
Agenturen mit Zukunft - Zukunft der Agenturen

Veröffentlichung im Buch von Prof. Bruhn
„Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation“

Frankfurt, 19.05.2006

Copyright: Heiko Burrack

Kontakt: heiko.burrack@nb-advice.de

Manfred Bruhn



Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation

Strategische Planung
und operative Umsetzung

4. Auflage

SCHÄFFER
POESCHEL

7.9.2 Merkmale der Beziehung von Unternehmen und Agenturen

Da sich die Agenturbranche durch ein hohes Maß an Heterogenität auszeichnet und von einer anhaltenden Dynamik geprägt ist, lässt sich die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Unternehmen nicht generalisieren. Dennoch werden im Folgenden einige wesentliche Charakteristika dieser Zusammenarbeit aufgezeigt, um im Anschluss daran eine Würdigung vornehmen zu können, die als Basis für die Formulierung neuer Anforderungen an die Kommunikationsagenturen dient (vgl. auch Gronstedt 1996c, S. 206 sowie die empirischen Befunde von Davidson/Ewing 1997; Schultz/Kitchen 1997; 1999; Eagle/Kitchen 1999; Kirchner 2001, S. 260). So ist die Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Kommunikationsagenturen häufig dadurch gekennzeichnet, dass

Beziehungsmerkmale

- Unternehmen i.d.R. nicht mit einer einzigen Agentur zusammenarbeiten, die für sämtliche Kommunikationsinstrumente zuständig ist, sondern sie eine **Vielzahl von Kommunikationsagenturen** für unterschiedliche Marken oder Geschäftseinheiten sowie verschiedene Kommunikationsinstrumente beschäftigen.
- Die für ein Unternehmen arbeitenden Agenturen untereinander als **Konkurrenten** auftreten, so dass sie häufig das Ziel verfolgen, einen möglichst großen Etatanteil für das »eigene« Kommunikationsinstrument zu erkämpfen.
- Sich die **Verantwortung der Agenturen** in erster Linie auf die Umsetzung der Kommunikationsstrategien ihrer Klienten und taktische Aufgabenstellungen erstreckt, nicht jedoch auf die strategische Planung.
- Agenturen in den meisten Fällen zwar Vorschläge für die Gestaltung der Kommunikationsinstrumente erarbeiten, die **Entscheidungskompetenz** aber weitgehend bei den Unternehmen liegt.
- Zumeist keine enge **Zusammenarbeit** zwischen Unternehmen und Agenturen besteht und diese häufig unabhängig von ihren Klienten arbeiten, d.h. nur selten einen Teil unternehmensinterner Arbeitsgruppen darstellen oder zu internen Meetings eingeladen werden.

Zwei zentrale Fragen
im Kontext der
Integrierten
Kommunikation

Vor dem Hintergrund dieser Merkmale konzentrieren sich aktuelle Diskussionen um die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihren Agenturen im Hinblick auf die Integrierte Kommunikation vor allem auf zwei Fragestellungen: erstens die Anzahl der Agenturen, die von einem Unternehmen für die Entwicklung und Umsetzung von Kommunikationsstrategien beauftragt wird, zweites das Ausmaß der Verantwortung, das Unternehmen an ihre Agenturen im Bereich taktischer und strategischer Aufgabenstellungen übertragen. Beide Diskussionspunkte werden im Folgenden näher beleuchtet.

Viele versus
eine Agentur

(1) Anzahl beauftragter Agenturen

Erwartungsgemäß lassen sich sowohl für das Engagement mehrerer Agenturen als auch die Konzentration auf wenige oder gar eine einzige Agentur positive und negative Argumente finden. Als wesentlicher Kritikpunkt des Engagements einer Vielzahl von Kommunikationsagenturen ist zu nennen, dass auf diese Weise die **Koordination** der von unterschiedlichen Agenturen betreuten Kommunikationsinstrumente erschwert wird und sich negative Konsequenzen für einen einheitlichen Auftritt des Bezugsobjektes der Kommunikation ergeben können. Da sich ein Unternehmen aufgrund des vielfach herrschenden Wettbewerbs unter den Agenturen nicht darauf verlassen kann, dass diese von sich aus miteinander kommunizieren und sich untereinander abstimmen, sind die Unternehmen zumeist selbst gefordert, die Rolle des Koordinators der Agenturen

zu übernehmen und diese regelmäßig an »einen Tisch« zu holen (Gronstedt 1996c, S. 205). Dies ist allerdings mit einem hohen personellen und zeitlichen Aufwand für das Unternehmen verbunden. Engagiert ein Unternehmen im Unterschied dazu nur wenige Agenturen, ist mit einer besseren Abstimmung innerhalb der Instrumenteplanung zu rechnen, so dass mehr Konsistenz bei der Botschaftsgestaltung und ein einheitlicheres Unternehmensbild zu erwarten sind (Gronstedt 1996c, S. 201; Duncan/Moriarty 1997, S. 255).

Zweifel am Fullservice

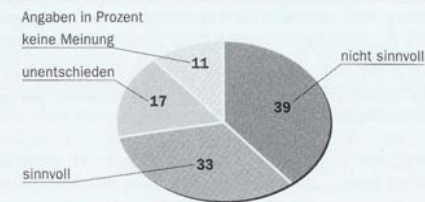
Studie Auch wenn Agenturen geschätzt werden, die alle Disziplinen beherrschen, so bevorzugen viele Marketing-Entscheider im Einzelfall Spezialisten. Das ist ein Ergebnis einer Branchenstudie, die Agenturberater Heiko Burrack, Frankfurt, durchgeführt hat. Telefonisch wurden dazu 86 Marketing-Entscheider interviewt.

38 Prozent der Befragten sehen zwar im Hinblick auf die Zeitersparnis vorteilhafte Synergieeffekte bei Fullservice-Agenturen. 45 Prozent präferieren aber dennoch Dienstleister, die sich spezialisie-

ren. Ihnen wird vor allem mehr Know-how in ihren Kernkompetenzen unterstellt. Gleichzeitig haben 39 Prozent der Befragten

Alleskönner sind nur bedingt gefragt

Spezialisten werden im Einzelfall bevorzugt



Quelle: Heiko Burrack NB-Advice. Basis: 86 Marketingentscheider. © wv

Zweifel, ob Agenturen die notwendige Wissensbreite und -tiefe haben, um überhaupt integrierte Kommunikationskonzepte umzusetzen. jsz

Insert 7-3:
Trade-off zwischen Fullservice und Spezialisierung (Werben & Verkaufen, 04.08.2005, S. 37)

Allerdings bedeutet die Zusammenarbeit mit nur einer Agentur auch den Verzicht auf das **Know-how** mehrerer Spezialagenturen, die in ihren jeweiligen Disziplinen über tief gehende Fachkenntnis und Erfahrung verfügen. Zwar versuchen Agenturen, die Beratung in mehreren Kommunikationsinstrumenten anbieten, in jeder einzelnen Disziplin auf einem hohen Niveau zu arbeiten. Wie aus Insert 7-3 hervorgeht, ist aber die Ansicht verbreitet, dass sie häufig nicht die gleiche Leistung wie eine Spezialagentur erbringen (vgl. z.B. die Ergebnisse der Unternehmensbefragungen von Eagle/Kitchen 1999, S. 679 und Burrack NB-Advice 2005). Allerdings ist in diesem Kontext zu berücksichtigen, dass es auch bei der Zusammenarbeit mit mehreren Spezialagenturen keine Garantie

Trade-off zwischen Integration und Spezialisierung

gibt, die besten Leistungen am Markt einzukaufen. Dennoch besteht offensichtlich ein **Trade-off** zwischen der Sicherstellung eines einheitlichen Unternehmensauftrittes einerseits und der Ausnutzung des Know-hows spezialisierter Agenturen andererseits (Fill 2001, S. 417). Unter Integrationsaspekten gehen Unternehmen insgesamt betrachtet ein hohes Risiko ein, wenn sie auf die Spezialisierung einer Vielzahl von Agenturen setzen, damit aber gleichzeitig die Einheitlichkeit in der Kommunikation gefährden (Gronstedt 1996c, S. 203; Duncan/Moriarty 1997, S. 256).

Befürworter der Zusammenarbeit mit mehreren Agenturen bewerten neben deren Spezialisierung auch den **Wettkampf der Agenturen** untereinander als vorteilhaft, da er sich positiv auf die Leistungserbringung auswirke. Dabei wird allerdings übersehen, dass der Konkurrenzkampf in der Praxis auch zur Ursache einer Vielzahl von Konflikten werden kann, wenn die einzelnen Agenturen bemüht sind, das Kommunikationsbudget ihres Klienten zugunsten des eigenen Kommunikationsinstrumentes zu beeinflussen. Eine solche Haltung kann Interessenkonflikte, kurzfristiges, gewinnorientiertes Denken und unethische Verhaltensweisen gegenüber den konkurrierenden Agenturen sowie dem Kunden provozieren (Gronstedt 1996c, S. 203; Eagle/Kitchen 1999, S. 679).

Empirische Befunde Wie eine Befragung unter australischen Unternehmen zeigt, wirken sich die Konflikte unter verschiedenen Agenturen in hohem Maße negativ auf die Integrierte Kommunikation aus (Ewing/De Bussy/Caruana 2000). Dabei geht es in erster Linie um budgetbezogene Konflikte, wenn beispielsweise eine Werbeagentur damit konfrontiert wird, dass der Werbetat unter Integrationsaspekten zugunsten anderer Kommunikationsinstrumente (und damit anderer Kommunikationsagenturen) gekürzt wird. Arbeitet nur eine Agentur für das Unternehmen, sind Debatten dieser Art vermeidbar, so dass Integrationsaspekten und den Kommunikationsbedürfnissen der Zielgruppen mehr Aufmerksamkeit zukommen kann (Duncan/Moriarty 1997, S. 256; O'Guinn/Allen/Semenik 2002, S. 151f.).

Ein weiterer Vorteil der Zusammenarbeit mit einer oder wenigen Agenturen ist darin zu sehen, dass sich Erfolge und Misserfolge einer Kommunikationskampagne genauer der verantwortlichen Agentur zuordnen lassen, so dass eine **leistungsorientierte Vergütung** eine nachvollziehbare Basis erhält (Duncan/Moriarty 1997, S. 256).

Beispiel

Audi International Advertising Contest

Ungeachtet der möglichen Schwierigkeiten, die sich bei der Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Agenturen ergeben können, gibt es durchaus Beispiele von Unternehmen, die bewusst und erfolgreich mit mehreren Agenturen kooperieren. So sind für den Autokonzern Audi weltweit 24 Agenturen tätig (Stand 2003), die bei der Kreation neuer Kampagnen regelmäßig in Wettbewerb untereinander treten (Hanser 2003, S. 96ff.). Plattform für diesen Wettbewerb ist seit dem Jahr 2001 der Audi International Advertising Contest (AIAC), mit dem das Unternehmen das Ziel verfolgt, die Marke Audi weltweit einheitlich und auf höchstem kreativem Niveau zu führen. Im Rahmen des Wettbewerbs präsentieren die unterschiedlichen Agenturen ihre Arbeiten einer Jury aus Vertretern des Konzern und externen Marketingexperten, die diese nach Kriterien wie Originalität, Klarheit und Verständlichkeit, Markenaffinität u.a. bewerten.

(2) Einbezug der Agenturen in die strategische und taktische Kommunikationsarbeit

Neben der Konzentration auf eine oder wenige Agenturen ist im Rahmen der Integrierten Kommunikation zu diskutieren, wie intensiv Agenturen in die Facetten der Kommunikationsplanung und -umsetzung einzubeziehen sind. Wie sich zeigt, werden Agenturen in der unternehmerischen Praxis häufig primär

Vielen Dank für ...

... Ihre Aufmerksamkeit!

Copyright: Heiko Burrack

Kontakt: heiko.burrack@nb-advice.de