

Ruck, Thomas; Pahl, Maximilian; Schumacher, Martin

Article

"Das traditionelle Agentur-Modell hat für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient"

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Ruck, Thomas; Pahl, Maximilian; Schumacher, Martin (2018) : "Das traditionelle Agentur-Modell hat für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient", Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 35, Iss. 3, pp. 90-94

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279615>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



3 | 2018 **ABSCHIED** Prof. Dr. Christian Belz **SCHWERPUNKT** Reorganisation im Kreuzverhör • IT und Marketing in Zusammenarbeit • Channel-Management • Wirkungsvolle Verkäufer • Voraussetzungen der Digitalisierung • Akquisition und Integration **SPEKTRUM** Employer Marketing • Firstmover Digitalisierung im Druck • Digitale Unterstützung von Kundengesprächen • Ende des traditionellen Agenturmodells **KOMMENTAR** Top-Down vs. Bottom-up Marketing

www.marketing-review.ch

Reorganisation in Marketing und Verkauf



„Das traditionelle Agentur-Modell hat für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient“

Braucht es ein neues Agentur-Modell? Thomas Ruck, von Accenture Interactive, im Gespräch über Marketing 2.0 – von bedingungsloser Performance-Orientierung, über den modernen Factory-Ansatz bis hin zu Transformationalen Produkten.

**Interview führen Maximilian Pahl und Martin Schumacher,
Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Marketing der Universität St. Gallen**

Thomas Ruck

Managing Director von Accenture Interactive in der Schweiz. Accenture Interactive ist die Experience Agency von Accenture und ermöglicht Unternehmen durch ein integriertes Angebot von Design, Marketing, Content und Commerce neue Potenziale zu erschliessen.

thomas.ruck@accenture.com
www.accenture.com/interactive



Herr Ruck, globale Märkte und die zunehmende Digitalisierung sind Themen, die das Umfeld von Marketing und Verkauf in den letzten Jahren zunehmend geprägt haben. Welche Herausforderungen sind dabei in den Bereichen Organisation und Kommunikation besonders bedeutend?

Durch die Digitalisierung ergibt sich die Möglichkeit, einen globalen Markt zu bedienen. Zeitgleich wächst durch die Erschließung digitaler Marketing- und Vertriebskanäle die Komplexität. Denn Konsumenten, egal in welchem Land sie sich befinden oder welche Bedürfnisse sie haben, möchten mit lokalen und personalisierten Informationen versorgt werden.

Die Chance, neue Märkte und Zielgruppen zu bedienen, geht daher immer mit Herausforderungen in der Marketing-Funktion einher. Es gilt, die Marketing-Funktion so aufzusetzen, dass sie trotz der schier endlosen Multiplikation von neuen Kanälen, Formaten, Zielgruppen und Mikrosegmenten weiterhin wirkungsvoll funktioniert. Eine passende Kundenkommunikation im Rahmen der bestehenden Budgets gelingt global agierenden Unternehmen heute nur noch, wenn sie das richtige Betriebsmodell für ihre Marketing-Funktion wählen.

Die Lösung dazu ist ein zentraler „Factory-Ansatz“, der Industrialisierung und Integration in die Marketing-Operations-Prozesse bringt. Ansonsten können die heutigen Potenziale des digitalen Marketings bei Weitem nicht ausgeschöpft werden.

Industrialisierung klingt ein wenig nach Standardisierung. Was verstehen Sie darunter genau, und wie kann der Factory-Ansatz beim kundenorientierten Umgang mit Komplexitäten helfen?

Gerade die heute mögliche Individualisierung der Kundenansprache durch Personalisierung von Marketingmassnahmen ist, neben der Erweiterung der digitalen Kanäle und Formate, der Haupttreiber der neuen Komplexität im Marketing. Und Komplexität meistert man am besten durch die Industrialisierung von Abläufen – um Personalisierung at Scale zu betreiben, müssen Prozesse vereinheitlicht, aber Inhalte individualisiert werden. Stellen Sie sich vor, Sie sind ein global operierendes Unternehmen mit verschiedenen Divisionen, die mit einer Vielzahl von Marken verschiedene Zielgruppen

in den unterschiedlichsten Regionen dieser Welt bearbeiten. Ein „Factory-Ansatz“ stellt sicher, dass alle am Marketingprozess beteiligten Parteien überhaupt über die Einsatzmöglichkeiten von Personalisierung Bescheid wissen und dass die entsprechenden Fähigkeiten im Unternehmen geschaffen werden. Wenn es dann um das Design, die Erstellung und Aussteuerung von personalisierten Inhalten geht, übernimmt die Marketing Factory die komplexe Planung und Ausführung der Kampagne. Kernerfolgswort von personalisiertem Marketing ist die laufende Analyse und Optimierung – auch das wird von der Marketing Factory getrieben und bedingt spezialisierte Fähigkeiten, die idealerweise gebündelt werden und so effizient und effektiv abrufbar sind. Obwohl es also auf den ersten Blick paradox klingen mag, ist Industrialisierung der Schlüssel zum Erfolg für Individualisierung.

Die Auswirkungen des beschriebenen Globalisierungstrends betreffen zumeist Grossunternehmen, während die Digitalisierung auch bei KMUs starken Einfluss nimmt. Lassen sich dabei Unterschiede in der Entwicklung zwischen Global Playern und lokalen Firmen im Marketing beobachten?

Abgesehen von den eben beschriebenen Komplexitäten, die Grossunternehmen zu meistern haben, beobachten wir aber auch viele Themenfelder, in denen sich für alle Unternehmensarten, ob gross oder klein, heute Chancen bieten. Nehmen wir

„Nur durch Industrialisierung und Integration der Marketing-Operations-Prozesse können die heutigen Potenziale des digitalen Marketings ausgeschöpft werden.“

das Beispiel Media: In der Vergangenheit war die Mediawelt geprägt durch eine Bündelung von Einkaufsvolumina bei grossen Werbenetzwerken. Unter diesen Voraussetzungen hatten Grossunternehmen aufgrund ihrer höheren Mediabudgets einen absoluten Vorteil gegenüber KMUs, da sie entsprechend günstigere Konditionen erzielen konnten. Dem gegenüber steht heute die neue, programmatische Mediawelt. Sie zeichnet sich durch kontinuierliche und automatisierte Anpassung und Optimierung von Kampagnen,

Gebotsstrategien und Werbeeinheiten aus. Dabei können sowohl der Einkauf als auch die Optimierung laufender Kampagnen automatisiert vorgenommen werden. Das bedeutet konkret, dass KMUs trotz geringerer Budgets ähnliche Chancen haben, ihre Zielgruppen zu erreichen, wie Grossunternehmen. Plötzlich kann David also durch eine präzisere Kundenansprache so stark sein wie Goliath – oder, wenn er die neue Klaviatur gut beherrscht, sogar noch besser.

„Im neuen Agentur-Modell herrscht eine bedingungslose Performance-Orientierung zu Gunsten des Auftraggebers.“

Der Vergleich wirkt interessant, allerdings klingt die Abkehr vom Monopol nach einem stärkeren Wettbewerbsmarkt. Wie können Unternehmen in dieser neuen Mediawelt ihre Marketingeffizienz sicherstellen?

Die neuen Marktdynamiken erfordern ein consequentes Umdenken: Da es bei Kampagnen häufig an operativer Transparenz fehlt, hat das traditionelle Agentur-Modell für zukunftsorientierte Unternehmen ausgedient. Problematisch ist vor allem, dass die gesammelten Daten im traditionellen Ansatz oft der Agentur überlassen werden. Das schafft ein Abhängigkeitsverhältnis und treibt die Kosten durch zusätzliche Serviceleistungen für die Kunden in die Höhe. Da das Kundenunternehmen wenig Einblick in die Daten einer Kampagne hat, wird die Entscheidung über die Notwendigkeit von Optimierungen und Zusatzleistungen oft stark von den Agenturen beeinflusst. Die dabei entstehenden Kosten werden den Unternehmen dann in Rechnung gestellt. Daneben werden traditionelle Agenturen oftmals anteilmässig mit dem Mediabudget bezahlt. Agenturen werden durch dieses Bezahlmodell dazu motiviert, das grösstmögliche Budget auf den von ihnen betreuten Kanälen zu verteilen, ohne einen wirklichen Mehrwert zu generieren. Die komplexen Einkaufsprozesse von Media-Agenturen erzeugen somit eine undurchsichtige Kostenstruktur, Ausgaben sind intransparent und die Performance des Mediabudgets bleibt häufig unklar. Um diesen Interessenkonflikt zu umgehen, kann es zielführender sein, Agenturen so zu entlohnen, dass sie anteilig am generierten Mehrwert (beispielsweise Umsatz, Abverkäufe, generierte Leads) bezahlt werden.

Das bringt uns zur nächsten zentrale Veränderung in der heutigen Marketingwelt: der Wandel hin zu einer bedingungslosen Performance-Orientierung. Im traditionellen Agentur-Modell wurde jede Partneragentur für ihren individuellen Beitrag in der Kundenkommunikation entlohnt. Abhängig vom Werbevolumen, basierend auf Fixpreisen oder Tagessätzen – aber in den wenigsten Fällen von der übergeordneten Zielerreichung des Werbetreibenden. Dieser trug das Risiko, dass das Agentur-Patchwork auch die gewünschten Ergebnisse lieferte. Was in der digitalen Welt – wo Strategie, Kreation, Media, Technologie und Daten alle integrale Bestandteile erfolgreichen Marketings sind – kaum je funktioniert.

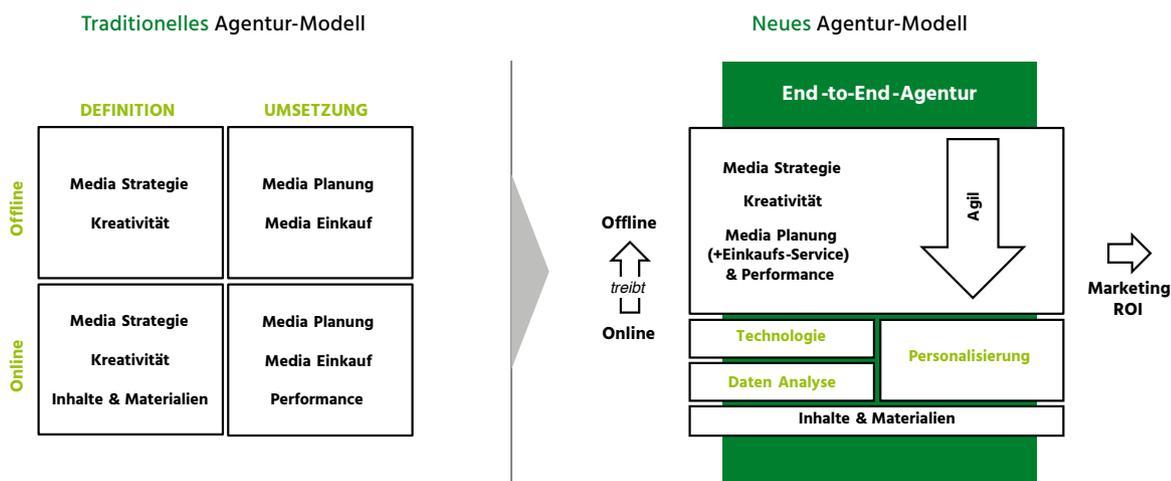
Im neuen Agentur-Modell ist das anders: Hier wird für Marketing-ROI bezahlt, nicht für Services abseits der Wertschöpfungskette. Führende Unternehmen suchen daher einen Partner, der die Integration aller wichtigen Disziplinen sicherstellt, und bereit ist, sich am Erfolg messen zu lassen. Ein gutes Beispiel ist eines unserer laufenden Engagements für einen internationalen Automobilhersteller, für den wir die komplette Marketing-Operations betreiben und dabei einzig und alleine anhand der online-verkauften Autos bezahlt werden.

Gemeinsamer Erfolg klingt vielversprechend – wie kann diese Partnerschaft am Markt gelingen und wie sieht das neue Agenturmodell

dabei konkret aus? Es ist mit Sicherheit nicht immer einfach, kreative Leistungen messbar zu machen.

Das ist es in der Tat nicht. Wie erwähnt, gelingt es nach unserer Erfahrung nur in einem Modell, in dem alle Beteiligten die gleichen Geschäftsziele – nämlich die des Auftraggebers – verfolgen. Um dieses zu maximieren, müssen Strategie, Kreation und Performance vereint werden. Das heißt, sie müssen parallel zur Kreativleistung – und nicht nachgelagert! – Media, Daten und Technologie mit ihren neuesten Möglichkeiten in den Kampagnenerstellungsprozess einfließen lassen. Kampagnenideen dürfen nur noch mit einem „digital-first“ Mindset entwickelt werden. Es darf heute nicht mehr darum gehen, die „kreativste“ Idee mit dem Ziel zu verargumentieren, dafür am Jahresende einen Kreativ-Award für den besten TV-Spot zu gewinnen. Kampagnen müssen weiterhin kreativ sein, aber gleichzeitig – und mehr als alles andere – in den verschiedensten digitalen Kanälen umsetzbar sein und performen. Wir nennen das „data-driven Creativity“. Kommt hinzu, dass durch den Erfolg der Plattformen Google, Facebook und Amazon gerade das gesamte Mediageschäft mit zunehmender Geschwindigkeit kippt, hin zu einem programmatischen Modell, dessen Effizienz nicht mehr durch Einkaufsbündelungen der Media-Agenturen, sondern über die eigene Datenqualität und den richtigen Einsatz von Data Science und Analytics getrieben wird. Etwas, was viele Unternehmen

Abb. 1: Was ändert sich mit dem neuen Agentur-Modell?



Quelle: Accenture Interactive, 2018.

heute noch überhaupt nicht beherrschen. Das neue Agentur-Modell ist also vielseitig geprägt: Im Kern bedingt es eine Ende-zu-Ende-Agentur, die eine durchgängige Vision über alle Ingredienzen von erfolgreichem digitalem Marketing hat und jede davon „best-in-class“ umsetzen kann. Dadurch entsteht gemeinsamer Erfolg und darauf aufbauend eine echte Partnerschaft.

Sie hatten die Marktveränderung durch digitale Player wie Google, Apple, Facebook oder Amazon (GAFAs) beschrieben: Wie erklären Sie sich den schlagartigen Erfolg und die exponentielle Reichweite dieser Unternehmen? Bauen diese Anbieter selbst auf das neue Agentur-Modell oder setzen sie die Gesetzmässigkeiten des Marketings generell ausser Kraft?

Die Ausgangslage der GAFAs ist nicht mit denen eines klassischen Unternehmens zu vergleichen. Ihr Umgang mit Marketing ist deshalb von Grund auf anders. GAFAs haben „transformationale Produkte“ entwickelt, mit denen sie die Märkte neu formten und sich vom klassischen Marketing unabhängig gemacht machen.

Wie Matthias Schrader in seinem Buch *Transformationale Produkte* schön beschreibt, ist das Produkt der Erfolgsfaktor dieser Unternehmen, während Faktoren wie Promotion, Place und Price an Wert verloren haben. Im Fokus steht der konkrete Wertschöpfungsbeitrag, den diese Unternehmen ihren Kunden mit dem Produkt anbieten. Sie haben es geschafft, damit Kundenerwartungen an eine Produktkategorie, das tägliche Kundenverhalten sowie die Art der Wertschöpfung zu transformieren. Wenn Sie das hinkriegen, benötigen Sie kaum mehr Marketing. Oder haben Sie schon mal eine Werbung für Google gesehen?

Die Möglichkeiten der neuen Anbieter klingen wirkungsvoll, scheinen für den normalen Anbieter allerdings schwer nachahmbar. Gibt es auch Non-GAFAs, die transformationale Produkte lancieren, oder benötigt es zum Erfolg eine Anpassung des gesamten Geschäftsmodells?

So disruptiv würde ich das nicht sehen. Mit dem nötigen Fachwissen können transformationale Produkte einige Branchen bereichern. Wir haben bereits einige davon für unsere Kunden entwickelt und implementiert. Ein Beispiel ist das Produkt Curved.de für die Marke Telefonica – eine der erfolgreichsten Content-Marketing-Plattformen im

deutschsprachigen Raum. Die Themenfindung für Artikel erfolgt massgeschneidert auf die aktuellen Interessen und Bedürfnisse der Nutzer und wird mithilfe von detaillierten Echtzeit-Analytics bestimmt. Primäres Ziel der Plattform ist es, Konsumenten durch relevanten Content anzuziehen, über Kundendaten mehr über sie zu lernen und Möglichkeiten für massgeschneiderte Ansprachen zu schaffen. Sprich, weniger Geld in das Marketing selbst zu investieren. Stattdessen wird in eigenen Content investiert, um durch dessen Konsum passende Kundenprofile aufzubauen und die Leser kosteneffizienter in den eigenen Marketingfunnel zu leiten, als das mit dem Einsatz des gleichen Budgets in Marketing-

„Strategie, Kreation werden dabei mit Daten, Technologie und Analytics verschmolzen und dadurch Agenturleistungen messbar gemacht.“

massnahmen möglich ist. Richtig umgesetzt, funktioniert dieser Ansatz sehr erfolgreich, und wir haben begonnen, diesen auch für Klienten aus anderen Branchen umzusetzen. Aber Curved.de betreibt nicht nur Content-Marketing, sondern hat auch den Markt für Tech-Magazine komplett transformiert und zählt inzwischen über drei Millionen monatlich aktive User.

Curved.de klingt nach einer spannenden und ambitionierten Lösung. Können Sie unseren Lesern ein paar erste Massnahmen für traditionelle Unternehmen vorstellen, die den digitalen Schritt im Marketing noch nicht vollständig gegangen sind? Welche Ansätze ermöglichen Quick-Wins, und wann sehen Sie eine Initiative als überambitioniert an?

Folgende drei Tipps: Erstens, bezahlen Sie für messbaren Marketing-RoI, nicht für Dienstleistungen oder gar die Abwicklung von Volumina. Zweitens, setzen Sie auf einen ganzheitlichen Ansatz – integrieren Sie Strategie, Kreation und Performance. Drittens, basieren Sie Ihre Marketingaktivitäten auf Daten, Analysen, Technologien und Personalisierung. Für das alles gilt es, das richtige Agentur-Modell zu finden. 