor mit externen Dienstleistern gearbeitet, beispielsweise wenn es um Spezialdisziplinen mit hoher Änderungsdynamik, wie SEO oder Predictive Analytics und natürlich Kreativleistungen geht. Zum anderen lässt sich der Trend zur Komplexitätsreduktion im Marketing beobachten. So vergeben Unternehmen ganze internationale Etats an eine (globale) Lead-Agentur, die dann die Steuerung der Sub-Agenturen übernimmt. Als Beispiele gelten McCann für Opel/Vauxhall oder auch Publicis+ für Renault.

Marketers sind bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern mit einer Vielzahl an Fragen konfrontiert: In welcher Form ist mit der gegenwärtigen Entwicklung Schritt zu halten? Welche Agenturen werden auch die Anforderungen von morgen erfüllen? Welches Agenturmodell sollte gewählt werden, um flexibler auf die Marktanforderungen zu reagieren? Was bedeutet die Ausgestaltung des Agenturmodells für die Organisation im eigenen Unternehmen? Wer koordiniert und entscheidet letztendlich?

Um Antworten auf diese Fragen geben zu können, nutzt Batten & Company den Agency Excellence Ansatz für eine systematische und ganzheitliche Orchestrierung der Zusammenarbeit mit Agenturen. Dieses Vorgehen hilft Unternehmen nicht nur dabei, ein geeignetes Agenturmodell auszuwählen, sondern auch zu entscheiden, ob und welche Aufgaben an externe Anbieter vergeben werden.

Der Agency Excellence Ansatz zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit externen Agenturen

Batten & Company bietet mit Hilfe des Agency Excellence Ansatzes ein ganzheitliches Konzept, welches auf einer fundierten Vorgehensweise mit entsprechenden Tools basiert. Hierfür werden insgesamt vier Bausteine herangezogen, die sequenziell aufeinander aufbauen (s. Abb. 1 auf Seite 5).

Neben der Festlegung derjenigen Aufgaben, die intern oder extern vergeben werden sowie der Definition des Beauftragungsumfangs (*Scope*), müssen die richtigen Agenturpartner nach festgelegten Kriterien ausgewählt und das geeignete Agenturmodell definiert werden (*Decide*). Zudem

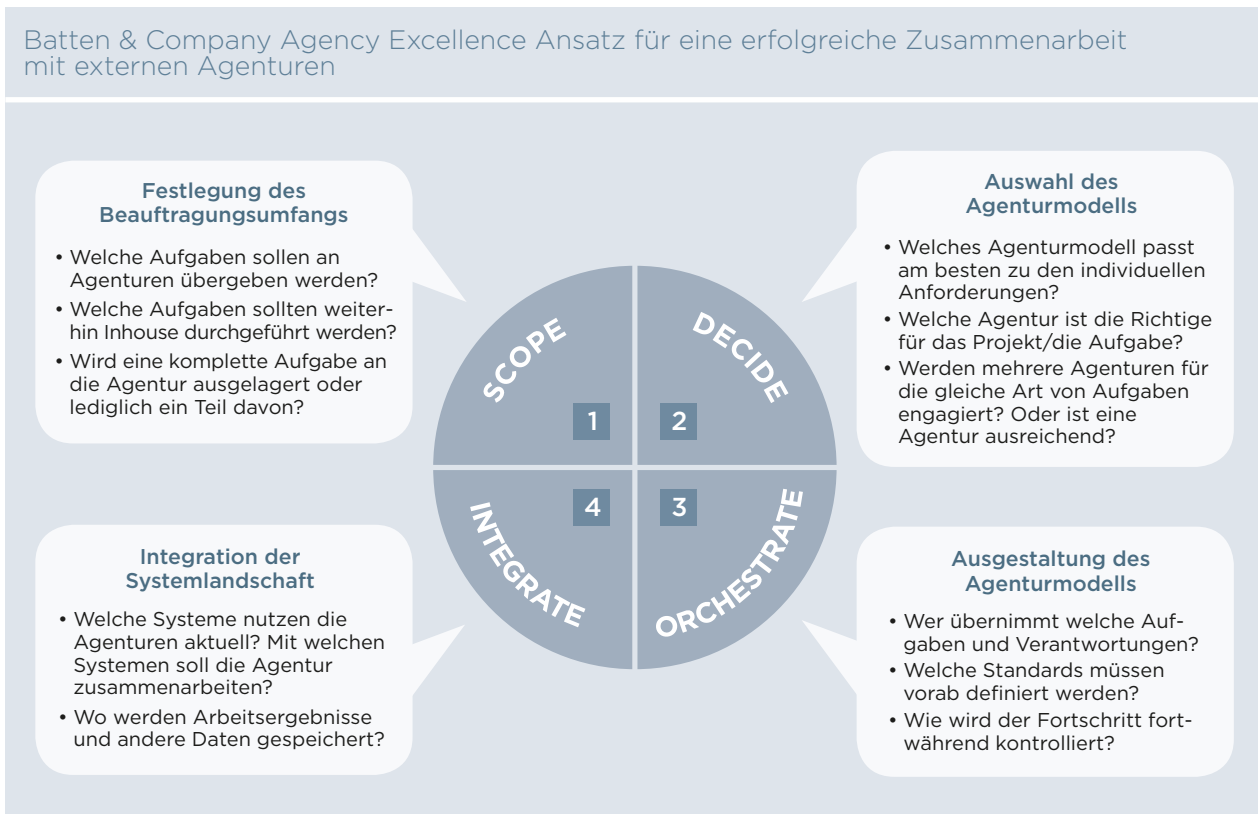


Abbildung 1: Batten & Company Agency Excellence Ansatz für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Agenturen

muss die effiziente Steuerung der ausgewählten Agenturen vorbereitet und das Agenturmodell ganzheitlich ausgestaltet werden (*Orchestrate*). Schließlich ist der Datenaustausch zwischen Agenturen und Unternehmen durch die Nutzung adäquater Systeme sicherzustellen (*Integrate*).

Scope

Aus eigener Erfahrung vergeben Unternehmen ihre Marketingaktivitäten häufig an externe Dienstleister ohne wichtige Kriterien, wie Kompetenzen, Kontrolle oder Kosten zu hinterfragen und mit vorliegenden internen Optionen zu vergleichen. Marketers vernachlässigen dabei häufig, dass sie das bessere Wissen über die Kundenreise und bessere Kunden Insights haben. Deshalb sollte zunächst die eigene Marketing-Wertschöpfungskette unter dem Aspekt des Auslagerungspotenzials der Marketingaktivitäten analysiert und wesentliche Fragestellungen beantwortet werden: Welche Aufgaben können an externe oder interne Partner gegeben werden?

Welche können Inhouse eigenständig bearbeitet werden? Wird eine komplette Aufgabe an die Agentur ausgelagert oder lediglich ein Teil davon?

Zur Beantwortung dieser Fragen ist es ratsam jede Marketing-Aufgabe mit Hilfe einer Scoping-Matrix zu analysieren, die das vorhandene interne Knowhow der strategischen Relevanz der jeweiligen Aktivität gegenüberstellt. In einem iterativen Vorgehen wird anschließend entschieden, welche Skills intern auf- und ausgebaut werden sollten und welche extern zugekauft werden. Dabei sind insbesondere Faktoren, wie Komplexität und Volatilität der Aufgaben, erforderliches Knowhow sowie gewünschte Kontrolle und Skaleneffekte zu beachten.

Decide

Bevor der richtige Agenturpartner pro Marketingaufgabe ausgewählt werden kann, sollten sich Marketing-Entscheider zunächst Gedanken über das für sie adäquate Agenturmodell machen. Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedliche Agen-

turmodelle am Markt etabliert (s. Abb. 2). Kunden müssen individuell entscheiden, welches Agenturmodell das Richtige ist und am besten zur vorliegenden Marketingorganisation passt. Hierbei sind Faktoren wie Entscheidungshoheit und Kontrolle, Steuerungsaufwand und Agenturabhängigkeit maßgeblich. Oftmals spielt auch die Größe des Unternehmens bzw. der Marketingabteilung eine wichtige Rolle bei der Wahl des Agenturmodells. So tendieren kleine und mittelständige Unternehmen mit kleineren Marketingabteilungen besonders zur eigenständigen Steuerung von Agenturen, um auf das Knowhow mehrerer Spezialisten bei höchster Entscheidungshoheit zurückzugreifen. Größere Unternehmen, die deren Komplexität im klassischen Marketing zunehmend reduzieren möchten, vergeben die Steuerung von Agenturen dagegen häufig extern.

Wegen der bereits beschriebenen Komplexität des Marketings und der zahlreichen neuen Marketing Disziplinen ist das Modell einer Full Service Agentur kaum mehr zeitgemäß. Zunehmende Beliebtheit finden dagegen die bereits vorgestellten Inhouse-Agentur- und Lead-Agentur-Modelle. Aber auch weitere Formen, wie das beratungsgeführte Modell, bei dem Beratungsunternehmen die Rolle der leitenden und führenden Agentur übernehmen, gewinnen an Bedeutung. Immer häufiger richten sich Agenturen auf die individuellen Bedürfnisse eines einzelnen Großkunden aus und schneiden ihr

Angebot entsprechend zu. Dies gibt Kunden eine besonders hohe Kontrolle über deren Agenturen. Als Beispiele für diese Customized Agencies gelten Leo's Thjnk Tank für McDonald's oder Antoni für Mercedes-Benz. Als Gegenpol hierzu weist das Specialist Roster Modell die höchste Komplexität und den höchsten Steuerungsaufwand durch relativ viele unkoordinierte Schnittstellen zwischen Unternehmen und Agentur auf. Marketers wählen hier für jede Aufgabe eine andere spezialisierte Agentur und führen diese selbstständig.

Egal welches Agenturmodell gewählt wird, die Endkunden und deren Bedürfnisse müssen dabei immer im Zentrum stehen und die Ausstrahlung eines einheitlichen Gesamtbilds der Marke höchste Priorität haben.

Nach Auswahl des adäquaten Agenturmodells muss dieses nun mit den richtigen Partnern besetzt werden. Aus eigener Erfahrung spielt die Auswahl externer Marketingdienstleister dabei eine ebenso wichtige wie aufwändige und schwierige Rolle. Um die Agenturauswahl zu erleichtern und zu strukturieren, entwickelte Batten & Company ein Kriterien-Set zur Integration in die Entscheidungsprozesse von Marketers. Hierbei werden sowohl bestehende als auch potenzielle Partner anhand festgelegter Kriterien, wie Kompetenz, Erfahrung, Flexibilität und Kollaborationsfähigkeit verglichen und bewertet. Pro Marketingaufgabe muss schließlich bestimmt werden, ob diese gänzlich von einer

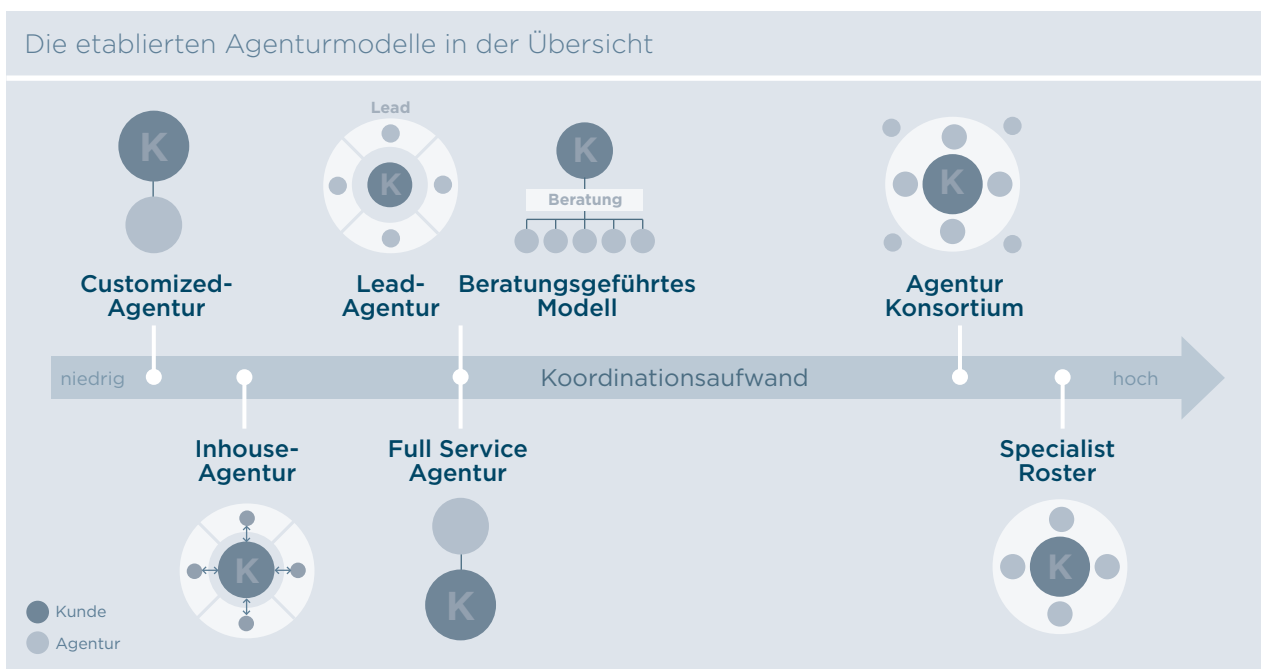


Abbildung 2: Die etablierten Agenturmodelle in der Übersicht

Agentur ausgefüllt werden kann oder ob es mehrere, kollaborierende Agenturen braucht, die mit einer Aufgabe betraut werden.

Orchestra

Damit das gewählte Agenturmodell auch langfristig erfolgreich ist, müssen Marketingentscheider die notwendigen Zusammenarbeitsprozesse und Governance, die sie für das Management und die Zusammenarbeit mit ihren Agenturen nutzen, genau definieren. Zunächst gilt es hierfür festzulegen, wer was macht und wie das Modell verwaltet wird. Dies kann sich aus Erfahrung oft am schwierigsten gestalten, ist aber essentiell, um die erfolgreiche Zusammenarbeit mit Agenturen langfristig zu garantieren.

Neben der Definition von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortungen muss der Prozess der Projektzusammenarbeit festgehalten werden, um Agenturprojekte vom Briefing über die Freigabe bis zur Umsetzung und Erfolgsmessung erfolgreich steuern zu können. Hierbei steht insbesondere das Zusammenspiel der relevanten Akteure pro Marketingaufgabe im Fokus, um Schnittstellen zu regeln und Abläufe zu detaillieren. Außerdem gilt es, passende Zusammenarbeitsmodelle unter den Agenturen zu definieren und zu verankern. Gegenwärtig erfolgreiche Agenturmodelle zeichnen sich hierbei vor allem durch eine hohe Flexibilität und eine verringerte Komplexität dank einer kollaborativen Arbeitsweise aus.

Integrate

Um eine effiziente Gestaltung der Zusammenarbeit mit externen Partnern gewährleisten zu können, sollten bereits während des Agenturauswahlprozesses Faktoren wie die Systemlandschaft und Datenverwertung beachtet werden. Dabei ist zu überprüfen, welche Systeme gegenwärtig von den Agenturen genutzt werden und ob diese mit denjenigen des Unternehmens kompatibel sind. Auch eine system- oder datenbezogene Abhängigkeit vom externen Dienstleister sollte geprüft werden. Eine besondere Beachtung kommt der Speicherung der Daten sowie der Möglichkeit der selbstständigen Bearbeitung der Daten durch das Unternehmen zu. Vor der Beauftragung externer Marketingdienstleister muss zudem die Notwendigkeit weiterer Schnittstellen-Tools für die Integration der Daten in bestehende Systemlandschaften überprüft werden, um den Koordinationsaufwand einschätzen zu können (vgl. Abb. 3).

Die zukünftige Kollaboration zwischen Unternehmen und Agenturen wird zunehmend auch von IT-Tools bestimmt. Dabei sind nicht nur Projektmanagementsysteme und gemeinsame Kollaborationsplattformen, wie Confluence und Jira, sondern auch Data-Analytics-Tools oder der Ort der Datenspeicherung relevant. Damit wird die Zusammenarbeit nicht nur prozessorientierter. Die digitalen Tools können außerdem dabei unterstützen, in weniger Zeit mehr zu erreichen und neue Freiräume zu schaffen.

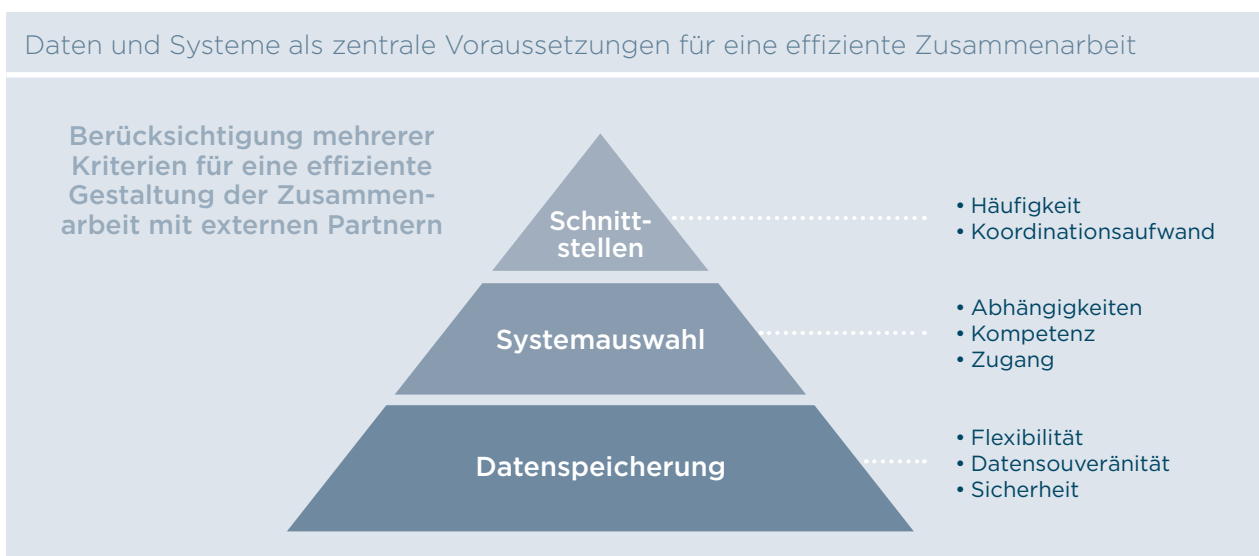


Abbildung 3 : Daten und Systeme als zentrale Voraussetzungen für eine effiziente Zusammenarbeit

Der Agency Excellence Ansatz als ganzheitlicher Prozess für eine erfolgreiche Organisation der Zusammenarbeit mit externen Agenturen

Mit dem Agency Excellence Ansatz bietet Batten & Company einen etablierten und ganzheitlichen Projektansatz, um die Zusammenarbeit zwischen Marketing- und Vertriebsentscheidern und externen Agenturpartnern optimal auf die zukünftigen Anforderungen auszurichten. In einem sequentiellen Projektvorgehen werden die Ergebnisse der vorangegangenen Bausteine effektiv genutzt, wobei flexibel zu einem der vorherigen Schritte zurückgesprungen und das Vorgehen adaptiert werden kann.

Somit bietet Batten & Company eine individuelle Projektierung, die den spezifischen Anforderungen und Herausforderungen unserer Kunden entspricht. Durch die ganzheitliche Betrachtung der einzelnen Bausteine des Agency Excellence Ansatzes kann das Projektteam so das gemeinsam gesetzte Ziel erreichen – die optimale Organisation der Zusammenarbeit mit externen Agenturpartnern.

Wir freuen uns, Ihnen in unseren nachfolgenden Artikeln die einzelnen Bausteine im Detail vorzustellen und stehen Ihnen jederzeit für Fragen und Anregungen zur Verfügung.

Vereinbaren Sie jetzt einen Termin mit unseren Experten und informieren Sie sich unverbindlich über ein mögliches Vorgehen!

Wir hoffen, Ihnen auch mit dieser INSIGHTS-Ausgabe Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit geben zu können und laden Sie wie immer herzlich zum Dialog mit uns ein.

Ihr

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner

Associate Partner

Tel.: +49 40 27852-4480

Mobil: +49 177 8785293

nicolas.nasner@batten-company.com

www.batten-company.com

Autorenverzeichnis

Dr. Nicolas Nasner

Dr. Nicolas Nasner studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte berufsbegleitend an der Universität Hannover. Seine Beraterkarriere begann er im Jahr 1996 bei einer Marketing- und Vertriebsberatung in Hamburg. 2004 wurde er Geschäftsführender Gesellschafter bei MSU Consulting. Nach einer Station bei der Putz & Partner Unternehmensberatung ist Dr. Nicolas Nasner seit Januar 2012 Associate Partner bei Batten & Company und verantwortet den Kompetenzbereich Marketing & Sales Organizations sowie Pricing. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt er sich mit der Optimierung und Umsetzung von kundenorientierten Organisationen. Rund um aktuelle Marketing- und Vertriebsthemen ist er gefragter Sparringspartner von renommierten Unternehmen, insbesondere aus den Branchen Konsumgüter, Handel und Finanzdienstleistungen.

Sven Holzapfel

Sven Holzapfel hat nach der Ausbildung zum Industriekaufmann sein Bachelorstudium der Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen Wilhelms-Universität und den Mannheim Master in Management (MMM) mit Schwerpunkt Marketing & Sales an der Universität Mannheim absolviert. Nach seinem Studium stieg er 2012 bei Batten & Company ein und betreut nun als Manager insbesondere Projektthemen in den Bereichen Marketing-Controlling, Marketing- & Vertriebs-Organisation und Pricing in den Branchen Automotive/Mobilität, Handel und Finanzdienstleistungen.

Lisa Seuling

Lisa Seuling studierte internationale Betriebswirtschaftslehre an der Universität Bamberg und an der Bishop's University in Québec. Anschließend absolvierte sie ihren Double Degree Master in Management mit den Schwerpunkten Marketing und Strategic Intelligence an der Universität Hohenheim sowie der HEC Management School Liege. Seit 2018 berät Lisa Seuling in ihrer Rolle als Consultant bei Batten & Company internationale Kunden insbesondere aus den Bereichen Automotive, Finanzdienstleistungen und Konsumgüter. Ihre Schwerpunkte liegen dabei auf den Themen Strategisches Marketing, Markenpositionierung und Prozessoptimierung.

Batten & Company Düsseldorf
Batten & Company GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8291
F +49.211.1379-8742
www.batten-company.com

Batten & Company München
Batten & Company GmbH
Theresienhöhe 12
Gebäude A
80339 München
T +49.89.54243-2154
F +49.89.54243-2259
www.batten-company.com