
2.1 Übersicht

Wie eingangs erwähnt gestaltet sich der Agenturmarkt sehr unübersichtlich. Da die Eintrittsbarrieren – so überhaupt vorhanden – ausgesprochen niedrig sind, gibt es eine unüberschaubare Menge an Dienstleister, die sich „Werbeagentur“ oder „Kommunikationsagentur“ nennen. Hinter diesen Begriffen verbirgt sich eine Vielzahl verschiedenster Geschäftsmodelle. Es ist mitunter aus Sicht eines potentiellen Auftraggebers schwer, den passenden Anbieter für die jeweils anstehende Aufgabe zu finden. Hinzu kommt, dass eine wichtige Orientierungshilfe der Vergangenheit heute nicht mehr zur Verfügung steht. Eine aussagekräftige Rangliste der umsatzstärksten Agenturen gibt es seit dem Jahr 2002 nicht mehr. Grund ist, dass die an einer amerikanischen Börse notierten großen Agenturnetze mit Verweis auf die Börsenregeln des Sarbanes-Oxley-Acts seit diesem Jahr keine Umsatz- oder Mitarbeiterzahlen für den deutschen Markt veröffentlichen.

2.2 Agenturtypen

Kreativagenturen Kreativagenturen übernehmen die Planung, Gestaltung/Realisation und Vermittlung/Durchführung von Marketing-Kommunikation. Die Entwicklung einer kreativen Grund- oder Leitidee ist hier einer der Kerne der Agenturarbeit. In einer typischen Agenturorganisation begleitet die Beratungsabteilung einer Agentur den gesamten Entstehungsprozess, plant die Maßnahmen der Marketingkommunikation, ist der Kontakt des Kunden in der Agentur (woher auch

die heute weniger geläufige Bezeichnung von Kundenberatern als „Kontakter“ rührt) und ist für die wirtschaftliche Betreuung des Etats zuständig. In größeren Agenturen steht der Kundenberatung bei allen Fragen zur Strategie und bei der Konzeption von Kampagnen eine eigene Abteilung für strategische Planung zur Seite. Die kreative Leitidee entsteht im Zusammenspiel zwischen Beratung beziehungsweise Strategischer Planung und Kreativabteilung, die klassischerweise aus Grafikern und Textern besteht. Im Zuge der Digitalisierung von Marketingkommunikation werden diese Teams immer häufiger auch durch Online-Spezialisten ergänzt. Agenturinterne Serviceabteilungen wie Art Buying, FFF (Film, Funk, Fernsehen) sowie DTP (Desktop Publishing) und Produktion unterstützen die Kreation bei der Umsetzung der Ideen in Wort, Bild und Ton. Die Vermittlung und Durchführung kümmert sich darum, die zur kreativen Leitidee passenden Werbeträger auszuwählen und die produzierten Werbemittel wie Anzeigen, TV- und Hörfunkspots oder Online-Banner zu den geringstmöglichen Streuverlusten zu schalten. Diese Aufgabe haben die meisten Agenturen heute ausgelagert. Sie wird von den Mediaagenturen wahrgenommen. Während früher als wesentliches Produkt einer Kreativagentur die zeitlich und thematisch geschlossene „Kampagne“ gelten konnte, gilt diese Sichtweise heute weitgehend als überholt. Der permanente Dialog mit dem Konsumenten über zahlreiche Kanäle on- und offline steht heute im Vordergrund.

Network-Agenturen Zur Gruppe der Network-Agenturen gehören die Großen der Branche. BBDO, Grey, Ogilvy, Publicis und andere Network-Agenturen sind die Hüter der großen internationalen Etats. Der Agenturtyp des Networks zeichnet sich dadurch aus, dass die jeweilige Landesgesellschaft Teil eines internationalen Netzwerkes aus Agenturen ist. Dieses Netzwerk gehört in der Regel seinerseits zu einer Holding. Die französische Netzwerkagentur Publicis agiert beispielsweise unter dem Dach einer Holding gleichen Namens, zu der unter anderem auch die Werbeagenturen Leo Burnett und Saatchi & Saatchi sowie die Mediaagentur Zenith-Optimedia gehören. Weitere Werbeholdings sind die britische WPP (die Abkürzung steht für Wire and Plastic Products und verweist auf das Betätigungsfeld der ursprünglichen Firma, die Herstellung von Einkaufskörben), zu der die Agenturgruppen Grey Global Group, Ogilvy & Mather Worldwide, Young & Rubicam und J. Walter Thompson gehören, die New Yorker Holding Interpublic mit Agenturgruppen wie Draft FCB und McCann Erickson, Omnicom (BBDO, TBWA) sowie die genannte Publicis (Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Publicis, Razorfish), die japanische Dentsu und Havas aus Frankreich.

Network-Agenturen bieten in der Regel ein relativ breites Leistungsspektrum an, verfügen also unter einem Dach nicht nur über klassische Werbeagenturen, sondern

auch beispielsweise über Dialog-, Promotion- oder Onlineanbieter. Die einzelnen Agenturen aus den Networks waren in ihren Ursprüngen häufig inhabergeführte Unternehmen. Die eigentliche und unbestrittene Stärke der großen Netzwerke liegt in deren Internationalität. Viele der Agenturnetze unterhalten Tochtergesellschaften in praktisch jedem Werbemarkt der Erde. Ihre typischen Kunden sind global agierende Konzerne, die mit ihrer Unterstützung internationale Kampagnen umsetzen. Damit kommen global tätige Großunternehmen um diesen Agenturtypen praktisch nicht herum.

Spezialisten für bestimmte Sektoren *BtoB Agenturen* erarbeiten Kampagnen oder bearbeiten Kommunikationsprojekte, die sich an Entscheider in Unternehmen und nicht an Endverbraucher richten. Sie vermarkten zum Beispiel die Produkte eines Automobilzulieferers bei Automobilherstellern oder konzipieren Messeauftritte von Chemiekonzernen. Die Bedeutung der Markenkommunikation hat auch im BtoB Sektor in den vergangenen Jahren deutlich zugenommen. Während in der Vergangenheit in diesem Bereich vor allem über Produkte und Produktqualität verkauft wurde, hat mittlerweile auch hier die Marke und deren Positionierung einen hohen Stellenwert erlangt. BtoB Agenturen bedienen dabei je nach Anforderungen des Kunden das gesamte Spektrum der Kommunikationsdisziplinen. Sie können klassischer Ausrichtung sein, einen Schwerpunkt in Online-Kommunikation haben oder sich auf andere Spezialdienstleistungen konzentrieren. BtoB Agenturen arbeiten mittlerweile ebenfalls in der Regel Disziplinen übergreifend. Auch haben klassische große Inhaber- oder Networkagenturen oft auch Kunden aus dem Bereich der BtoB- Kommunikation.

Healthcare-Agenturen haben sich auf die Kommunikation von verschreibungspflichtigen Medikamenten (RX) und frei erhältlicher pharmazeutischer Produkte spezialisiert (OTC). Sie arbeiten darüber hinaus für Dental- oder Veterinärprodukte, Functional Food, haben Kunden aus dem Bereich der Medizintechnik und Krankenversicherungen. Insofern arbeiten Healthcare-Agenturen sowohl im BtoB als auch im BtoC Bereich. Spezialistentum ist in diesem Markt ganz besonders wichtig. Verschreibungspflichtige Arzneimittel und OTC Produkte unterliegen dem Heilmittelwerbegesetz, die Produkte sind teils in hohem Maße erklärungsbedürftig. Healthcare-Agenturen sind mit dem Umgang der strengen Regularien deshalb besonders vertraut. Im Branchenverband GWA sind die Spezialisten für diese Branche in einem eigenen Forum organisiert.

Spezialisten für Kommunikationsdisziplinen Kein Bereich der Marketingkommunikation unterliegt einer ähnlichen Dynamik wie der des digitalen Marketings. Während in den Anfangszeiten des Internets Online-Marketing noch sehr klas-

sisch gedacht wurde und sich oft auf das Schalten von Werbebannern auf besonders stark frequentierten Websites beschränkte, rückte mit der Zeit immer mehr der interaktive Charakter des Internets in den Fokus der Agenturdienstleistung. Heute beschäftigen sich Agenturen mit viralem Marketing, Social Media, E-Mail-, Mobile- und Affiliate-Marketing, Suchmaschinenoptimierung oder der Programmierung von Applikationen – kurz Apps – für Smartphones oder Tablet-Computer. Viele der großen Online-Agenturen bieten mehrere oder alle dieser Dienstleistungen an, vor allem kleinere Agenturen haben sich auf eine oder wenige dieser Dienstleistungen spezialisiert. Die hier skizzierte Trennung zwischen Online und Klassik findet sich somit in der Agenturrealität kaum noch wieder. Viele klassische Kommunikationsagenturen haben eigene Units oder eigenständige Agenturen für den Bereich Online-Marketing aufgebaut, so dass es heute kaum noch eine Agentur gibt, die keine Expertise in diesem Feld ausweisen kann. Auch innerhalb der Arbeitsprozesse findet eine Unterscheidung zwischen digital und analog immer seltener statt.

Es gibt Agenturen für viele weitere spezielle Kommunikationsdisziplinen wie Public Relations, Direkt-, Event- und Telefon-Marketing, Sponsoring oder Verkaufsförderung. Zu jeder dieser Disziplinen gibt es eigene Agenturen. Die meisten Networkagenturen und die Mehrheit der großen inhabergeführten Dienstleister verfügen unter ihrem Dach über Geschäftseinheiten oder eigenständige Unternehmen, um ihren Kunden eine möglichst integrierte, also über möglichst viele Disziplinen abgestimmte Kommunikationsstrategie zu bieten. Eine Übersicht über die größten Dienstleister in den jeweiligen Disziplinen bieten Rankinglisten der Fachmedien oder die Internetseiten der jeweiligen Fachverbände (siehe Anhang).

In der oben beschriebenen Reinform treten Agenturen selten auf. Die Regel sind Mischformen. Kaum noch eine Agentur kann sich beispielsweise heute noch leisten, auf ein Digitalangebot zu verzichten, viele zumal größere Agenturen decken auch die Marktfelder BtoB und Healthcare mit ab.

2.3 Die Folgen der Digitalisierung

Die Veränderungen, denen sich Agenturen im Zuge der Digitalisierung ausgesetzt sehen, erstrecken sich auf sämtliche Dimensionen der Agentur-Geschäftsmodelle. Das alte Nutzenversprechen, das im Wesentlichen in der Kreation möglichst effektiver Kampagnen bestand, dürfte in dieser vergleichsweise simplen Reinform heute und erst recht künftig nicht mehr zielführend sein. Auch die Art, in der Agenturen ihre Wertschöpfung erbringen, verändert sich derzeit dramatisch. Last but not least steht auch das Ertragsmodell der Agenturen unter zunehmendem Druck.



Abb. 2.1 Der magische Quadrant der Digitalagenturen. (Quelle: Gartner 2013, S. 3)

Wie sehr die Agenturbranche gerade im Wandel begriffen ist, zeigt anschaulich eine aktuelle Studie des Marktforschungsunternehmens Gartner, in der das aktuelle Potential und die Zukunftsfähigkeit von digitalen Marketingagenturen untersucht wurde (siehe Abb. 2.1). Auch wenn die Studie den amerikanischen Markt im Blick hat – es ist schon interessant, welche Anbieter die Marktforscher unter den Begriff „Agentur“ fassen. Neben Namen wie Razorfish, AKQA, R/GA und SapientNitro, die man hier durchaus erwarten durfte, zählen die Gartner-Marktforscher auch Unternehmen wie IBM Interactive und Accenture zu den „digitalen Marketing-Agenturen“ mit besonders viel Potential.

Noch vor wenigen Jahren wäre wohl niemand auf diese Idee gekommen, geschweige denn, diese Unternehmen als „Agenturen“ zu bezeichnen. Die Schnittstelle zwischen Marketing-Kommunikation und IT wächst, ihr Volumen wird in Studien mittlerweile auf rund 380 Mrd. \$ geschätzt.

Es ist also erkennbar, dass sich auch die Geschäftsmodelle der Agenturen derzeit dramatisch verändern. In der Zeit vor der Digitalisierung war die Sache klar: Das Nutzenversprechen einer Agentur lag eindeutig auf Seite der Kreation (vgl. Nöcker 2013, S. 129 ff.). Eine Agentur lieferte die Ideen für Fernsehspots und Printwerbung und setzte diese um. Am Anfang geschah dies noch in der Architektur des Full-Service-Anbieters, die Kampagne wurde also von der Agentur erdacht, gestaltet, umgesetzt und am Ende auch in den Medien geschaltet. Das Ertragsmodell war so simpel wie ergiebig: Die Agentur erhielt 15 Prozent der Medialeistung als Honorar. Später traten Pauschal- und Projekthonorare hinzu. Heute sehen die Agenturmodelle teils schon völlig anders aus, und es ist zu erwarten, dass sich hier noch mehr verändert. Denn das Umfeld ändert sich dramatisch und in hohem Tempo. Im Folgenden soll aufgezeigt werden, welche Veränderungen die Digitalisierung für die Marketing-Kommunikation hat und wie Agenturen darauf reagieren.

Digitalisierung heißt nicht nur einfach, dass neue Kommunikationskanäle zu den traditionellen Kanälen hinzugetreten sind. Wir haben es vielmehr mit weitreichenden und auch qualitativen Veränderungen zu tun. Dazu zählen die folgenden Punkte, die hier nur als Beispiele dienen sollen.

Ein neues Markenverständnis Markenstärke ist längst nicht mehr allein das Ergebnis von Markenkommunikation. Sie ist aus Kundensicht das Ergebnis einer umfassenden Kommunikations- und Produkterfahrung. Wenn eine Fluggesellschaft von Geschäftsreisenden vor allem deshalb oft gebucht wird, weil sie über die komfortabelste „App“ verfügt, mag dies als Beispiel für diese These dienen. Auch die vielfältigen Möglichkeiten der Bewertung von Unternehmen im Netz sind hier zu nennen. Die Marke hat als Qualitätssignal ihre Monopolstellung verloren. Die Zeiten, in denen positiv besetzte Marketing-Kommunikation in der Öffentlichkeit und negatives Feedback von Kunden im Verborgenen – und damit ohne spürbaren Effekt auf die Marke – stattfanden, sind endgültig vorbei. Unternehmen müssen mehr denn je darauf achten, dass ihre Kunden an jedem „Customer Touchpoint“ ein möglichst identisches Markenerlebnis haben.

Transaktion folgt Kommunikation Ein wichtiger Effekt der Digitalisierung ist das Zusammenrücken von Kommunikation und Vertrieb. Vor der Digitalisierung war der Medienbruch zwischen Marketing-Kommunikation und Vertrieb typisch. Werbung fand in Zeitungen und Zeitschriften, im Fernsehen und im Kino statt,

gekauft wurde im stationären Einzelhandel. Heute kaufen Konsumenten immer häufiger dort, wo zuvor auch kommuniziert wurde – die Transaktion ist nur einen Klick entfernt und dank mobiler Endgeräte im Prinzip überall möglich. Kommunikationsagenturen sind damit im digitalen Umfeld immer häufiger auch mit Vertriebsthemen befasst und somit verstärkt auch an der Schnittstelle von digitaler Kommunikation und E-Commerce tätig.

The Segment of One – Zielperson statt Zielgruppe Kundensegmentierung und die gezielte Ansprache der identifizierten Segmente mit eigenen Angeboten sind keine neuen Erfindungen. Die Digitalisierung versetzt Unternehmen und Agenturen aber im Prinzip in die Lage, jeden einzelnen Konsumenten als Segment zu identifizieren und anzusprechen. Das erhöht die Relevanz der Kommunikations- und Produktangebote aus Konsumentensicht in vielen Fällen enorm. Über die Eignung dieser individualisierter Kundenansprache muss allerdings je nach Kommunikationsaufgabe entschieden werden. Zudem bleibt abzuwarten, inwieweit Datenschutzbestimmungen oder die Reaktanz der Konsumenten hier Grenzen setzen.

Das Ende der „Kampagne“ Ein Kunde hat heute dank digitaler Kommunikationswege viel mehr mögliche Berührungspunkte mit einer Marke als früher. Viele dieser Berührungspunkte lassen zudem einen Dialog zu. In diesem Umfeld auf „Kampagnen“, also zeitlich befristete Ein-Weg-Kommunikation zu setzen, erweist sich als immer weniger zielführend. Marketingkommunikation muss den Konsumenten in seinem jeweiligen Kaufprozess (Customer Journey) begleiten. Dies hat zum einen organisatorische und technische Folgen, etwa beim Management der entsprechenden Agenturprozesse, betrifft aber auch die inhaltliche Ausrichtung der Marketing-Kommunikation. Agenturen und Unternehmen müssen Inhalte produzieren, die aus Sicht des Konsumenten auf der jeweiligen Stufe des Kaufprozesses relevant sind.

Marketing und IT als Partner Auch auf Seite der Agenturkunden ergeben sich im Zuge der Digitalisierung massive Veränderungen. Schon zuvor war die Silo-Organisation vieler mit Marketing-Kommunikation befasster Abteilungen auf Unternehmensseite ein Hindernis auf dem Weg zu einem integrierten und einheitlichen Markenauftritt. Dieses Problem hat sich eher verschärft. Denn nun müssen Marketing und IT, zwei Abteilungen, die in der Vergangenheit eher nicht durch starke Kooperationstätigkeit aufgefallen waren, plötzlich eng zusammenrücken. Das geht nicht immer fraktionslos vonstatten, denn die inhaltliche Ausrichtung und die jeweilige Kultur beider Abteilungen unterscheiden sich teils doch stark voneinander.

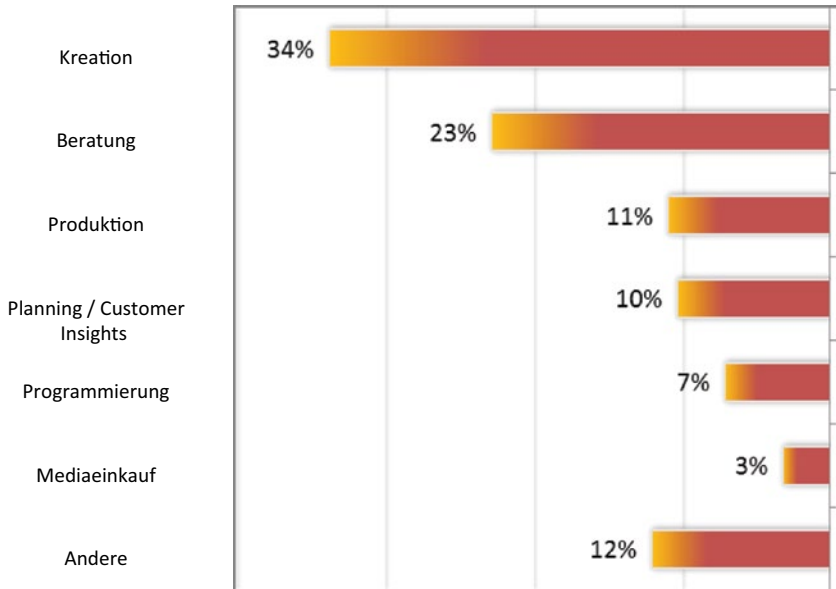


Abb. 2.2 Wertschöpfungsarchitektur von Agenturen heute (Anteil einzelner Prozessschritte am Gross Income). (Quelle: GWA 2014a, S. 28)

Neue Agenturmodelle Über alle Agenturtypen in ihren je unterschiedlichen Ausprägungen hinweg lässt sich sicher feststellen, dass Kommunikationsagenturen das Management der Schnittstelle zwischen Unternehmen und deren Kunden als Kernaufgabe übernehmen. Folgende Abbildung (siehe Abb. 2.2) zeigt die Wertschöpfungsarchitektur der Agenturen zum heutigen Zeitpunkt. Es sind hier für die kommenden Jahre Verschiebungen zu erwarten.

Im Mittelpunkt steht dabei nach wie vor die Idee. Agenturen liefern Ideen und deren kreative und mediale Umsetzung. Dies sind und waren die Kernkompetenzen der Agenturen. Daran wird sich in Zukunft grundsätzlich nicht viel ändern. Wohl aber an der Gewichtung und an der Komplexität dieser Aufgabe. Des Weiteren werden Agenturen zusätzliche Rollen übernehmen, die sie in der Vergangenheit so nicht innehatten, und dazu neue, ergänzende Kompetenzen aufbauen müssen (vgl. hierzu auch Averdung 2014, S. 39 ff.).

„Kreativer Berater“ Angesichts der wachsenden Komplexität von Marketing-Kommunikation im digitalen Zeitalter ist zu erwarten, dass der Beratungsbedarf auf Unternehmensseite deutlich steigt. Wie verknüpft man heute Kommunikation

und Vertrieb, vor allem im digitalen Umfeld? Wie begleitet man den Konsumenten über sämtliche Berührungspunkte mit der Marke hinweg? Wie nutzt man Big Data zielführend für die Marketing-Kommunikation? Mit dem Bedeutungszuwachs solcher Fragen auf Unternehmensseite einhergehend wird auch das Gewicht der Beratung in der Wertschöpfungskette von Agenturen deutlich zunehmen. Dazu kommt als weiterer Aspekt, dass sich das kreative Potential von Agenturen in weitaus stärkerem Maße nutzen lässt als traditionell geschehen. In vielen Fällen arbeiten Agentur und Unternehmen auf Feldern zusammen, die über das Thema Marketing-Kommunikation hinausgehen, wie beispielsweise die Produktentwicklung.

„Kreativer Datenanalyst“ Kunden- und Transaktionsdaten gewinnen für die Marketing-Kommunikation immer mehr an Bedeutung (vgl. hierzu ausführlich Maex 2012). Diese Daten auch für die Marketing-Kommunikation zu nutzen, wird immer mehr auch zur Aufgabe der Agenturen. Was fängt man beispielsweise mit den Bewegungsdaten einer markenbezogenen App an? Hier gibt es ein neues Anwendungsfeld für die Kernkompetenz von Agenturen, also für die Kreation. Es ist allerdings fraglich, ob Agenturen die hierfür notwendigen Kompetenzen selbst vorhalten müssen. Der Aufbau von IT-Strukturen für die Auswertung großer Datenmengen dürfte viele Agenturen überfordern. Hier sind Kooperationen ein geeignetes Mittel.

„Kreativer Generalunternehmer“ Die starke Auffächerung der digitalen Kommunikationswege hat eine Vielzahl von spezialisierten Agenturen hervorgebracht. Daraus folgt ein gewachsener Koordinationsbedarf auf Kundenseite. Einige Kunden übertragen diese Aufgabe Agenturen. Agenturen übernehmen die Rolle des „kreativen Generalunternehmers“, der – ähnlich des früheren Konzepts der „Lead-Agentur“ – für den Kunden die Koordination und Führung verschiedener Kommunikations-Spezialisten übernimmt. Die Dynamik und Komplexität der digitalen Marketingkommunikation wird auch von Agenturen nicht immer in Gänze mittels eines eigenen Angebots zu bewältigen sein. Denn die für die Lösung von Kommunikationsproblemen heute erforderlichen Spezialisten können weder Unternehmen noch Agenturen ständig vorhalten. Auf diese Weise entstehen Organisationen, die als „fluide Netzwerke“ bezeichnet werden (vgl. Henderson 2010, S. 81 ff.). Agenturen, die so aufgestellt sind, verfügen über eine vergleichsweise schlanke Wertschöpfungsarchitektur mit Fokus auf Strategie, Beratung und Kreation, überlassen die Umsetzung aber ihren Netzwerkpartnern. Die Bedeutung von Kooperationen wird für Agenturen folgerichtig zunehmen. Ein Beispiel: Die Investments in die Analyse großer Datenmengen kann und sollte eine Agentur nicht tragen. Umgekehrt dürfte es für viele IT-Dienstleister aus historischen und kulturellen Gründen

schwierig sein, sich glaubwürdig als Kreativagentur zu positionieren. Kooperationen erscheinen hier als strategisch richtige Lösung.

Die Agentur als Mediator Im Sinne einer ganzheitlichen – oder auch integrierten/orchestrierten/360-Grad – Markenführung hatten Agenturen immer schon auch die Rolle als Mediator zwischen den einzelnen Kommunikationssilos ihrer Kunden inne. Die Digitalisierung hat die Bedeutung dieser Rolle verstärkt. Denn mehr denn je greifen einzelne Kommunikationskanäle heute ineinander. Zudem gibt es eine neue wichtige Schnittstelle, die sogar über die einzelnen Kommunikationsdisziplinen hinaus reicht. Die Rede ist von der Schnittstelle zwischen Marketing(-kommunikation) und IT. Agenturen sind für die Rolle des Mediators gut geeignet, weil sie im Idealfall beide Sprachen sprechen und beide Abteilungskulturen kennen.

Die Agentur als Change Agent Agenturen verkaufen nicht mehr allein Gewerke, also beispielsweise Kampagnen. Sie helfen ihren Kunden vielmehr immer häufiger bei der digitalen Transformation von deren Geschäftsmodellen. Auch Unternehmen müssen sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Folgen die Digitalisierung für ihre Marketing-Prozesse hat und sich entsprechend neu aufstellen. Die „Kampagne“ verliert an Bedeutung gegenüber permanenter und Dialog-orientierter Kommunikation, die sämtliche Customer-Touchpoints einbezieht. Dieser Wandel schlägt sich auch in Reorganisationserfordernissen auf Unternehmensseite nieder. Agenturen sind hier wegen ihres Erfahrungs-Know-hows ideale Sparringspartner.

Im digitalen Zeitalter kommt den Agenturen eine wachsende Bedeutung zu – sofern sie richtig aufgestellt sind, also über das richtige Geschäftsmodell verfügen. Das wesentliche Nutzenversprechen der Agenturen bleibt dabei sicherlich die Kreativleistung. Diese wird sich aber nicht auf die Gestaltung von Kampagnen in Print, TV und Online beschränken. Sie wird sich beispielsweise auch darauf richten, aus großen Mengen Daten für den Konsumenten relevante Angebote zu entwickeln. Trotz aller technischen Möglichkeiten – es bleibt die Idee, die ein Angebot vom anderen unterscheidbar macht. Heute gibt es etwa dank „Big Data“ viel mehr Erkenntnisse über die „Customer Journey“ als jemals zuvor. Doch dieses Wissen allein nutzt nichts, wenn man es nicht für kreative Wege der Kundenansprache nutzt. Was hat ein Händler davon, wenn er dank der Auswertungen von GPS-Daten weiß, wie lange sich ein Kunde in seinem Geschäft aufhält? Wie kann er dieses Wissen, im Kontext des gesamten Markenauftritts, in aus Kundensicht relevante Angebote umsetzen? Die Kompetenzen zur Lösung dieser Frage braucht kreative Kompetenz, und die liegt auf Agenturseite.

Agenturauswahl

Der Weg zur richtigen Kommunikationsagentur

Nöcker, R.

2015, XI, 53 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-07335-0