# 2 Was die Werbeagenturen beeinflusst

**You aren't advertising to a standing army; you are advertising to a moving parade.**

*David Ogilvy*

In den Betrachtungen des vorliegenden Kapitels wird Werbung häufig mit Markenführung in eine enge Verbindung gebracht. Der Grund hierfür ist, dass speziell klassische Werbung ein zentrales Instrument zur Markenbildung darstellt [107]. Dabei wird der Grad der Partizipation der Agenturen an der Markenführung von unzähligen Faktoren beeinflusst. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass Werbeagenturen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen aufgrund der geringeren Anzahl von Hierarchieebenen einen direkteren Einfluss auf die Markenführung und strategische Entscheidungen besitzen als das in Geschäftsbeziehungen mit großen Unternehmen und Konzernen der Fall ist. Hier fungiert der Agenturpartner in der Regel als Unterstützer und Advocatus Diaboli für den jeweilig zuständigen Ansprechpartner [108]. Nichtsdestotrotz lässt sich feststellen, dass Werbeagenturen einen deutlichen Einfluss auf die Markenführung der von Ihnen betreuten Kunden ausüben.

Das liegt insbesondere auch an der Strategischen Planung, die durch ihre Arbeit mit dem Ziel, Werbekampagnen erfolgreicher und effizienter zu machen, zugleich auch Aufgaben der Markenführung wahrnimmt. Der Planner ist ein Experte für die Marken, die er betreut und unterstützt die Kunden oft auch bei Marketing-Aufgaben, die nicht direkt mit Werbung in Zusammenhang stehen [109]. Obwohl eine derartige Planning-Ausprägung innerhalb der Werbebranche durchaus auch umstritten ist und Strategische Planung in manchen Agenturen hauptsächlich die klassischen Aufgaben bei der Vorbereitung und Einleitung des kreativen Prozesses wahrnimmt (vgl. z.B. die Darstellung der Idealumsetzung der Strategischen Planung im Buch Momentum von Holger Jung und Jean-Remy von Matt [110]), folgt dieses Buch dem in der Fachliteratur vorherrschenden Planning-Ansatz [111], der von einer Mitwirkung in der Markenführung ausgeht.

## Wie die Welt der Werbeagenturen heute aussieht.

Die deutschen Werbeagenturen sehen sich einem dynamischen und sich rapide verändernden Umfeld gegenüber. Dazu trägt zum einen die Wirtschaftskrise mit ihren Auswirkungen bei, zum anderen haben sich die Marktbedingungen sowohl für Agenturen wie auch ihre Kunden seit dem Jahr 2000 deutlich gewandelt. Die aus diesen Umständen resultierenden Chancen und Herausforderungen sollen als Basis für die weitere Identifikation der Veränderungs- und Optimierungs-Potentiale für das Planning und damit für die Zukunft der Werbeagenturen dienen.

Im Folgenden sind die Herausforderungen in drei Schwerpunkte untergliedert. Im Ab-

F. Botzenhardt, J. U. Pätzmann, *Die Zukunft der Werbeagenturen,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6777-0_2, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden 2012

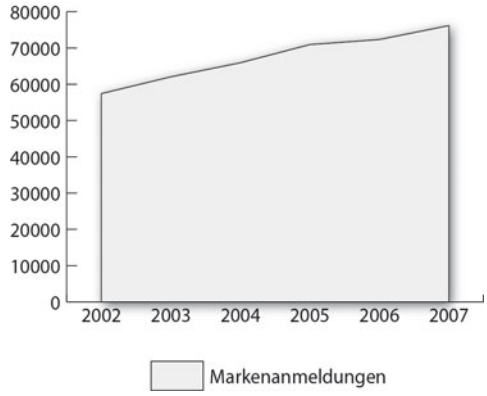
schnitt 2.1. finden sich aktuelle Entwicklungen im Bereich des Marketings. Hier wird aufgezeigt, welchen Problemen sich die Agenturkunden heute gegenüber sehen und wie sich diese auf die Arbeit der Agenturen und im speziellen auf die der Planning-Abteilungen auswirken. Der Abschnitt 2.2. geht hingegen auf das Unternehmen Werbeagentur ein. Wie hat sich der Werbemarkt verändert und wie sollten die Agenturen damit umgehen? Gründe für Veränderungen und die Entwicklung des Leistungsportfolios werden erläutert. Abschliessend widmet sich der Punkt 2.3. der Strategischen Planung selbst. Welche Veränderungen und Entwicklungen gibt es innerhalb der Branche? Trends und sich schon heute abzeichnende Entwicklungen werden aufgezeigt und auf ihre Relevanz überprüft. Direkt im Anschluss an jede identifizierte Herausforderung werden mögliche Ansatzpunkte und Entwicklungschancen besprochen, die die Basis für die Zukunftsperspektiven bilden, die im dritten Kapitel eingehend besprochen werden.

# 2.1 Schwerpunkt Marketing

## 2.1.1 Vom traditionellen Wettbewerb zur Hypercompetition: Warum Markenführung immer schwieriger wird

Seit dem Beginn des einundzwanzigsten Jahrhunderts sind besonders im Privatkundenbereich die Marktbedingungen einem massiven Wandel unterworfen: Die Anzahl von Marken und Produkten steigt stetig an: So verzeichnet beispielsweise das Deutsche Patent- und Markenamt in diesem Jahrzehnt einen stetigen Zuwachs an Markenanmeldungen (vgl. **Abbildung 2.1**). Ein Auslöser für diesen Anstieg sind die Trends zu einer Mehrmarkenstrategie und zu horizontaler Diversifikation. Immer mehr Unternehmen bearbeiten einen Markt mit mehreren Marken, um die Verbraucher an das eigene Unternehmen zu binden [112]. Verschlimmert wird diese Situation dadurch, dass in vielen Märkten (beispielsweise bei Banken und Versicherungen) Produkte und Dienstleistungen auf funktionaler Ebene weitgehend austauschbar sind, was eine Differenzierung von der Konkurrenz erheblich erschwert [113]. Ein Verstärker stellt zudem die Globalisierung dar: Im Zuge der Internationalisierung der Märkte vervielfältigt sich die Anzahl der Händler [114] und der verfügbaren Marken und Produkte [115].

**Abbildung 2.1** Die Anzahl der Markenanmeldungen in Deutschland nimmt seit dem Jahr 2002 kontinuierlich zu

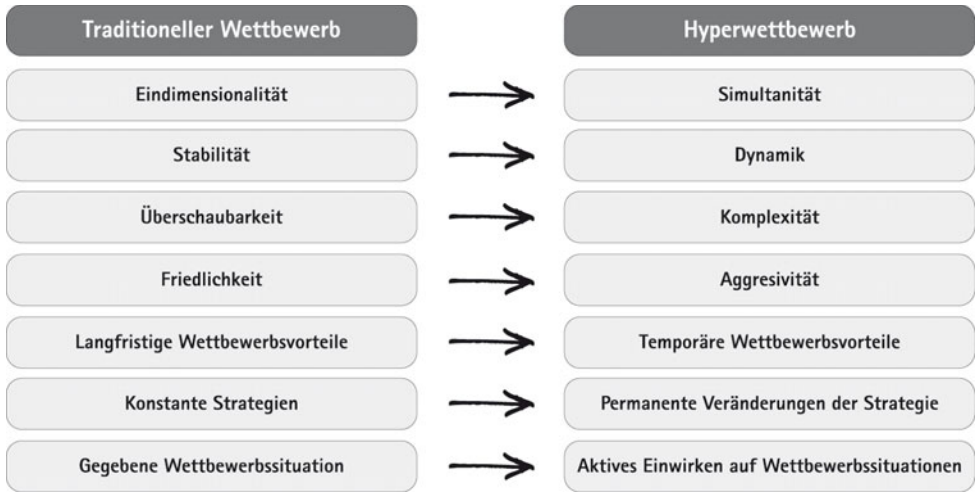



*Quelle: Deutsches Patent- & Markenamt 2009 [116]*

Auch die Vertriebswege verändern sich deutlich. Ein Beispiel hierfür ist die Etablierung des Internets, das zu einem erfolgreichen und beliebten Absatzkanal geworden ist, da dieser „schnell, bequem und in völliger Transparenz dem Verbraucher das gewünschte Produkt oder Angebot liefert [117]." Darüber hinaus hat auch der Aufstieg und die Etablierung von Discountern wie Aldi oder Lidl erheblich zu einer Wettbewerbsverstärkung beigetragen. Beeindruckt durch ihren Erfolg haben sich viele Markenartikelhersteller, teils durch die Entwicklung neuer Produkte, teils durch den Vertrieb unter Handelsmarken aber auch mit ihren Hauptmarken auf den Niedrigpreismarkt gewagt. Dies hat allerdings oftmals zu einer Schwächung der Kernmarken geführt und sorgt damit und durch sinkende Margen für eine der großen Marketingherausforderungen unserer Zeit [118].

Die Unternehmen sind demnach in einer zunehmend von Beschleunigung und Wandel geprägten Umwelt aktiv, in der sich Marktkonstellationen in großer Geschwindigkeit verändern. Das Resultat ist eine überaus komplexe Wettbewerbssituation, in der der Umgang mit Veränderungen eine wesentliche Herausforderung an das Management darstellt. Zur Beschreibung dieser Lage hat sich der Begriff Hypercompetition oder Hyperwettbewerb etabliert, der die übermäßige Verschärfung der Konkurrenzsituation ausdrückt. Die in **Abbildung 2.2** dargestellten Merkmale zeigen, mit welchen neuen Herausforderungen Unternehmen durch den Hyperwettbewerb konfrontiert werden [119].

**Abbildung 2.2** Merkmale der Hypercompetition




*In Anlehnung an Walter 2007 [120]*

### Chance: Unternehmen benötigen Unterstützung bei der Markenführung.

Marken sind ein wichtiger Teil eines jeden Unternehmens und ein verlässlicher Erfolgsfaktor. Diese Meinung ist unter Führungskräften und Marketingwissenschaftlern stark vertreten [121]. Der bekannte Cola-Versuch von De Chernatory und McDonald hat die Auswirkungen einer starken Marke eindrucksvoll unter Beweis gestellt: Bei einer Blindverkostung von Pepsi und Coca-Cola bevorzugten 51% der Probanden Pepsi. Bei der Wiederholung des Tests mit erkennbaren Marken bevorzugten 65% der Teilnehmer Coca-Cola, nur 23% entschieden sich für Pepsi [122]. Die Wahl zwischen zwei gleichwertigen Produkten wird also nicht nur durch rationale Faktoren wie dem Geschmack, sondern oft auch von rein emotionalen Markensympathien beeinflusst.

An dieser seit langen Jahren gültigen Regel hat sich auch in den Zeiten des Hyperwettbewerbs nichts verändert. Gerade in der vorherrschenden, unübersichtlichen Marktsituation können Unternehmen Marken dazu benutzen, den Verbraucher über Identität, Qualität und Herkunft eines Produktes zu informieren. Im Zeitalter zunehmend verunsicherter Konsumenten besitzen Marken eine wertvolle Leit- und Orientierungsfunktion und geben Sicherheit [123].

Allerdings muss sich die Markenführung neuen Herausforderungen stellen. Um den Wert einer Marke zu erhalten, muss diese kontinuierlich weiterentwickelt und an veränderte Gegebenheiten angepasst werden [124]. Das setzt jedoch eine hervorragende Kenntnis von Trends, gesellschaftlicher und marktspezifischer Entwicklungen sowie ein hohes Reaktionsvermögen voraus. Gerade in der geforderten Schnelligkeit liegt ein großes Potential für

die Strategische Planung. Der Planner setzt sich bereits durch seine Arbeit bei der Entwicklung von Werbung mit den angesprochenen Themen auseinander. Es wäre also relativ einfach und kurzfristig möglich, dieses bereits existierende Wissen für interessierte Unternehmen verfügbar zu machen und so ein neues Beratungs-Geschäftsfeld in der allgemeinen Markenführung zu erschließen.

### 2.1.2 Medien im Umbruch: Warum integrierte Kommunikation strategische Unterstützung benötigt

Nicht nur die Marktstrukturen haben sich stetig verändert, auch die Art und Weise, wie die Konsumenten auf Werbung und Markenbotschaften reagieren hat sich dramatisch verwandelt. Im Zuge des immensen Wachstums der Produkt- und Markenanzahl hat auch die Menge an werblicher Kommunikation explosionsartig zugenommen. Diese trifft auf, besonders durch die Verbreitung des Internets, immer aufgeklärtere Verbraucher, die der Werbung mehr und mehr kritisch gegenüber stehen [125]. Das wird unter anderem bei einer Betrachtung des rapide wachsenden Einflusses des sozialen Internets deutlich: Heute ist es wie nie zuvor einzelnen Verbrauchern möglich, eine Kommunikationsmaßnahme durch Kommentare im Internet maßgeblich zu beeinflussen und sie dadurch zu verstärken, aber auch fehlschlagen zu lassen. Ein Beispiel für die neue Macht der Konsumenten ist der Verlauf der im Sommer 2009 veröffentlichten Kampagne des Telekommunikationsanbieters Vodafone, in dem bekannte Persönlichkeiten des sozialen Internets als Markenbotschafter kommuniziert wurden. Eines der zentralen Ziele der Kampagne war, die neue Generation der Internetnutzer (von Vodafone als „Generation Upload“ definiert) für die eigene Marke zu begeistern und diese als Markenbotschafter zu nutzen [126]. Allerdings wurde die Kampagne insbesondere bei dieser Kernzielgruppe nicht ausschliesslich positiv aufgenommen. Innerhalb kurzer Zeit entstand eine Vielzahl negativer Einträge in Weblogs und kritischer Kommentare auf Social-Media-Plattformen[15]. Dies führte dazu, dass das Thema von Massenmedien wie Spiegel Online oder dem TV-Sender Pro7 aufgegriffen wurde, was wiederum eine enorme Aufmerksamkeit auch außerhalb der Werbe- und Marketingbranche nach sich zog. Diese Entwicklung zeigt, wie schnell heute ein spezifisches, ursprünglich rein auf das Internet beschränktes Fachthema in rapider Geschwindigkeit eine ernstzunehmende Anzahl „normaler“ Bestands- und potentieller Neukunden erreichen kann. Es besteht eine große Wahrscheinlichkeit, dass ein Nischenthema zu einem globalen Einflussfaktor auf Marke und Produkt wird. Im Fall der Vodafone-Kampagne war der öffentliche Rückzug der beliebten Bloggerin Ute Hammelmann aus der Web-2.0-Szene der mediale Höhepunkt [127]. Zweifelsohne hat die Kampagne für ein enormes Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit gesorgt. Allerdings lässt sich an in ihrem Verlauf und der Art und Weise, wie mit der Kritik im Internet umgegangen wurde erahnen, dass weder der Werbetreibende noch der betreuende Kommunikationsdienstleister im vollen Umfang

[15] Beispiele für beliebte Social-Media-Plattformen des deutschsprachigen Raumes sind www.facebook.com bzw. www.studivz.de

mit den Entwicklungen gerechnet haben. Entwicklungen, ausgelöst von der neuen Art des Medienkonsums: Im Jahr 2011 wollen die Verbraucher die Medien nicht nur konsumieren, sondern auch gestalten [128]. Typische Markenkommunikation ohne echten Dialog wird zum Risikofaktor und im schlimmsten Fall wie im Beispiel der Vodafone-Kampagne bestraft. Wenige aktive Verbraucher haben eine große Masse an passiven erreicht.

Die Vorgänge zeigen, dass sich eine neue Art des Empfehlungsmarketings mit einer nie gekannten Reichweite entwickelt hat. Die Verbraucher als Markenbotschafter sind durch die neuen technischen Möglichkeiten viel präsenter und wirkungsvoller als jemals zuvor. Eine Meinung, die ein aktiver Konsument im Internet veröffentlicht, wird durch weitere Benutzer vervielfältigt und beeinflusst schließlich die Masse an passiven Lesern[128]. Dadurch ist das Internet einer der Schlüsselfaktoren in der modernen Medienwelt geworden.

## Die klassischen Medien im Jahr 2010

Das Erstarken des Internets bedeutet nicht, dass klassische Medien automatisch in der Gunst der Verbraucher zurückfallen und folglich nicht weiter betrachtet werden müssen. Im Gegenteil, erfreut sich doch zum Beispiel das Fernsehen einer konstanten Beliebtheit. Die tägliche Dauer des TV-Konsums der deutschen Bürger ist im Jahr 2010 im Vergleich zum Vorjahr um elf Minuten angestiegen, es ist also falsch, von einer allgemeinen Schwächung der Massenmedien und insbesondere des Fernsehens auszugehen [129]. Es ist vielmehr die Art und Weise des Konsums, die einem gravierenden Wandel unterliegt. Die schiere Anzahl der TV-Kanäle ist explodiert und hat eine beispiellose Fragmentierung in Sparten- und Nischenprogramme zur Folge. Massenmedien wandeln sich so immer mehr zu Zielgruppenmedien [130]. Durch moderne Technik wie Festplattenrecorder und internetgestütztes Fernsehen ist es darüber hinaus für Konsumenten einfacher denn je zu bestimmen, was er wann und wie sieht. Und es kommt noch schlimmer: Es ist mit einem simplen Tastendruck möglich geworden, Werbung zu umgehen. Die Folge ist, dass immer mehr Werbung geschaltet werden muss, um die gleiche Anzahl an Kontakten zu erhalten, was schwer finanzierbar erscheint [131]. Eine ganz ähnliche Auswirkung hat der Trend der Mobilität. Die klassische Prime-Time im heimischen Wohnzimmer löst sich immer mehr auf, da die Menschen immer mobiler werden. Medien wie Filme, Fernsehen und das Internet sind nicht mehr an einen Ort gebunden und können mit mobilen Endgeräten nahezu überall und jederzeit konsumiert werden [128]. Es wird daher immer schwieriger, die geeignete Zeit für die Schaltung von Werbemaßnahmen zu identifizieren. Es ist eine der großen Herausforderungen, weiterhin die Masse an Konsumenten zu erreichen.

## Die Werbemüdigkeit steigt immer weiter an

Die Werbebranche muss sich mit einem elementaren Problem auseinandersetzen: Nie waren die deutschen Bürger je so werbemüde wie sie es heute sind. Eine Studie des Marktforschungsinstituts Forsa kommt zu alarmierenden Ergebnissen: Nicht nur, dass 86% der Deutschen denken, Unternehmen würden in der Werbung lügen, 82% von ihnen fühlen sich darüber hinaus von TV-Werbung gestört und 55% sogar für dumm verkauft [128]. In Zukunft muss es also gelingen, der Werbung skeptisch bis ablehnend gegenüberstehende

Konsumenten zu überzeugen, die durch ihren immer fragmentierteren und zeitlich differenzierteren Medienkonsum schwierig zu erreichen sind.

### Das Resultat: Eine erhöhte Komplexität in der Werbe-Kommunikation.

Die beschriebene Ausgangslage erschwert die herkömmliche, bislang gängige Art der Markenkommunikation spürbar. Es scheint, als ob gerade bei klassischen Push-Kampagnen mit hohem Mediendruck der Erfolg nicht mehr ohne Weiteres abschätzbar ist, wohingegen der Abstimmungs- und Planungsaufwand wächst. Denn die Vielfalt der Medien mit einer hohen Fragmentierung in der Nutzung bietet zwar das Potential, Zielgruppen genauer anzusprechen, allerdings wächst die Gefahr, sich in den Möglichkeiten zu verlieren und es deshalb nicht zu schaffen, sich als Marke überzeugend zu präsentieren und kontinuierlich im Gedächtnis der Konsumenten zu verankern [132]. Um unter den beschriebenen Bedingungen erfolgreich zu sein, müssen mittlerweile mehr Faktoren als die reine, unmittelbare Werbewirkung berücksichtigt werden [133]. Experten gehen davon aus, dass selbst „logische, sauber abgeleitete und wissenschaftlich akribisch hinterlegte Strategien den Konsumenten trotz aller Sorgfalt nur noch unzureichend zu erreichen scheinen“ [134]. Eine Entwicklung, die sich der Meinung von Thomas Strerath, CEO der Agentur Ogilvy & Mather, nach noch verstärken wird. Er ist davon überzeugt, dass der Verbraucher heute Werbung nur noch konsumiert, wenn er das auch wirklich will. Deshalb müsse der Fokus auf Aufmerksamkeit und Reichweite einer gezielteren Ansprache der Zielgruppe weichen. Der Schlüssel zu erfolgreicher Kommunikation sei, den Konsumenten in dem Moment abzufangen, in dem er auf eine Marke zugeht [131].

### Von der punktuellen Kampagne zum ganzheitlichen Markenerlebnis

Die Zeit der Kommunikation in Massenmedien wie dem Fernsehen ist nicht vorbei. Allerdings ist das einstige Ideal der Ansprache eines größtmöglichen Teils aller Konsumenten nicht mehr länger haltbar und muss sich zu einer gezielten Kommunikation mit echten Zielgruppen wandeln [135]. Im Idealfall sollte aus diesem Grund jeder einzelne Konsument nach seinen individuellen Bedürfnissen angesprochen werden. Hajo Riesenbeck und Dr. Jesko Perry drücken das folgendermaßen aus: „Gefordert ist ein individuell zugeschnittener Marketing-Mix, der im Finetuning gleichermaßen auf die innere Verfassung des jeweiligen Unternehmens wie auf die Kundenwünsche und die besonderen Marktstrukturen ausgerichtet ist.“ Die Verbraucher des 21. Jahrhunderts wünschen sich Geschichten, die sie animieren, sich mit der Marke auseinanderzusetzen, die eine Marke erlebbar machen. Auf diese Art ist ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen [131], was bedeutet, dass sich die Markenkommunikation von der reinen Reason-Why-Argumentation hin zu einer Botschafterin für ein umfassendes Markenerlebnis wandeln muss. Ein Erlebnis, das weit über die klassische Werbekommunikation mit Anzeige und TV-Spot hinausgeht und den Konsumenten durch den kompletten Kaufvorgang begleitet. Eine Untersuchung durch Ogilvy & Mather beweist die Wichtigkeit des Markenerlebnisses über die reine Werbung hinaus: Weltweit treffen bis zu zwei Drittel der Käufer im Bereich der Konsum-

güter die eigentliche Kaufentscheidung erst am Point of Sale [136].[16] Das Resultat dieser und ähnlicher Untersuchungen und die Erfahrung der werbetreibenden Unternehmen haben die Nachfrage nach Dienstleistungen zur Gestaltung von Marken-Interaktion und -Erlebnis anwachsen lassen. Es ist nicht überraschend, dass das sich mit diesem Feld befassende Shopper Marketing[17] die am stärksten wachsende Marketing-Teildisziplin ist. Es ist erwiesen, dass es nicht ausreicht, die Kunden allein in die Kaufhäuser zu bringen, sie müssen auch am POS zum eigentlichen Kauf motiviert werden [137]. Die Idee eines ganzheitlichen Markenerlebnisses schließt darüber hinaus auch eine Beziehungspflege nach dem eigentlichen Kauf ein. Bedenkt man die Möglichkeiten des Empfehlungsmarketings, die sich mit der Verbreitung des Internets und des Social Networking ergeben, gewinnt die Bedeutung der Betreuung der Bestandskunden auch in unüblicheren Branchen wie dem FMCG-Bereich an erheblichem Gewicht. Die Unternehmen sehen sich daher großen Herausforderungen bei der Pflege der Bestandskunden gegenüber. Eine von BBDO Consulting[18] durchgeführte Studie, bei der deutsche Marketing-Manager befragt wurden, zeigt, dass 79 % der Befragten danach streben, durch Investitionen die Kundenbeziehungen zu verbessern. Innerhalb einer Verbesserung des Kundenbeziehungsmanagements steht die Optimierung des Dialogs mit den Kunden mit 94,7% an erster Stelle in der Zielfolge. Die Erkenntnis, dass die Konsumenten ein steigendes Bedürfnis nach einem echten Dialog mit einer Marke haben, scheint sich also durchzusetzen. Allerdings stellt die Umsetzung dieser Erkenntnis offensichtlich nach wie vor ein Problem dar [138]. Unternehmen sind demzufolge nicht nur auf Ideen für die reine Werbekommunikation, sondern auf ganzheitliche Konzepte für den gesamten Verkaufsprozess und für alle Stakeholder, d.h. Interessierte, Kunden, Multiplikatoren und Mitarbeiter, angewiesen, die ideal auf die jeweilige Zielgruppe angepasst worden sind [137]. Doch selbst in der Werbekommunikation ist es aufgrund des Wandels in der Medienlandschaft und des Konsumverhaltens absehbar, dass maximale Aufmerksamkeit und Effizienz nur über einen multidisziplinären Ansatz erreichbar sind [139].

Eine Folge davon ist die stetig wachsende Nachfrage nach integrierter Kommunikation bzw. integrierten Werbekampagnen, oft auch als 360°-Kommunikation bezeichnet. Gemeint ist damit die formale und inhaltliche Abstimmung aller Maßnahmen der Marktkommunikation bzw. der zugehörigen Werbung, um die beabsichtigte Wirkung zu vereinheitlichen und zu verstärken [140]. Doch insbesondere diese Abstimmung stellt sowohl Kunden als auch Agenturen nach wie vor vor große Herausforderungen.

---

[16] Im Folgenden als POS bezeichnet. Die Bezeichnung steht für den Ort, an dem eine Ware gekauft wird, z.B. der Supermarkt. Vgl. Brüne 2008, S. 132

[17] Marketing-Teilgebiet, das sich mit der Gestaltung und Verbesserung des Einkaufserlebnisses beschäftigt. Vgl. Lucas 2010, S. 19

[18] Das Unternehmen BBDO Consulting wurde im Jahr 2010 in Batten & Company umbenannt; die Studien, die in diesem Buch zitiert werden, wurden jedoch vor der Umbenennung publiziert. Aus diesem Grund wird der ursprüngliche Name verwendet.

### Chance: Den Konsumenten geben, was sie wünschen

Integrierte Kommunikation und die Gestaltung von Markenerlebniswelten setzt nicht nur eine enge Abstimmung aller Beteiligten, sondern auch exzellente Kenntnisse über die Marktbedingungen und die Zielgruppen voraus [141]. Gelingt es, die Kommunikationsmaßnahmen genauer an die Bedürfnisse der Zielgruppe anzupassen, sind die Erfolgsaussichten ungleich höher. Es ist also zu erwarten, dass die Bedeutung der strategischen Vorarbeit sowohl im Entstehungsprozess der Werbung als auch in der gesamten externen Kommunikation von Marken und Produkten weiter an Gewicht gewinnt. Ein Hauptproblem bei der Umsetzung integrierter Kampagnen liegt jedoch darin, dass die beteiligten Dienstleister hauptsächlich auf ihren bevorzugten Kanal spezialisiert sind: Shopper-Marketing-Agenturen konzentrieren sich auf die Bearbeitung der POS-Kommunikation wohingegen Full-Service-Werbeagenturen zu einer Fokussierung auf klassische Medien tendieren [137]. Gelingt es einem der Dienstleister, eine neutralere, medienunabhängigere Position einzunehmen, bietet er sich daher für die Führungsrolle bei integrierten Kampagnen an. Bei den Werbeagenturen bietet sich für die Rolle als medienunabhängiger Berater besonders der Strategische Planer an - und kann so im Kampf um den größten Einfluss auf Entwicklung und Umsetzung integrierter Kampagnen den Agenturen einen entscheidenden Vorteil zu den Wettbewerbern verschaffen.

Durch die stark gestiegene Nachfrage der Konsumenten nach einem stetigen Dialog mit den Marken entsteht zudem bei den Unternehmen ein zunehmendes Bedürfnis nach relevanten Kommunikationsinhalten. Es handelt sich dabei nicht um kurze, möglichst knappe Botschaften wie sie im Rahmen von einzelnen Werbemaßnahmen nötig sind, sondern um komplexe Inhalte für Internetangebote und hierbei insbesondere für die Kommunikation bei sozialen Diensten wie Facebook oder Twitter sowie für Medien wie z.B. Kundenmagazine oder für Branded Entertainment [142]. Bei diesen Inhalten, oft auch mit dem englischen Ausdruck Content bezeichnet, handelt es sich um umfangreiche Botschaften und Geschichten, die das Markenerlebnis fördern sollen. Die jüngsten Einreichungen bei den APG Creative Strategy Awards belegen, dass die Strategischen Planer bereits an der Erstellung derartiger Inhalte beteiligt sind [143]. Die APG bezeichnet diese Aufgabe als Content Planning, die eine aussichtsreiche Entwicklungsmöglichkeit für das Planning in Werbeagenturen darstellt.

Geht man darüber hinaus davon aus, dass viele Unternehmen nicht in der Lage sind, die Anforderungen an Koordination und Zielgruppenverständnis mit eigenen Mitteln erfüllen zu können, bieten sich hier neue Optionen für beratende Aufgaben des Plannings. Die Leistungsfähigkeit für die Aufgabe scheint gegeben: Die Strategische Planung besitzt eine frische, unternehmensunabhängige Sichtweise und ist in der Lage, unkonventionellere, intuitivere Methoden zur Analyse der Produkt- und Markenumwelt mit traditionellen Marktforschungskompetenzen zu kombinieren Durch die Verbindung von emotionalem Einfühlungsvermögen für Konsument und Marke mit einer analytischen, wirtschaftlichorientierten Denkweise bietet die Strategische Planung ein im Beratungsumfeld einzigartiges Leistungsangebot.

Diese Möglichkeiten für umfassende Beratung schließt explizit auch Bereiche ein, die über

die eigentliche Werbekommunikation hinausgehen. So ist z.B. die Unterstützung der Unternehmen bei den Herausforderungen im POS-Marketing und in der Kundenbetreuung im Hinblick auf eine ganzheitlich ausgerichtete Kommunikation von großem Vorteil. In diesen Disziplinen liegen also weitere Ansatzpunkte für Angebote durch die Werbeagenturen. Allerdings ist ein kritischer Faktor unbedingt zu beachten: In welchem Maße vertrauen die Werbekunden auf die Leistungsfähigkeit der Agentur auch in diesen Gebieten? Sollte das der Fall und eine Etablierung als kompetenter Partner möglich sein, wäre damit auch ein enormes Entwicklungspotential für die Strategische Planung gegeben und gleichzeitig die Positionierung der Werbeagentur als Partner zur Lösung von Businessproblemen möglich.

Darüber hinaus würden auch die Kernaufgaben des Plannings von einer früheren Einbindung in die Marketing-Planung des Kunden profitieren. Es wäre für die Strategischen Planer einfacher, die Probleme und Anforderungen des Kunden zu erkennen, was eine gemeinsame Definition von realistischeren Business- und Kommunikationszielen ermöglichen würde. Auf Basis dieser Ziele und der gewonnenen Erkenntnisse könnten die Agenturen die nötigen Kommunikationsmaßnahmen einfacher, effizienter und präziser planen, orchestrieren und exekutieren, um damit den Wirkungsgrad der Werbung zu maximieren [141].

### 2.1.3 Real-Time-Marketing: Warum die Einführung neuer Produkte immer risikoreicher wird

In der Zeit des Hyperwettbewerbs und der damit verbundenen Zunahme an Marken und Produkten sind die meisten Märkte gesättigt. Mit diesem Umstand sinkt erwartungsgemäß auch die Erfolgsquote von Produktinnovationen [144]. Diese liegt bei Produktinnovationen im FMCG-Bereich sowie bei Zeitschriften oder TV-Formaten bei nur 25% (Kreutzer & Merkle 2008). Es soll nicht verschwiegen werden, dass auch Studien existieren, die zu anderen Ergebnissen kommen. So konnte eine Untersuchung des amerikanischen Gebrauchsgütermarktes eine Floprate von nur 40% identifizieren [145]. Der Grund für die unterschiedlichen Ergebnisse dürfte jedoch zu einem nicht unerheblichen Anteil den innerhalb der Studien betrachteten unterschiedlichen Produktkategorien und den Abweichungen in den Bewertungskriterien geschuldet sein. Nichtsdestotrotz scheinen die Zahlen auf eine unverkennbare Differenz zwischen den Wünschen der Verbraucher und den Ergebnissen der Produktentwicklung hinzuweisen. Dabei kann Markenführung den Erfolg einer Neuprodukteinführung maßgeblich positiv beeinflussen - das Risiko eines Scheiterns ist bei gut geführten Marken deutlich verringert [144].

Ein Grund, warum es auch gesunden, starken Unternehmen mitunter nicht gelingt, die Herausforderungen einer Produkteinführung zu meistern, liegt in der stetig zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit und steigenden Produkt- und Markenvielfalt [146]. Die fortschreitende Verbreitung des Internets und die daraus resultierende Vielfalt an leicht zugänglichen und frei verfügbaren Informationen wirkt als zusätzlicher Katalysator. Durch die breite Verfügbarkeit von Breitband-Datenverbindungen und des mobilen Internets

[147] ist es für die Verbraucher sehr viel einfacher, Informationen und Meinungen auch über neue Produkte auszutauschen und sich so gegenseitig zu beeinflussen [148]. Darüber hinaus beflügeln die schnellen Kommunikationsmöglichkeiten des Internets die Entstehung von Mikrotrends[19] und temporär geschaffenen Zielgruppen, die eine Identifikation von möglichen Marktlücken und eine gezielte werbliche Ansprache erheblich erschweren [149]. In diesem hoch dynamischen Umfeld ist eine klare Differenzierung von der Konkurrenz nur dann möglich, wenn notwendige Markenstrategien möglichst schnell und effizient umgesetzt werden können [150]. Das bedeutet, dass Produktentwicklung, Markenführung und Markenkommunikation ideal synchronisiert und zu schnellen Handlungen fähig sein müssen: Das Marketing im Jahr 2011 findet Real-Time statt, die Unternehmen müssen dazu in der Lage sein, auf tagesaktuelle Ereignisse zu reagieren [151]. Nur so lässt sich das eigene Produkt- und Markenportfolio an die sich stetig verändernden Anforderungen anpassen. Es ist allerdings nicht überraschend, dass die aus dem Tagesgeschäft entstehenden Aufgaben in vielen Unternehmen ein großes, schwer überwindbares Hindernis für eine schnelle Reaktionsfähigkeit darstellen [152].

### Chance: Neue Impulse für neue Produkte

Durch das geforderte hohe Tempo, das sich verändernde Zielgruppen- und Innovationsumfeld und die beschriebenen Herausforderungen ist es sehr wahrscheinlich, dass die Unsicherheit und damit der Beratungsbedarf seitens der Unternehmen wächst. Unter Berücksichtigung der Kompetenzen der Strategischen Planung, ist es daher plausibel, dass sich hier weitere Geschäftsmöglichkeiten über Kommunikations- und Markenführungsgrenzen hinaus ergeben. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, dass der Planner nicht ein Experte in allen Marketingfragen sein kann. Besonders bei der Beobachtung von Trends, der Konkurrenz und des Wandels bei den Interessen, Bedürfnissen und Wünschen der Konsumenten kann das Planning jedoch wertvolle Unterstützung leisten. Durch diese Arbeit eröffnen sich differenzierte Möglichkeiten zum Einblick in die Welt der Verbraucher und damit eine ideale Gelegenheit, Marktlücken und Chancen für neue Produkte zu identifizieren. Das Planning kann also aus seiner guten Kenntnis der Verbraucher heraus als Taktgeber für die Produktentwicklung fungieren. Durch ihre hauptberufliche, in der Regel kontinuierliche Beobachtung von Entwicklungen der Märkte und Konsumentenbedürfnisse besitzt der Strategische Planer hier gegebenenfalls eine deutlich schnellere Reaktionsfähigkeit als sein Kunde. In Kombination mit seiner Unabhängigkeit und der dadurch ermöglichten externen und neutraleren Sichtweise besteht hier die Möglichkeit, in eine Beraterrolle zu schlüpfen, die einen konkreten, spürbaren Wertbeitrag leistet [153], und damit die Stellung der Werbeagentur als Partner zur Erreichung der Unternehmensziele zu festigen.

[19] Mikrotrends sind unscheinbare, aber erhebliche Trends, die durch einen Überstrahlungseffekt größerer Trends leicht übersehen werden können. Dennoch können diese Trends für Bahnbrechende Veränderungen ausschlaggebend sein. Vgl. Penn & Zalesne 2007.

### 2.1.4 Marketing-Abteilungen unter Druck: Warum und wie Werbeagenturen helfen können

Seit einigen Jahren ist zu beobachten, dass die Wertorientierung sich zu der vorherrschenden Denkhaltung im Management entwickelt. Dem Shareholder-Value-Ansatz [154] folgend, werden alle Unternehmensaktivitäten nach ihrem Beitrag zur Wertsteigerung bewertet [155], eine Entwicklung, die durch die weltweite Verunsicherung an den Finanzmärkten infolge der weltweiten Finanzkrise [156] noch verstärkt werden dürfte. Aus diesem Grund sehen sich auch die Marketing-Verantwortlichen einem enormen Kostendruck gegenüber. Es überrascht daher nicht, dass 55,5 % der in einer Studie von BBDO Consulting befragten Marketing-Manager planen, die Marketingeffizienz zu überprüfen und 72,2 % die Marketingeffizienz steigern wollen [157]. Ein in diesem Zusammenhang mittlerweile häufig benutztes Modell ist das des Return on Investment[20], mit dem man die Effizienz von Einzelinvestitionen messen kann. Das Aufkommen des ROI in der Werbung zeugt von der hohen Wichtigkeit, den Wertbeitrag der Investition in Werbung klar und deutlich herauszustellen. Fehlt ein entsprechender Beweis, ist das für 63% der Verantwortlichen ein Grund, die Agenturbeziehung zu überprüfen [158]. Unter diesen Voraussetzungen müssen sich Agenturen auf zwei Situationen einstellen: 24% der Kunden besitzen eigene Möglichkeiten und Methoden zur Messung des ROI und erwarten von ihren Werbepartnern, dass diese die geforderten Ziele erreichen. Die Mehrheit von 66% der Unternehmen besitzt allerdings kein eigenes Monitoringsystem, was Initiative und Unterstützung seitens der Agentur erfordert, um dem Kunden zu einem wirksamen und realistischen Monitoring zu verhelfen [159]. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass eine Messung von Marketingaktivitäten nicht unumstritten ist. Kritiker weisen darauf hin, dass rein finanzielle Messgrößen zur Wirkungsanalyse von Marketinginvestitionen weitgehend ungeeignet sind [160]. Aufgrund der eingangs beschriebenen hohen Nachfrage seitens der Unternehmen soll im Weiteren jedoch davon ausgegangen werden, dass eine Effizienzmessung von Marketing- und Werbemaßnahmen effektiv möglich und sinnvoll ist. Eine Grundvoraussetzung zur Sicherstellung der Mess- und Vergleichbarkeit ist das Vorhandensein einer konkreten Marketingstrategie, auf deren Basis klare Messkriterien erarbeitet und Vorgaben für Strategieergebnisse definiert worden sind [161]. Um diesen Anspruch bei allen Kunden auch in die Werbekommunikation umsetzen zu können, ist daher ein kompetenter und vor allem strategisch denkender und mit den Methoden der Effizienzmessung vertrauter Ansprechpartner innerhalb der Agentur sinnvoll, der bei der Definition von Messkriterien und strategischen Kommunikationszielen unterstützen kann. Für die Rolle dieses Partners kommt nach den gegenwärtig verbreiteten Berufsprofilen innerhalb von Werbeagenturen vor allem der Strategische Planer in Frage. Wie bereits in Abschnitt 1.5.7 dargestellt, liegt die Erfolgskontrolle von Werbemaßnahmen schon heute in vielen Agenturen in Händen des Plannings. Es ist daher eine logische Fortführung, diese Leistung den Werbekunden in einer optimierten Form zugänglich zu machen. Das bedeutet auch, dass die Agenturen hier ein Image-Problem besitzen könnten: Die Überprüfung der Effizienz und die Bereit-

[20] Im Folgenden als ROI bezeichnet.

stellung von Untersuchungsergebnissen für die Kunden findet mutmaßlich aus einer eher devoten, dem Status der Agentur als Dienstleister geschuldeten Position heraus. Unter Berücksichtigung der genannten Studienergebnisse ist es jedoch gerechtfertigt, diese unterwürfige Position zu hinterfragen und die These aufzustellen, dass sich die Werbeagenturen hier womöglich selbstbewusster verkaufen könnten.

Diese These wird auch davon gestützt, dass der geforderte Effizienzbeleg Marketer vor eine weitere schwierige Aufgabe stellt, ist doch eine alleinige Messung und Optimierung der Marketingeffizienz nicht zielführend. Die Ergebnisse der Bemühungen müssen auch angemessen an andere Unternehmensbereiche, maßgeblich den verschiedenen Management-Einrichtungen und an das Controlling, kommuniziert werden. Viele Werbeverantwortliche sehen sich daher der Herausforderung gegenüber, den Wertbeitrag ihrer Arbeit innerhalb des eigenen Unternehmens besser herauszustellen und zu beweisen [162]. Eine für viele ungewohnte und neue Situation. Zieht man dabei zudem in Betracht, dass Marketing-Verantwortliche und General Management mutmasslich in eher verschiedenen Denkmodellen agieren [163], sind Marketingabteilungen unter Umständen nicht in der Lage, sich und ihre Leistung ausreichend selbst zu präsentieren. Das Resultat ist das Image eines reinen Kostenproduzenten - gefährlich insbesondere in Zeiten, in denen in vielen Unternehmen der Rotstift angesetzt wird. Schlimmer noch, ist es doch denkbar, dass anstelle eines echten Effizienz-Problems auch durchaus „nur“ ein Selbstdarstellungsproblem vorliegen kann. Es besteht neben des Bedarfs nach methodischer Unterstützung bei der Effizienz-Messung und -Optimierung also auch ein Bedarf nach Hilfe bei der internen Eigendarstellung der Marketingabteilungen.

### Chance: Hilfe zur Selbsthilfe

Beide Problemstellungen bieten Ansatzpunkte für Agenturen und insbesondere für die Strategische Planung. Der Beweis der Werbeeffizienz ist seit jeher eine zentrale Aufgabe des Plannings und in der Regel auch im Leistungsumfang inbegriffen. Allerdings ist es schwierig, auf Basis der vorhandenen Informationen darauf zu schliessen, wie tiefgründig in diesem Zusammenhang die Kooperation zwischen Agentur und Kunde wirklich ist. Mutmasslich agiert die bestehende Erfolgskontrolle vordringlich für die Werbeagenturen selbst: Als Erfolgskontrolle, Argumentationshilfe sowie als Basis für den Effie[21]. Insbesondere die Erkenntnisse von Thys und Kolle zeigen, dass Chancen für eine bessere Unterstützung der Kunden existieren und diese auch nachgefragt wird [164]. Diese Nachfrage ist ein erster Ansatzpunkt für weitere Entwicklungsmöglichkeiten.

Darüber hinaus ist die Unterstützung der Kunden bei der Eigenvermarktung eine bislang eher stiefmütterlich betrachtete Aufgabe. Und doch steckt insbesondere in ihr ein erhöhtes Potential: Über gezielte Beratung, die Entwicklung von Strategien und Argumentationshilfen sowie die Aufbereitung von Analysedaten und Fakten entsteht so die Möglichkeit, den

[21] Der Effie ist ein Preis des GWA, der effiziente und wirksame Marketing-Kommunikation auszeichnet.

Kunden auf unerwartete Weise zu unterstützen [165] und sich dabei als wertvollen, ganzheitlich denkenden Partner zu positionieren.

Auf welche Art die Kunden auch unterstützt werden, ein Hauptprofiteur ist immer die Werbeagentur selbst. Der Beweis der Werbeeffizienz stärkt ihre Position und gibt ihr das Recht, die Zusammenarbeit mit den Unternehmen zu vertiefen und in Markenführungs- und Kommunikationsfragen mitzuentscheiden [166].

## 2.2 Schwerpunkt Werbeagentur

### 2.2.1 Innovation um jeden Preis: Warum Agenturen mit Trends vorsichtig umgehen müssen

Betrachtet man die Entwicklungen auf dem Werbemarkt der letzten Jahre, lassen sich viele Trends und Entwicklungen in Kommunikation und Gesellschaft ausmachen, die heftig diskutiert wurden. Beispiele hierfür sind die Debatten über integrierte Kommunikation, die digitalen Medien oder die im Jahr 2009 in den Fokus gerückte Beschäftigung mit dem Social-Media-Spannungsfeld und Diensten wie zum Beispiel Twitter oder Facebook. Berücksichtigt man die Forderungen der Werbekunden, die hauptsächlich ganzheitliche Kommunikationskonzepte und eine höhere Werbeeffizienz nachfragen, stellt sich die Frage, ob viele Werbeagenturen nicht zu vorschnell auf Innovationen und neue Ideen reagieren, ohne diese auf eine Relevanz für den Massenmarkt und die Wirksamkeit der Werbung zu prüfen.

Selbstverständlich gehört die Beobachtung von Trends und Entwicklungen zum essentiellen Handwerk im Zeitalter des Hyperwettbewerbs. Darüber hinaus sind es auch die Unternehmen, die häufig die Nutzung technischer Innovationen nachfragen, ohne ihren Nutzen zur Erreichung der angestrebten Kommunikationsziele abschätzen zu können. Das ungebrochene, stetige Interesse an viralen[22] Internet-Werbespots [167] und Social-Media-Marketing [168] sind typische Beispiele, die zeigen, dass neue Ideen und Möglichkeiten auch einen Beitrag zur Stärkung der Marke leisten und für das jeweilige Unternehmen und Produkt sinnvoll nutzbar sein müssen [169]. Bei der Beschäftigung mit derartigen Neuerungen besteht allerdings für die Agenturen das Risiko, die realen Aufgaben und Kommunikationsmöglichkeiten ausser Acht zu lassen und sich in Trends, deren Effizenz und Effektivität nicht ausreichend belegt sind, zu verlieren [170] und so die eigene Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit zu gefährden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass hitzig und öffentlich geführte Diskussionen in Fachmedien wie den Wochenzeitschriften Hori-

[22] Abgeleitet von dem Begriff Virales Marketing, einer Marketing-Disziplin, die die gezielte Nutzbarmachung von Mundpropaganda zum Ziel hat. Hierbei sollen durch möglichst interessante, ansteckende Kommunikation Verbraucher zu einer selbstständigen Verbreitung einer Kommunikationsmaßnahme animiert werden.

zont und Werben & Verkaufen, die insbesondere in den letzten Jahren immer häufiger aufgetreten sind, unter Umständen für einzelne Agenturen wie auch für die gesamte Branche Schäden an Image und Glaubwürdigkeit nach sich ziehen.

### Chance: Strategische Planung als Innovationsinstanz

Die Fähigkeit, auf Entwicklungen und Trends schnell und angemessen reagieren zu können, ist vor dem Hintergrund des sich stetig wandelnden Mediennutzungsverhaltens für Werbeagenturen von hoher Relevanz. Dennoch erweisen sich diese Trends insbesondere im digitalen Umfeld häufig als äußerst schnelllebig, sie entstehen und verschwinden innerhalb kürzester Zeit.

Es ist von großer Bedeutung, die Trends aus Sicht der Verbraucher und nicht aus einer technischen Entwickler-Perspektive zu bewerten, um ihre werbliche Relevanz gewährleisten zu können. Beispielhaft sei an dieser Stelle der Hype um die virtuelle Welt von Second Life[23] angeführt. In den Jahren 2007 und 2008 stiegen die Nutzerzahlen kontinuierlich an und der Dienst zog die Aufmerksamkeit von Fach- und Publikumsmedien gleichermaßen auf sich. Damit wurde Second Life auch für die Werbeagenturen interessant. Mit Folgen wie beispielsweise der Entwicklung virtueller Autohäuser zur Vermittlung von Probefahrten für die Daimler AG. Im Jahr 2010 ist die Begeisterung für Second Life jedoch spürbar abgeflaut [171], der Fokus von Agenturen und ihren Kunden hat sich auf Dienste wie Facebook verlagert. Das Beispiel zeigt deutlich, dass eine konsumentenorientierte Bewertung von Trends in der Online-Kommunikation unabdingbar ist, um nicht den Anschluss an die jeweiligen Zielgruppen zu verlieren.

Um den Wert von Trends und Innovationen für die Werbung abschätzen zu können, ist daher eine sehr gute Kenntnis der Marktanforderungen des zu bewerbenden Produktes sowie der anvisierten Zielgruppe erforderlich. Doch sind rein rationale Faktoren wie zum Beispiel die Steigerung der Effektivität der Werbung nicht der alleinige Faktor im Umgang mit Trends. In einem Wettbewerbsumfeld wie der Werbebranche kommt es zunehmend darauf an, diese ausreichend schnell adaptieren zu können. Ein Beispiel für einen wichtigen Trend ist die Nutzung des sozialen Internets[24]: Die große Mehrheit der Werbekunden gibt an, dass Social Media ihre Kommunikation deutlich beeinflusst [172], obwohl die Möglichkeiten, bedingt durch gering ausgeprägte Kompetenzen der Unternehmen in diesem Bereich, nur zögerlich ausgeschöpft werden [173]. Infolgedessen wird insbesondere von den Werbedienstleistern erwartet, dass diese das nötige Know-How besitzen - obwohl bislang nicht absehbar ist, ob die Nutzung der Sozialen Medien in der Unternehmenskommunikation von anhaltender Dauer sein wird, respektive wie diese Nutzung in Zukunft aussehen wird [174]. Das Beispiel zeigt, dass Agenturen im Interesse der Konkurrenzfähigkeit unter Umständen Trends aufgreifen müssen, deren Nachhaltigkeit und Nut-

[23] Second Life ist ein Computerprogramm, das den Nutzern erlaubt, mittels virtuellen dreidimensionalen Abbildern zu interagieren.

[24] Auch als Social Media oder Web 2.0 bezeichnet.

zen noch nicht abschließend erwiesen wurden. In diesem Fall ist in Abhängigkeit von Positionierung, Marktstellung und den kommunikativen Zielen der Agentur sowie der Nachfrage seitens der Unternehmen abzuwägen, welche Innovationen auch ohne einen vordergründigen praktischen Werbenutzen in der Öffentlichkeit diskutiert, als Agenturleistung präsentiert und angewandt werden sollen.

In einem abgeklärten und ergebnisorientierten Umgang mit neuen Entwicklungen kann die Strategische Planung wiederum eine zentrale Rolle spielen. Wie nahezu keine andere Stelle innerhalb einer Agentur besitzt das Planning schon jetzt die Aufgabe, aktuelle gesellschaftliche und mediale Veränderungen zu beobachten und zu analysieren. Der Nutzung dieser Kompetenzen für Themen, die die Eigenvermarktung der Agentur betreffen, stehen vor allem ideologische Gründe entgegen, da die Bewertung von Trends unter diesem Gesichtspunkt unter Umständen bereits anderen organisatorischen Einheiten zugeteilt ist. Dies könnte eine Zuweisung an die Strategische Planung erschweren. Lassen sich diese Probleme allerdings überwinden, besteht hier eine interessante Entwicklungsmöglichkeit für die Strategische Planung und damit für die Werbeagenturen.

### 2.2.2 Eine Frage des Vertrauens: Warum Werbeagenturen sich bei der Eigendarstellung steigern müssen

Die Situation klingt paradox. Werbeagenturen, Spezialisten für eine gelungene Außendarstellung, haben selbst ein großes Imageproblem. Agenturen wissen in der Regel mehr über die Marken ihrer Kunden als über ihre eigene Marke und das, was die eigenen Mitarbeiter oder die Kunden über diese Marke denken [175]. Der NPS-Score[25] von Werbeagenturen liegt in den Vereinigten Staaten von Amerika bei nur 21%, was bedeutet, dass kaum ein Unternehmen seine Agentur weiterempfehlen würde. Im Gegenteil, das Image der Agenturen steht auf einer Stufe mit dem von Telekommunikationsdienstleistern, in beiden Branchen fühlen sich die Kunden ausgenutzt.

Während einer Studie zufolge nur 63% der Kunden der Meinung sind, dass die Arbeit ihrer Agentur einen großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg hat, sind im Gegenzug 93% der US-Agenturmanager davon überzeugt. Der Unterschied zwischen Fremd- und Selbstbild ist also nicht unerheblich [176]. Warum nimmt trotz dieses negativen Images die Fluktuation auf dem Werbemarkt nicht zu? Marketing-Manager sehen den Grund für das Fortbestehen von Agentur-Kunde-Beziehungen vor allem im Fehlen einer echten Alternative. Die Leistungen der einzelnen Agenturen werden als nahezu gleichwertig betrachtet, echte Differenzierung findet eher selten statt.

Leider existiert für den deutschen Markt keine derartige Erhebung, aber es ist zumindest anzunehmen, dass auch hierzulande eine in ihren Grundzügen ähnliche Situation vorliegt.

---

[25] Der NPS- oder Net-Promoter-Score ist ein Messverfahren zur Bestimmung der Kundenzufriedenheit, bei der die Bereitschaft der Kunden einer Marke, diese weiterzuempfehlen, ermittelt wird.

Und das ist sehr gefährlich: Werbung ist eine kostenintensive Dienstleistung. In einem Umfeld, in dem jede Investition kritisch geprüft wird, ist daher ein gesundes Vertrauen in den Agenturpartner eine wesentliche Voraussetzung für eine Geschäftsbeziehung. Eine große Rolle für das Vertrauen spielen starke Marken [177]. Insbesondere unter dem Gesichtspunkt einer relativ leichten Austauschbarkeit von Agenturen, sind besonders die Agenturmarken kritische Marken. Sie bedürfen einer funktionierenden Markenführung und müssen in der Zielgruppe präsent sein, um weiterhin als verlässlicher Partner wahrgenommen zu werden [178]. Dabei sind die Differenzierung von der Konkurrenz und insbesondere die Vermittlung von Kompetenz und Vertrauen kritische Aufgaben. Darüber hinaus darf aber auch ein emotionaler Mehrwert nicht unberücksichtigt bleiben [179].

Konsequente Pflege der eigenen Marke und eine angemessene Außendarstellung können nicht die alleinige Antwort auf verunsicherte, unzufriedene Unternehmen sein. Es ist wichtig, die Auslöser für diese Entwicklung zu identifizieren. Eine internationale Umfrage des englischen Consulting-Unternehmens Rainmaker scheint einen möglichen Ansatzpunkt gefunden zu haben [180]. 75% der Befragten Werbekunden gaben an, eigentlich keine Werbung, PR oder eine andere Kommunikationsdienstleistung kaufen zu wollen, sondern eine Lösung für ihr unternehmerisches Problem. Diesem Kaufgesuch steht in der Regel eine Vielzahl an Angeboten gegenüber. Die Spanne reicht von klassischer Werbung über Online-Werbung bis zu unzähligen weiteren Dienstleistungen. Ein großes, umfassendes und unübersichtliches Angebot, das leider den eigentlichen Kundenwunsch nicht befriedigt. Agenturen tendieren dazu, das zu verkaufen, was zu ihnen und ihrem Modell passt: Klassische Werbeagenturen verkaufen TV-Kampagnen, New-Media-Agenturen Social-Network-Kampagnen und Public-Relations-Agenturen PR-Kampagnen. Infolgedessen sind die Unternehmen gezwungen, sich für eine Teillösung zu entscheiden bzw. ihr Problem unter Umständen mit vielen, womöglich konkurrierenden, Partnern zu lösen. Vor allem im Hinblick auf die wachsende Bedeutung von vollvernetzten, integrierten Kommunikationslösungen, bedeutet das, dass es den Werbeagenturen bei einer trennscharfen Fokussierung auf reine Werbemaßnahmen nicht gelingt, ein optimales Angebot zu liefern und damit die Kundenbedürfnisse ideal zu befriedigen [180].

Ein weiterer nicht zu unterschätzender Faktor ist die Rolle der Werbeagentur als Arbeitgeber. Auch in diesem Bereich stehen die Agenturen vor großen Herausforderungen. Diese beginnen allein schon bei der Sichtbarkeit für hoch qualifizierte Berufseinsteiger: Eine Befragung von über 750 Studierenden hat gezeigt, dass zwar 73% der Befragten sich grundsätzlich eine berufliche Zukunft in einer Werbeagentur vorstellen, jedoch nur die wenigsten ungestützt eine Werbeagentur beim Namen nennen können: Immerhin 53 kennen Jung von Matt, gefolgt von 30 Nennungen von Scholz & Friends sowie 12 für BBDO [181]. Viele Agenturen fallen zudem durch das vergleichsweise geringe Brutto-Einstiegsgehalt von durchschnittlich 26.400 Euro, das deutlich unter der von 61% der Absolventen genannten Mindestgrenze für die Annahme einer Arbeitsstelle von 30.000 Euro Bruttojahresgehalt liegt [182], aus dem Relevant Set als potentieller Arbeitgeber. Grund genug, Agenturmarken auch aus Arbeitgebersicht zu stärken, denn neben finanziellen Erwägungen ist der Erfolg und die Reputation eines Unternehmens für die Mehrheit der Berufsanfänger ein wichtiger Faktor bei der Auswahl einer Arbeitsstelle .

## Chance: Strategische Planung für Werbeagenturen

Differenzierung findet in der Werbebranche in der Regel nach einem einfachen Muster statt: Die Produktion von guten, preisverdächtigen Kampagnen zieht den Gewinn von Awards nach sich, die die Eintrittskarten in die einschlägigen Rankings darstellen. Dass die Awards in der Regel von einzelnen Personen gewonnen werden, wird dabei nebensächlich, letztendlich wird von den Kunden die Agentur wahrgenommen, die damit ihre Fähigkeit zur Erstellung von möglichst kreativer Werbung ausdrücken kann [183].

Als weiteres Differenzierungsmerkmal benutzen viele Agenturen, insbesondere im Falle einer Zugehörigkeit zu einer großen Agenturgruppe, Methoden, Strukturschemata und Werkzeuge zur Vermittlung eines konkreten Mehrwerts. Dabei sind diese in der Regel markenähnlich ausgebaut, d.h. sie besitzen ein ansprechendes, umfassendes Design und klangvolle Bezeichnungen. Beispielhaft lassen sich an dieser Stelle das Orchestra of Ideas von Scholz & Friends, Disruption von TBWA oder auch The Wheel von Draftfcb anführen. Derartige Modelle mögen einen tatsächlichen Einfluss auf die Agenturleistung ausüben, zur Abgrenzung vom Wettbewerb eignen sie sich nur bedingt. Egal wie durchdacht und perfekt implementiert sie sind, um einen konkreten Differenzierungsvorteil zu erhalten ist erforderlich, den reellen Mehrwert jederzeit effizient und spürbar zu kommunizieren.

Bedenkt man die Ergebnisse der Rainmaker-Studie und die gegenwärtigen Bedingungen im Werbemarkt, wünschen sich Unternehmen vermutlich vor allem eines: Gute und effiziente Werbung, die dabei hilft, die eigenen Probleme und Herausforderungen zu meistern.

Das bedeutet für die Agenturen zunächst, dass der Anspruch an das eigene Produkt nicht verloren werden darf. Ein kontinuierliches, hohes Qualitätsniveau gibt dem Kunden Sicherheit und Vertrauen [184], zwei wichtige Faktoren in einer Zeit wachsender Verunsicherung. Zudem ist erforderlich, über effiziente Werbung hinaus einen zusätzlichen emotionalen Mehrwert zu schaffen [179], sich als ein leistungsfähiger Partner zu präsentieren und diesem Versprechen auch gerecht zu werden.

Jeder Kunde besitzt individuelle Probleme und Anforderungen, auf die die Agenturen gezielt eingehen müssen. Der Inhalt des Kundenbriefings ist damit allerdings nicht gemeint. Werbeagenturen sollten vielmehr damit beginnen, sich eingehender mit ihrer Zielgruppe zu beschäftigen. Eine genaue Kenntnis ihrer Bedürfnisse kann in einem gesättigten Markt den Ausschlag über Erfolg oder Misserfolg geben. Idealerweise gibt es innerhalb vieler Agenturen schon heute Mitarbeiter, die sich die Aufgabe der Analyse und Nutzung von Kundenwünschen und -bedürfnissen zu eigen gemacht haben: Die Strategischen Planer. Es erscheint daher nur logisch, die Kompetenzen des Plannings auch für das eigene Marketing zu nutzen, um die Anforderungen der Unternehmen optimal zu befriedigen. Aus diesem Grund ist hier eine weitere Entwicklungschance für die Strategische Planung auszumachen.

Ähnliches gilt auch für das Arbeitgeber-Marketing der Agenturen: Wie die Ergebnisse der GWA Nachwuchsstudie gezeigt haben, ist die Branche selbst nicht per se unattraktiv für Absolventen. Doch schaffen es die Agenturen offensichtlich nicht, sich über die üblichen

Branchenkanäle wie dem Werbekongress in Berlin oder den einschlägigen Fachmedien hinaus als attraktive Arbeitgebermarken zu präsentieren. Als ein weiterer Indikator für diese These kann zudem die hohe Mitarbeiterfluktiation in den Agenturen gelten, deren Auslöser nicht nur in den Arbeitszeiten, der Bezahlung sowie in dem Wunsch nach einer Veränderung bei den Arbeitsinhalten, auch in der mangelhaften Bindung der Mitarbeiter an die Arbeitgebermarke zu suchen sind. So ergibt sich auch hier ein enormes Optimierungspotential.

### 2.2.3 Digital ist das neue TV: Warum Strategie auch für die neuen Medien wertvoll ist

Der Boom der digitalen Medien und vor allem des Internets hat einen rasanten Aufstieg der auf diese Bereiche spezialisierten Agenturen nach sich gezogen. Die Digital-Agenturen haben sich mit einer bemerkenswerten Geschwindigkeit etabliert und können selbst in der gegenwärtigen Wirtschaftskrise ein ungebrochenes Investitionswachstum in digitales Marketing verbuchen. Neben einer Steigerung der Investitionssummen ist darüber hinaus ein Trend zur Verschiebung von Werbebudgets von klassischen Kanälen wie TV oder Radio zugunsten der neuen Medien erkennbar [185]. Gewinne von Gesamt- bzw. Leadetats typischer Markenartikler [186] und großer Telekommunikationsunternehmen [187] sowie Umschichtungen in Werbebudgets wie im Jahr 2010 bei Adidas [187] belegen, dass die werbetreibenden Unternehmen mittlerweile bereit sind, auch Digital-Agenturen die Verantwortung für klassische Werbekanäle zu übertragen. Diese Entwicklung zeigt den erfolgreichen Vorstoß der ursprünglich aus einem technisch geprägten Geschäftsfeld stammenden Nischenagenturen in den klassischen Werbemarkt.

Der technische Hintergrund und die rapide Wachstumsgeschwindigkeit haben aber auch dafür gesorgt, dass insbesondere in Digital-Agenturen ein Mangel an strategischer Planung und allgemeinen strategischen Kompetenzen herrscht, was zu Problemen bei der Erfolgsmessung und dem Beweis der Werbeeffizienz sowie bei der Erstellung und Planung von integrierten, medienübergreifenden Kampagnen werden kann [189]. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, muss dieser Mangel schnellstmöglich beseitigt werden. Eine Studie der Unternehmensberatung Sapient aus dem Jahr 2008 belegt, dass 77% der Werbetreibenden von ihrer Digital-Agentur ein ausgeprägteres strategisches Denken und 76% ein besseres Verständnis für den Konsumenten erwarten [190]. Neben einer Bestätigung dieser Forderungen zeigt eine erneute Befragung im Jahr 2009 zudem, dass die gestiegenen Investitionen in die digitalen Kanäle zu einer deutlich steigenden Nachfrage nach verlässlichen Methoden zur Effizienzmessung geführt haben, um die Wirksamkeit von Investitionen zu belegen und das Marketingbudget rechtfertigen zu können [185].

#### Chance: Das chaotische Medium Internet strategisch bändigen

Das Internet ist ein dem stetigen Wandel und einer großen Anzahl an Trends und Entwicklungen unterworfene Medium. Durch seine wachsende Popularität und der guten Möglichkeiten, einzelne Zielgruppen effizient zu erreichen, ist das Internet für Werbung

sehr attraktiv. Dieser Faktor wird durch die Möglichkeiten, die Social Media bieten, noch zusätzlich verstärkt. Grundsätzlich ist es unerheblich, ob die Arbeit an diesem Medium innerhalb von Full-Service-Agenturmodellen oder beim Spezialisten stattfindet.

Wie die allgemeine Entwicklung der Mediennutzung zeigt, ist es heute von besonderer Wichtigkeit, im richtigen Moment und am richtigen Ort mit den Verbrauchern zu kommunizieren. Eine Regel, die auch bei der Kommunikation im Internet Gültigkeit besitzt, gerade im Hinblick auf die im vorangehenden Absatz beschriebene Schnelllebigkeit von Plattformen und Kommunikationskanälen. Es ist also wichtig, den Zeitpunkt, die Situation und das Umfeld von werblicher Kommunikation genau zu planen. Für diese Aufgabe hat sich medienübegreifend der Begriff Touchpoint-Marketing etabliert, bei einer Beschränkung auf das Internet handelt es sich um Digitales Touchpoint-Marketing [191]. Eine Vorbedingung für erfolgreiches Digitales Touchpoint-Marketing stellt dabei die genaue Kenntnis der Bedürfnisse, Vorlieben und Lebensumstände der Konsumenten dar [191]. Kenntnisse, die insbesondere bei Strategischen Planern sehr ausgeprägt vorhanden sind, wodurch sich eine ideale Perspektive für Planning ergibt.

Aber auch die Online-Branche selbst arbeitet daran, ein besseres Verständnis für die Internetnutzer zu entwickeln, um die Planbarkeit von Werbung im Internet zu verbessern. Besonders hervorzuheben ist hier das Behavioral Targeting, das das Verhalten der Verbraucher im Internet aufzeichnet und so umfangreiche Erkenntnisse liefert. Diese Informationen reichen von den bevorzugten Themengebieten bis zu den Nutzungszeiten einzelner Plattformen, die bis auf den einzelnen Verbraucher zurückverfolgt werden können [192]. Behavioral Targeting ermöglicht daher z.B. auf der Plattform Yahoo eine gezielte Ansprache von 17000 verschiedenen Zielgruppen [193]. Es ist verständlich, dass diese Möglichkeiten sowohl bei Werbekunden und Digital-Agenturen für eine gewisse Euphorie gesorgt haben. Allerdings garantiert die bloße Existenz einer Möglichkeit zur gezielten Schaltung von Werbung nicht das Erreichen der anvisierten Kommunikationsziele. Für die Gewährleistung relevanter, konsumentennaher Kommunikationsinhalte und eines über die Erkenntnisse bezüglich des Internetnutzungsverhaltens hinausgehendes Verbraucherverständnisses ist die Unterstützung der Strategischen Planung auch bei einem Einsatz von Behavioral Targeting von Vorteil - wenn nicht sogar unabdingbar.

Auch bei der Entwicklung und Anwendung geeigneter, sinnvoller Erfolgskontrollmethoden im Rahmen digitaler Kampagnen können Planner durch ihre bestehenden Aufgaben in diesem Bereich unterstützend tätig werden. Hier ist besonders die Problematik des ROI-Beweises bei Social-Media-Marketing-Aktivitäten hervorzuheben: In diesem Bereich stehen sowohl Marktforschungsunternehmen, Agenturen als auch ihre Kunden noch vor großen, bisher kaum gelösten Herausforderungen [194]. Gelingt es, hier einen Kompetenzvorsprung zu erreichen, kann sich dieser stark auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Neben der Umsetzung der beschriebenen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Full-Service-Agenturen bieten sich auch in den Digital-Agenturen selbst neue Möglichkeiten für Strategische Planer. Im Zuge des rapiden Aufstiegs und des andauernden Erfolgs wächst der Bedarf nach strategischen Kompetenzen ständig. Das Planning hat hier die

Chance, sich analog zu seiner Etablierung in klassischen Werbeagenturen einen festen Platz in der Welt der digitalen Dienstleister zu erobern.

### 2.2.4 Fremde Segel am Horizont: Warum alte Konkurrenzbilder nicht mehr gültig sind

In vielen Agenturen herrscht beim Thema Konkurrenz nach wie vor ein klassisches Rollendenken. Werbeagenturen konkurrieren in der Regel mit anderen Werbeagenturen. Die Wettbewerber bieten bis auf wenige Ausnahmen ein sehr ähnliches Leistungsangebot, was eine Differenzierung relativ schwierig macht.

Doch während die Werbebranche damit beschäftigt ist, sich über Wettbewerbe zu definieren, formiert sich Konkurrenz von unerwarteten Seiten. Zum einen bieten immer mehr Spezialisten wie beispielsweise Digital-, Design- oder Direkt-Agenturen, gestärkt durch die wachsende Komplexität der Massenmedien und dem damit verbundenen Aufstieg medialer Nischen wie dem Internet, auch Leistungen klassischer Werbeagenturen an. Zum anderen drängt eine wachsende Anzahl von Consulting-Firmen in das Geschäftsfeld der Marketingberatung. Insbesondere die zweite Gruppe hat den Werbeagenturen einen entscheidenden Vorteil voraus: In der Regel besitzen die Unternehmensberatungen ein neutraleres Image und einen deutlich besseren Zugang in das mittlere bis hohe Management [195]. Holger Jung und Jean-Remy von Matt haben eine eigene Erklärung, warum sich Agenturen plötzlich mit dieser neuen Konkurrenz auseinandersetzen müssen: Im Zeitalter der auf viele verschiedenen Medien verteilten Kommunikation sind viele Dienstleister an Marketingmaßnahmen beteiligt. Während aber beispielsweise Media- oder Digital-Agenturen und Consultingunternehmen wie selbstverständlich einen Führungsanspruch in Sachen Markenführung für sich reklamieren, ist das bei Werbeagenturen weniger der Fall. [196]. Darüber hinaus haben die Kunden durch ihr Bedürfnis nach höherer Effizienz der Marketing-Kommunikation einen erheblichen Bedarf für integrierte, medienübergreifende Lösungen entwickelt. Diese Nachfrage hat zusätzlich zu einer Stärkung alternativer, neuer Kommunikationskanäle zu Lasten der klassischen Werbung beigetragen [197].

Infolgedessen werden die Agenturen immer mehr zu einem Lieferanten von Werbemaßnahmen degradiert. Es ist nicht mit Sicherheit zu klären, ob klassische Werbeagenturen eine Führungsrolle in der Markenführung ausüben sollten. Fest steht jedoch, dass die Agenturen diese schon einmal ausgeübt und als Berater der Geschäftsleistung fungiert haben [198]. Diese Position scheinen sie nun aber an die Konkurrenz zu verlieren. Eine Abwertung zu einem reinen Produzenten von Werbemaßnahmen stellt jedoch für wirksame Werbung und besonders für integrierte Kampagnen ein großes Hindernis dar. Die mangelhafte Umsetzung der Markenpositionierung in der Werbung ist ein bekanntes Problem [199]. Der Grund kann dabei vor allem in der kaum ausgeprägten Integration der Werbeagentur in den Markenführungsprozess ausgemacht werden. Nur durch eine frühe Einbindung könnten Probleme wie zu komplexe Strategien oder mangelhafte Kundenvorgaben verhindert und so die Qualität der Werbung deutlich verbessert werden [200].

### Chance: Den Wettbewerb erkennen und ihm auf Augenhöhe begegnen

Um gegen die neue Konkurrenz bestehen zu können, ist eine aktive Beteiligung am Markenführungsprozess von hoher Bedeutung. Darüber hinaus stellt sie einen Erfolgsfaktor für die Entwicklung von Werbung dar. Die Beteiligung muss vor allem durch die Strategische Planung sichergestellt werden, da sie dazu in der Lage ist, auf einer Ebene mit den Verantwortlichen des Auftraggebers zu kommunizieren. Darüber hinaus ist das Planning auch ein Schlüsselfaktor im Umgang mit konkurrierenden Unternehmen.

Innerhalb vieler Werbeagenturen hat die Strategieabteilung eine vermittelnde Funktion und kommuniziert daher mit verschiedenen Anspruchsgruppen: Die gängigsten sind Kunden, Agenturmitarbeiter wie Berater, Projektmanager und Kreative sowie als Folge der Planning-Arbeit auch die Konsumenten [201]. Mit der Zunahme an integrierten Kampagnen mit einer Vielzahl an unterschiedlich genutzten Medien sowie durch die Marktverhältnisse auf dem Marketing- und Kommunikationssektor ist es sehr wahrscheinlich, dass nicht alle Maßnahmen von einem Dienstleister bearbeitet werden. Durch die notwendige Abstimmung der einzelnen Beteiligten wird die Anzahl der Kommunikationspartner weiter steigen. Als weitere Stakeholder sind daher beispielsweise Direkt-, Digital-, Media- und POS-Dienstleister denkbar, auch PR- und Designagenturen sowie Unternehmensberatungen zählen zu den möglichen Kooperationspartnern. Das bedeutet, dass Planner eine weitaus größere Menge an Menschen unterstützen, anleiten und inspirieren müssen [201]. Die Kooperationspartner stellen zugleich auch in vielen Fällen die Konkurrenz dar. Dem Planning kommt aus diesem Grund die Aufgabe zu, die konkurrierenden Dienstleister zu analysieren und auf dieser Basis die Leistungen der Werbeagenturen gegen die Leistungen der Konkurrenten herauszustellen.

Beabsichtigen die Werbeagenturen darüber hinaus, in diesem Umfeld eine Führungsrolle in Anspruch zu nehmen, müssen sie diesen neben kreativer Exzellenz auch mit einer ausgeprägten strategischen Leistungsfähigkeit untermauern. Dabei ist es nicht automatisch notwenig, das Geschäftsmodell von der Werbeagentur zur kreativen Unternehmensberatung zu wandeln, wie es Amir Kassaei in seiner Funktion als Vorstand des ADC und CCO von DDB im Jahr 2008 und 2009 gefordert hat [202]. Es geht vielmehr darum, einen konkreten Mehrwert zu bieten und die Agentur zu einem verlässlichen Partner zu machen, dem der Kunde vertrauen kann. Gelingt es, diese Aufgaben zu erfüllen, ist auch eine Führungsrolle unter den externen Dienstleistern denkbar. Der Strategischen Planung kommt in diesem Fall eine Schlüsselrolle zu, ist sie doch innerhalb der Werbeagenturen das Kompetenzzentrum für Strategie und Markenführung.

## 2.3 Schwerpunkt Strategische Planung

### 2.3.1 Näher dran: Warum Strategische Planung Konsumenten besser verstehen kann

Die Nachfrage nach besser auf die Bedürfnisse, Ansichten und Gefühlswelten der Verbraucher angepassten Werbekampagnen wächst. In einer Welt, in der Konsumenten sich eine erlebbare, direkte Kommunikation mit Marken, Produkten und Unternehmen wünschen, ist es für Agenturen wichtiger denn je, wesentliche Themen, die den Verbrauchern am Herzen liegen, zu identifizieren, aufzunehmen und in die Markengeschichte so zu integrieren, dass am Ende eine Kaufentscheidung steht [203].

Marktforschungsergebnisse sind also nach wie vor von großer Wichtigkeit, um als Unternehmen oder auch als Werbeagentur eine größtmögliche Kundennähe zu erreichen. Allerdings steht die klassische Marktforschung vor einem immer gravierenderen Problem. Seit vielen Jahren sinkt die Teilnahme- und Antwortbereitschaft der Bevölkerung kontinuierlich, was schlussendlich auch dazu führt, dass die Verlässlichkeit der Untersuchungsergebnisse spürbar abnimmt [204].

Trotz dieser eher düsteren Entwicklung gibt es auch Positives zu vermelden: Durch die breite Verfügbarkeit des Internets und die Entwicklung zum partizipierenden Konsumenten gewinnt eine neue Form der Marktforschung an Bedeutung. Immer mehr renommierte Unternehmen setzen auf offene Verbrauchertests, um mehr Informationen über die Verbrauchersicht auf ihr Produkt zu erhalten. So verbindet das Portal Trnd.com[26] über 200.000 Konsumenten [205] mit Unternehmen, die freiwillig zu einer, teils unbezahlten, teils durch Incentives honorierten Teilnahme an Studien oder Produkt-Tests bereit sind, bereitwillig darüber im Internet und dem persönlichen Bekanntenkreis berichten und so für die Unternehmen werben [206]. Darüber hinaus gibt es eine steigende Menge an Verbrauchern, die in Weblogs oder über Social-Networking-Plattformen Auskunft über ihre Vorlieben, Markensympathien und Meinungen zu Produkten und Dienstleistungen geben [207].

Bei aller Euphorie darf jedoch nicht unerwähnt bleiben, dass weder Portale wie Trnd.com noch die Auswertung des sozialen Internets die klassische Marktforschung ersetzen können, ist doch die Gefahr, bei beiden Methoden nur einen bestimmten Verbrauchertypus zu erreichen, nicht von der Hand zu weisen [208]. Dennoch bieten diese neuen Möglichkeiten in der Konsumentenforschung das große Potential, nicht nur mehr über die Verbrauchersicht zu erfahren, sondern auch Ideen für neue Produkte und die Gestaltung von Werbemaßnahmen zu gewinnen. Und sie deuten darauf hin, dass Konsumenten immer noch

[26] Trnd.com ist eine Internetplattform der Trnd AG, auf der gezielt aktive Verbraucher als Multiplikatoren für Mundpropaganda-Marketing-Kampagnen rekrutiert werden. Innerhalb dieser Kampagnen wird durch Umfragen und das Sammeln von Erfahrungsberichten der Teilnehmer konkrete Marktforschung betrieben.

dazu bereit sind, an der Marktforschung teilzuhaben, sich die Bedingungen hierfür aber gewandelt haben.

### Chance: Die geänderten Rahmenbedingungen nutzen, um die Relevanz der Strategischen Planung zu erhöhen

Seit den Ursprüngen der Strategischen Planung in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts hat sich die Marktforschung innerhalb von Werbeagenturen emanzipiert. So werden Methoden aus der traditionellen Marktforschung genutzt, darüber hinaus haben sich aber auch neue, an die Bedürfnisse der Werbeagenturen angepasste Vorgehensweisen entwickelt. Dabei haben die Agenturen es geschafft, die hohen organisatorischen Herausforderungen der Konzeption und Durchführung des Forschungsprozesses zu bewältigen und dabei effizient und schnell vorzugehen [209].

Die zunehmende Medienkomplexität, die steigende Fragmentierung von Zielgruppen und Märkten erschwert dagegen die Arbeit der traditionellen Marktforschung. Während die Teilnahmebereitschaft bei repräsentativen Befragungen sinkt, scheint jedoch die Bereitschaft zu aktiver Beteiligung und Mitgestaltung an Produkten und Marken durchaus gegeben zu sein. Dass für diese Beteiligung nicht mehr zwingend eine Incentivierung seitens der Unternehmen notwendig ist, zeigt die rapide Zunahme an freiwilligen Meinungsäusserungen, Kritiken und Empfehlungen in Weblogs und Social Networks.

Man kann also davon ausgehen, dass Verbraucher nach wie vor bereit sind, an Marktforschungsmaßnahmen zu partizipieren. Gestützt wird diese These durch den Erfolg von Portalen wie Trnd.com. Allerdings scheinen sich hierfür die Beweggründe zu verändern. Aus diesem Grund lässt sich die These aufstellen, dass engagierte Teilnehmer für die Marktforschung heute vor allem über das Konsumentenbedürfnis nach Markeninteraktion angeregt werden. Es ist denkbar, dass dieses Bedürfnis bei der Teilnahme an qualitativer Marktforschung besser befriedigt wird.

In diesem Zusammenhang ist es interessant, dass in der jüngeren Zeit auch in der traditionellen Marktforschung eine stärkere Fokussierung auf qualitative Methoden auszumachen ist (Koschel 2008, S. 40f), nicht zuletzt auch durch die Möglichkeiten zur qualitativen, eher subversiv ausgeprägten Marktforschung in Social Media [210]. Es handelt sich um Methoden wie zum Beispiel Video-Diaries, Vox-Pops, Trendvideos oder Konsumentenbeobachtungen [211], die auch in der strategischen Planung bereits seit Langem erfolgreich angewandt werden [212]. Aus der wachsenden Popularität und der Akzeptanz dieser Werkzeuge in der professionellen Marktforschung und auf Unternehmensseite ergibt sich eine neue Chance für die Strategische Planung. Die Akzeptanz der qualitativen Methoden ermöglicht es Agenturen mit ihren Strategieabteilungen, über reine Forschung im Rahmen der Werbeentwicklung hinaus für ihre Kunden tätig zu werden. Durch die langjährige Erfahrung in der Anwendung qualitativer Methoden durch das Planning besteht zudem die Chance, sich als schneller, effizienter und dabei vertrauenswürdiger Dienstleister zu präsentieren und den Unternehmen einen Mehrwert über die Werbung hinaus anbieten zu können.

### 2.3.2 Strategische und Media-Planung: Warum die Disziplinen wieder zusammenwachsen müssen

Wie der Abriss über die veränderten Bedingungen für die werbliche Kommunikation im Abschnitt 2.1 gezeigt hat, wird es für klassische Werbung immer schwieriger, den gewünschten Erfolg zu erzielen. Wo früher ein TV-Spot zur Prime-Time ausreichend gewesen sein mag, ist heute eine integrierte, medienübergreifende Kampagne erforderlich. Eine Schlüsselrolle bei ihrer Realisierung und der Qualitätssteuerung kommt dabei den Werbeagenturen zu [213]. Sie müssen in der Lage sein, alle für den Kunden nötigen Maßnahmen strategisch zu konzipieren, umzusetzen und den Einsatz zu kontrollieren [214]. Ein großer Teil dieser Aufgaben wird, insbesondere bei Kunden aus dem Bereich Convenience Goods, schon heute von der Strategischen Planung übernommen [215].

Dabei kommt sie schon zu einem frühen Zeitpunkt mit der Media-Planung in Kontakt: Um die Werbung möglichst effizient gestalten zu können, ist es insbesondere bei der Erstellung des Briefings nötig, die Anforderungen und Ziele der Strategieabteilung, der Mediaplaner und des Kreativpersonals aufeinander abzustimmen [216]. Das bedeutet, dass ein Planner heute mehr denn je auch die in Frage kommenden Medienkanäle berücksichtigen muss, was offensichtlich auch verstärkt der Fall ist. So lässt sich anhand der Einreichungen zu den APG Creative Strategy Awards nachvollziehen, dass Channel Planning[27] einen immer größeren Stellenwert in der Planning-Arbeit einnimmt [217] und damit eine traditionelle Aufgabe der Media-Planung, d.h. die Auswahl der Kommunikationskanäle [218], nicht mehr allein in der Hand der Mediaplanung liegt.

Verstärkt wird diese Überschneidung der Arbeitsbereiche zusätzlich durch das Bedürfnis nach einer möglichst kreativen Nutzung von Medien und Werbe-Formaten. Durch kreativere, ungewöhnlichere Werbung ist es möglich, den Auswirkungen des Medienwandels und der Werbemüdigkeit der Verbraucher entgegenzuwirken [219]. Die Berührungspunkte zwischen Strategischer und Media-Planung sind also nicht von der Hand zu weisen. War allerdings die Verbindung zwischen den Disziplinen in der Zeit, als Media-Abteilungen vielerorts noch in den Agenturen integriert waren relativ eng, ist seit dem Aufkommen der hochspezialisierten Media-Agenturen eine deutliche Distanz gegeben [220]. Dieser Umstand erfährt durch die Wünsche der Werbekunden eine zusätzliche Verstärkung, wie Alexander Wipf, Head of Strategy bei Leo Burnett, beschreibt:„ Der Kreativagentur sagt man, dass es uns um Tiefe und Relevanz geht, während die Mediagentur auf Reichweite und Awareness gebrieft wird. Am Ende versucht man sich dann in der Mitte zu treffen und hat mit dem Kompromiss inhaltlich nicht die beste Lösung [221].“ Nicht nur die räumliche und organisatorische Trennung erschwert daher die Zusammenarbeit, sondern auch sich verändernde Rahmenbedingungen, die dazu geführt haben, dass beide

[27] Der Begriff Channel Planning beschreibt die Selektion der effektivsten und effizientesten Kanäle zur Marketing-Kommunikation und die systematische Planung der Kontaktpunkte zwischen Marke und Konsument. Vgl. Kirchgeorg, Springer & Brühe 2009, S. 52; Clauss 2007, S. 58.

Planning-Arten in einem gewissen Wettbewerb zueinander stehen. Zum einen mag das an den Wünschen der werbetreibenden Unternehmen liegen, zum anderen sind die Media-Agenturen durch den Wandel in der Mediennutzung und der steigenden Fragmentierung der einzelnen Kanäle verunsichert [221]. Das mag auch an der Kundenzufriedenheit liegen: 91% der 50 größten Werbekunden der Welt sind der Meinung, dass der Media-Buying-Prozess nicht ausreichend transparent ist [222], was sich auch in der Fachliteratur belegen lässt [223]. Diese Rahmenbedingungen stellen die Media-Agenturen also zunehmend vor Herausforderungen.

Auf der Suche nach einem Ausweg aus der Unsicherheit haben viele Media-Agenturen damit begonnen, ihre Kunden nun auch in marken- und kommunikationsstrategischen Fragen, die über reine Media-Themen hinausgehen, zu beraten und sogar konkrete kreative Dienstleistungen anzubieten [224]. Taylor zufolge sind diese Entwicklungen ein Zeichen dafür, dass die Media-Agenturen dabei sind, sich zu „Communication Agencies" umzupositionieren [225]. Diese würden dann anstatt einzelner Dienstleistungen eine ganzheitlichen Kommunikationstrategie, die für alle Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen die Art und Weise der Kommunikation mit den Konsumenten festlegt, entwickeln und die Umsetzung begleiten [226].

### Von Strategischer und Media-Planung zum Communications Planning

Eng mit den Umpositionierungsbestrebungen verknüpft ist der Communications-Planning-Ansatz. Er verfolgt im Gegensatz zu der Idee einer engeren Zusammenarbeit zwischen Media- und Strategischer Planung einen radikaleren Grundgedanken: Die Etablierung einer komplett neuen Form der Planung. Der Ursprung des Communications Plannings liegt bei der Entwicklung und Einführung des ABC-Prozesses bei dem niederländisch-britischen Konzern Unilever [227]. Der Grundgedanke hinter dem Prozess besteht darin, dass die grundlegende Ausrichtung der Marketing-Kommunikation festgelegt werden soll, bevor die Konzeption einzelner Maßnahmen beginnt. Dieser Gedanke ist auch heute noch das zentrale Element des Communications-Planning-Ansatzes: „Communications Planning is the discipline of developing a holistic plan, across marketing and trade marketing functions, that defines how a brand will communicate with consumers. It means planning the use of a client's communication across all marketing channels and disciplines, at times even challenging the definition of established channels or inventing new ones [228]." Dabei betont Taylor, dass Communications Planning nicht mit der etablierten Idee von Integrierter Kommunikation bzw. 360-Grad-Kommunikation zu verwechseln sei. Der Unterschied liegt ihm zufolge darin, dass bei der herkömmlichen Integrierten Kommunikation versucht wird, eine Idee gleichmässig auf bereits zuvor ausgewählte Medienkanäle zu transportieren, während im Communications Planning die Entwicklung von kommunikativen Richtlinien vor der Auswahl der geeigneten Medienkanäle und Maßnahmen stattfindet [229].

Bei der Umsetzung des Communciations Planning lassen sich nach Taylor bzw. Clauss drei verbreitete Ansätze identifizieren. Der technische Ansatz beruht hauptsächlich auf der Analyse aller zur Verfügung stehenden Marketing-Daten mittels empirischer Methoden

und wird vordergründig von Unternehmen angewendet, die sehr direkt mit ihren Kunden kommunizieren. Beispielhaft seien an dieser Stelle Banken, Energieversorger und Telekommunikationsdienstleister genannt [230]. Der Kanal-Konsument-Marke-Ansatz fokussiert sich auf die Beziehungen zwischen den Kommunikationskanälen, Konsumenten und Marken. Er orientiert sich stark an den Tagesabläufen der Verbraucher und versucht den Zeitpunkt zu identifizieren, an dem die kommunikative Botschaft ideal aufgenommen wird. Die Nutzung dieses Ansatzes findet vordergründig durch Media-Agenturen und unter der Kombination von qualitativen und quantitativen Marktforschungsmethoden statt [231]. Der von Werbeagenturen präferierte Idea-First-Ansatz beruht auf dem Grundgedanken, dass eine Marke eine klar umrissene Idee oder Kernaussage besitzen muss. Diese bildet die Basis für die Abgrenzung zum Wettbewerb und fungiert als zentrales, den Konsumenten begeisterndes Markenargument. Der Ansatz stützt sich stark auf Consumer Insights, sowie eine umfassende Kenntnis der Konsumenten und ihrer Lebensumstände, akzeptiert aber auch, dass starke Ideen für sich allein eine treibende Kraft in der Marketing-Strategie und sogar für den ROI des werbenden Unternehmens sein können [232].

Die Idee, Communications Planning strebt also einen Wandel in der Unternehmensstruktur der Werbebranche an. Taylor sieht dabei die Media-Agenturen als Gewinner an und prognostiziert, dass diese in Zukunft die medienneutrale, strategische Kommunikationsplanung übernehmen werden. Die Zukunft der Werbeagenturen sieht er in der Rolle von produzierenden Dienstleistern, die die Vorgaben der Kunden und Media- bzw. Communication-Agenturen umsetzen werden [233].

### Chance: Kommunikations- und Media-Strategie vereinen

Im Jahr 2011 hat das Bedürfnis nach Integrierter Kommunikation einen neuen Höhepunkt erreicht. Klassische Werbung nimmt innerhalb der Menge an geplanten kommunikativen Maßnahmen oft nur noch einen Teil ein. Aus diesem Grund sind die klassischen Werbeagenturen nicht für eine strategische Führungsrolle prädestiniert [234]. Eine Situation, die auch für die Strategische Planung einen Scheideweg bereit hält. Es droht die Gefahr, in die Rolle eines Zuarbeiters bei der Entwicklung einzelner Werbemaßnahmen gedrängt zu werden, anstatt Einfluss auf die komplette Kommunikation auszuüben.

Bei den Media-Agenturen liegt eine ähnliche Situation vor. Viele Agenturen wurden von der Fragmentierung der Media-Landschaft überrascht und versuchen jetzt, sich durch eine Erweiterung ihrer Geschäftsmodelle an die neue Situation anzupassen und so die eigene Position zu sichern[235]**Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**. Durch die gezielte Anwerbung Strategischer Planer und die Erweiterung der eigenen Leistungen um über reine Mediaberatung hinaus gehende strategische Beratung versuchen sie, die werbenden Unternehmen besser zu unterstützen [236]. Offensichtlich profitieren sie zusätzlich von einer Schwäche der Werbeagenturen: Nach Erkenntnissen von Emrich beklagt eine wachsende Anzahl der Marketing-Manager einen Mangel an einer ganzheitlichen, medienübergreifenden Denkweise in den Werbeagenturen, und fragen aus diesem Grund verstärkt diese strategische Beratung bei Media-Agenturen nach [237].

Dennoch profitiert die Entwicklung von integrierten Kampagnen von den Erkenntnissen

der Strategischen Planung [238], setzt aber zugleich eine frühe Einbeziehung der Media-Sicht voraus. Das impliziert, dass eine Fortführung der scharfen Trennung zwischen den beiden Planungsarten nicht zweckdienlich sein kann. Die Strategischen Planer selbst sehen ihre Arbeit bereits heute eng mit der Mediaplanung verbunden. 37% gaben im Rahmen einer Studie 2007 an, dass sie Channel Planning aktiv anwenden. Berücksichtigt man zudem die Anzeichen aus England [239], kann man davon ausgehen, dass diese Zahl heute noch deutlich höher liegt. In der selben Umfrage geben 62,4% der Befragten an, dass Mediaplanung in den Planning-Prozess integriert werden müsse [240], obwohl eine enge Verbindung zur Media-Planung bereits einer der Grundgedanken in der Entstehung der Strategischen Planung darstellt [241]. Bedingt durch die fortlaufende Fragmentierung der Werbebranche in spezialisierte Dienstleister und der Entfernung der Werbe- von den Medien-Agenturen, wird dieser Grundgedanke allerdings immer weniger umgesetzt [242].

Medienkompetenz ist daher sowohl für die Zukunft der Werbeagenturen als auch für die der Strategischen Planung von essenzieller Bedeutung. Doch nicht nur die Verfügbarkeit passender Fähigkeiten und personeller Ressourcen ist entscheidend. Organisatorischen Voraussetzungen kommt letztendlich eine Schlüsselrolle zu: Zum einen müssen die werbenden Unternehmen ihren Forderungen Taten folgen lassen und das Planning früher in den Prozess der Entwicklung der Marketing-Kommunikation einbinden. Zum anderen müssen auch Agenturen gewährleisten, mit ihrer Ausrichtung der Strategischer Planung und der dafür zuständigen Abteilungen eine, von der reinen Unterstützung bei der Entwicklung einzelner kreativer Maßnahmen losgelöste, Form des Plannings zu ermöglichen. Abhängig von diesen Voraussetzungen ist daher auch eine tatsächliche Implementierung des Communications Planning, insbesondere in Form des Idea-First-Ansatzes, vorstellbar.

## 2.4 Thesen zur Zukunft der Strategischen Planung

Während im Abschnitt 2.3.1 Entwicklungen und Veränderungen der Strategischen Planung besprochen werden, die bereits Eingang in einschlägige Fachmedien und eine breitere Aufmerksamkeit innerhalb der Werbebranche gefunden haben, widmet sich der Abschnitt 2.3.2 weniger greifbareren Themen. Es handelt sich dabei um Anzeichen, Trends und Beobachtungen, die vordergründig von Strategischen Planern ausgemacht und kommuniziert wurden. Die Informationen stammen also aus Gesprächen, wurden in Form von Einträgen auf Weblogs oder mittels anderer Methoden im Web 2.0 publiziert, lassen sich aber leider nicht vollständig mit der heute verfügbaren wissenschaftlichen Fachliteratur belegen. Das liegt nicht zuletzt daran, dass es sich oft auch um neue, gerade aufkommende Themen handelt, die auch aus rein zeitlichen Gründen noch keine Bearbeitung in der Forschung erfahren haben können. Dennoch scheinen sie die Entwicklung der Werbeagenturen spürbar zu beeinflussen. Aus diesem Grund findeen sich im Folgenden einige aktuelle, relativ junge Themengebiete, die schon eine spürbare Auswirkung auf die Werbebranche ausgeübt haben.

### 2.4.1 Behavioral Planning: Warum Verhaltensmuster die Kommunikation grundlegend beeinflussen können

Rituale und eingeprägte Verhaltensweisen üben einen enormen Einfluss auf das Verhalten der Konsumenten aus. Dieser Umstand wirkt sich wiederum stark auf Produkte, Marken und ihre Beziehung zu den Verbrauchern aus. Eine globale Studie der Werbeagentur BBDO zeigt, dass in Rituale integrierte Marken einen enormen Vorteil aus dieser Verbindung ziehen können [243]. Die Planung von Kommunikation, die sich auf die Beeinflussung bzw. Veränderung von Verhaltensmustern der Konsumenten fokussiert, wird u.a. bei BBDO Behavioral Planning genannt [244].

Dabei sind zwei Hauptszenarien denkbar: Das Verankern einer Marke in den Ritualen einer bestimmten Zielgruppe auf der einen, die Korrektur unerwünschten Verhaltens auf der anderen Seite. Eine Einsendung bei den APG Creative Strategy Awards zeigt, wie sich der zweite Fall darstellen kann:

Obwohl die Marke Axe des britisch-niederländischen Konzerns Unilever auf dem japanischen Markt über ausgezeichnete Sympathiewerte verfügte, blieb der tatsächliche Umsatz weit hinter den Erwartungen zurück. Die betreuende Agentur fand heraus, dass japanische Männer das Produkt äußerst sparsam als gelegentliches Parfum und nicht als Deo verwendeten. Auf Basis dieser Erkenntnis fokussierte sich die Kampagne darauf, das Produkt gezielter in die tägliche Morgenroutine einzubauen. Auf Basis des Verhaltens der überwiegenden Mehrheit japanischer Männer, das Mobiltelefon als Wecker zu benutzen fiel die Wahl des Hauptkanals der Kampagne auf das Medium Mobiltelefon. Ein Axe-Wecker für Mobiltelefone wurde kreiert, der die Männer an das Benutzen des Bodysprays erinnerte. Mit durchschlagendem Erfolg [245].

#### These: Die Erweiterung des Verbraucherbilds um den Faktor Verhalten

Das Beispiel zeigt, dass Konsumenten sich nicht nur über ihre Bedürfnisse und Vorlieben definieren, sondern auch massiv von Gewohnheiten, Ritualen und routinierten Abläufen beeinflusst werden. Diese Erkenntnis ist mit Sicherheit nicht neu. Auf Basis der verfügbaren Informationen lässt sich allerdings schließen, dass sie insbesondere in der Strategischen Planung nicht dezidiert beachtet worden ist. Mutmaßlich existieren durchaus Beispiele von Kampagnen-Strategien, die auf einem Insight zum Konsumentenverhalten aufbauen. Eine institutionalisierte Beschäftigung mit der Thematik ist allerdings nicht erkennbar.

In einer Zeit, in der Konsumenten Werbung und der gängigen Markenkommunikation immer verschlossener und ablehnender gegenüber stehen, kann ungewöhnliche, gezielt an die Verhaltensmuster der Zielgruppe angepasste Kommunikation, die nicht direkt die Beeinflussung des Markenimages selbst in den Mittelpunkt stellt, unter Umständen einen entscheidenden Vorteil erbringen.

## 2.4.2 Customer Intelligence: Wie aus Daten Informationen und Erkenntnisse werden

Durch die wachsende Nachfrage nach zuverlässigerer Marketing-Kommunikation gewinnt die Absicherung von Strategien und letztlich auch der Werbung durch fundierte Daten erheblich an Bedeutung [246]. Eine direkte Folge davon ist die wachsende Beliebtheit einer relativ neuen Art und Weise der Erfassung und Analyse von Informationen, das Customer Intelligence. Bei dieser Methode werden Daten unterschiedlicher Herkunft meist in speziellen Customer-Intelligence-Systemen gesammelt und kombiniert [247]. Mögliche Quellen sind Marktforschungsergebnisse, Daten aus dem Direkt Marketing, Datenbank-Marketing sowie aus Konsumenten-Feedbacks, der Internet-Analyse und -Statistik und der Konkurrenz-Beobachtung. Ziel ist, auf Basis der Informationen das Kundenerlebnis sowie die Kundenzufriedenheit zu optimieren und aufgrund eines besseren Kundenverständnisses den Unternehmenserfolg zu steigern [246]. Die durch Customer Intelligence gewonnenen Erkenntnisse finden auch im Customer-Relationship-Management Verwendung [247].

Die Erfassung geeigneter Daten ist dabei immer einfacher: Insbesondere das Internet mit Diensten wie Amazon, Ebay, Twitter oder Facebook, den unzähligen Weblogs und auch unternehmenseigenen Angeboten ist eine schier unerschöpfliche Quelle für Informationen über die Wünsche, Vorlieben und Bedürfnisse der Verbraucher [248]. Darüber hinaus erlauben Business-Intelligence-Systeme wie z.B. SAP BI oder IBM Cognos detaillierte Analysen des gesamten innerhalb des Wertschöpfungsprozesses eines Unternehmens entstehenden Datenmaterials.

Der Erfolg der Disziplin scheint dabei für sich zu sprechen. Einer Studie zufolge geben 83% der Marketing-Manager an, dass die Einführung von Customer Intelligence den Erfolg von Werbekampagnen (z.B. durch eine Steigerung der Response-Rate) erheblich verbessert hat. Darüber hinaus berichten 78% der Befragten über eine erhöhte Kundenzufriedenheit sowie 77% über eine messbare Umsatzsteigerung. Schliesslich stellen 75% der Studienteilnehmer eine Verbesserung in der Kundenbindung fest [248].

### These: Customer Intelligence benötigt Konsumenten-Know-How

Eine der Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches Customer Intelligence ist eine konsumentenorientierte Firmenkultur. Das bedeutet, dass alle relevanten Daten aus den einzelnen Organisationseinheiten wie z.B. Marketing, Vertrieb und Service an einer zentralen Stelle aggregiert werden müssen, um ein vollständiges Bild der Kunden zu ermöglichen.

Eine derartige Struktur ist insbesondere in produktorientierten Konzernen nicht gegeben: Hier werden die Erkenntnisse oft nicht unter den einzelnen Produktgruppen geteilt, da unter ihnen ein internes Wettbewerbsverhältnis besteht. Aus diesem Grund sei nach Josh Bernoff, Vice President des Marktforschungskonzerns Forrester, die richtige Teamzusammenstellung für Customer Intelligence erfolgsentscheidend. Er rät zu einer Mischung aus Daten-Spezialisten, Strategen und Vertretern der jeweiligen Fachbereiche, um aus den gewonnenen Daten die richtigen Schlüsse ziehen zu können [248].

Insbesondere bei kleineren und mittelständischen Unternehmen ist es daher denkbar, dass Strategische Planer die Rolle des Strategen, der die strategische Ausrichtung der Marke in die Analyse einbringt, übernehmen könnten. Von einer derartigen Kooperation könnten sowohl der Kunde als auch die Werbeagentur profitieren: Während das Unternehmen auf die Einstellung spezialisierter Mitarbeiter verzichten und damit Kosten einsparen könnte, könnte die Strategische Planung von den gewonnenen Erkenntnissen profitieren und diese in die Werbeplanung einfliessen lassen. Auch ohne direkte Beteiligung an dem eigentlichen Customer-Intelligence-Prozess stellen die Informationen eine gute neue Quelle zur Verwendung in der Arbeit der Strategischen Planung dar.

Der Aufbau von Know-How beim Umgang mit den Daten aus dem Customer Intelligence und ihrer Analyse erscheint mit Hinblick auf die beschriebenen Entwicklungen durchaus sinnvoll. In einem immer mehr nach Sicherheit und Renditeoptimierung strebenden Marketing-Umfeld stellt das Customer Intelligence eine strategisch interessante Perspektive für die Strategische Planung dar.

### 2.4.3 Cultural Planning: Warum interkulturelle Kommunikation von Strategischer Planung profitiert

Immer mehr Unternehmen sind mit ihren Produkten und Dienstleistungen multinational aktiv. Infolgedessen wandelt sich die werbliche Kommunikation zu internationaler Kommunikation [249]. Dieser Wandel betrifft auch die klassischen Werbeagenturen und damit die Strategische Planung direkt, denn in der Regel wird eine Agentur mit der Hauptverantwortung in der internationalen Kommunikation beauftragt.

Die Konzeption internationaler Werbung ist im Vergleich zu nationalen Maßnahmen erheblich aufwändiger. So ist der organisatorische sowie der finanzielle Aufwand entsprechend groß. Darüber hinaus müssen bei internationaler Kommunikation die soziokulturellen Rahmenbedingungen (z.B. wer trifft die Kaufentscheidung?) sowie die Medienlandschaften und das Mediennutzungsverhalten berücksichtigt werden [250].

Grundsätzlich existieren zwei Vorgehensweisen bei der Umsetzung von internationaler Kommunikation: Die Standardisierung sowie die Differenzierung von Kommunikationsinhalten. Die in **Tabelle 2.1** aufgeführten Aspekte zeigen, dass bei für beide Optionen sowohl negative als auch positive Effekte identifizierbar sind. Aus diesem Grund schließt sich eine pauschale Empfehlung für eine der beiden Alternativen aus. In der Realität sind daher Mischformen weit verbreitet, z.B. durch die Vorgabe einer internationalen Dachkampagne, die sich für jeden Ländermarkt konkretisieren und anpassen lässt [251].

**Tabelle 2.1** Positive und negative Aspekte der Standardisierung von länderübergreifender Kommunikation

| Positive Aspekte | Negative Aspekte |
|---|---|
| Erreichbare Kostenvorteile z.B. bei der Produktion von Werbemitteln. | Mangelnde Berücksichtigung länderspezifischer kultureller Besonderheiten, infolgedessen ein vergrößertes Risiko für Wirkungsverluste. |
| Vereinfachte Einsetzbarkeit internationaler Medien. | Unterschiedliche Konsumgewohnheiten z.B. bei der spezifischen Nutzung von Produkten. |
| Verstärkung von Werbeeffekten durch einen Abstrahlungseffekt in benachbarte Länder. | Gefahr eine Aussagenbanalisierung durch Werbung auf Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners. |
| Erreichbarkeit eines international einheitlichen Images. | Zentrale Bündelung finanzieller Ressourcen anstatt einzelner Länderbudgets. |

*In Anlehnung an Berndt & Sander 2009, [252]*

Diese Anpassung ist dabei dringend empfehlenswert. Untersuchungen belegen, dass eine ideal an die jeweiligen sozialen und kulturellen Besonderheiten der Zielregion angepasste Werbekampagne am wirkungsvollsten ist [253].

Aus diesem Grund nimmt die Relevanz eines ausgeprägten Verständnisses für andere Kulturen innerhalb der Unternehmen stetig zu [253]. Das gilt insbesondere auch für Werbeagenturen, die ihre Kunden bei internationaler Kommunikation unterstützen. Dabei ist es unerheblich, ob sich das werbende Unternehmen für eine standardisierte oder eine differenzierte Kampagne entschieden hat: In beiden Fällen muss die beteiligte Agentur auf die spezifischen kulturellen Aspekte der Zielgruppen eingehen, um eine Kampagne entweder auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner zu produzieren oder ihre einzelnen Maßnahmen exakt anzupassen.

Selbst bei der reinen Adaption von vorgegebenen Maßnahmen ist es wesentlich, sich an den spezifischen Gefühlswelten sowie den formellen und inhaltlichen Anforderungen an die Kommunikation, bezogen auf die jeweilige Kultur der Zielgruppe, zu orientieren [254].

### These: Cultural Planning ist Teil der Strategischen Planung

Wie die Einreichungen bei den APG Creative Strategy Awards zeigen, gehört in einzelnen Werbeagenturen die Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden einzelner Länder und die Gewährleistung von an diesen ausgerichteter Kreation bereits heute zu den Aufgaben des Strategischen Planers [255]. In den englischsprachigen Fachmedien hat sich für

diese Aufgaben der Begriff Cultural Planning eingebürgert.

Es ist davon auszugehen, dass die Nachfrage nach kulturell angepasster Werbung und damit auch nach Cultural Planning aufgrund der zunehmenden Zahl an international tätigen Unternehmen stetig wächst. Diese Entwicklung wird sich spürbar auf die bestehende Arbeit der Strategischen Planung auswirken. Es obliegt dem Planning, das Kreativpersonal mit allen notwendigen und relevanten Informationen zu versorgen, die gewährleisten, dass die Werbung stets auf die anvisierten Konsumenten zugeschnitten ist. Diese Aufgabe schließt in einer zunehmend globalisierten Welt eine Einbeziehung multikultureller Aspekte ein.

Doch auch über die Entwicklung von Werbung hinaus bietet Cultural Planning interessante Entwicklungsmöglichkeiten. So ist in vielen Branchen ein regelrechter Zwang zur Internationalisierung erkennbar, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gewährleisten und gleichzeitig die Potenziale neuer Märkte erschließen zu können [249]. Dieser Zwang wird in einer erhöhten Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen resultieren. Besonders mittelständische Unternehmen besitzen mutmaßlich nicht die Möglichkeiten, kurzfristig eigene interkulturelle Kompetenzen aufzubauen. Aber auch in großen Konzernen ist eine erhöhte Nachfrage nach internationaler Konsumenten-Expertise durchaus denkbar. Es besteht also eine Entwicklungsmöglichkeit zu kampagnenunabhängiger strategischer Beratung bei der Internationalisierung. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass die nötigen Kompetenzen durch den Einfluss des Cultural Planning auf die eigentlichen Aufgaben der strategischen Planung bereits zu einem großen Teil verfügbar sind, bietet sich hier eine realistische Zukunftsperspektive.

http://www.springer.com/978-3-8349-2701-9

Die Zukunft der Werbeagenturen
Strategische Planung als Innovationsmotor
Botzenhardt, F.; Pätzmann, J.
2012, XIII, 175 S. 38 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-8349-2701-9