

Die GWA Studie zu

AGENTUR-KUNDEN- BEZIEHUNGEN

Ein Blick zurück und nach vorn



Deutschlands
führende
Agenturen

VORWORT

„**No agency without clients**“ ist eine traditionelle Maxime in unserem Business.

Doch wie steht es um die Beziehungen zwischen Agenturen und ihren Kunden? Wie nehmen Auftraggeber und Agenturpartner ihre Zusammenarbeit wahr? Welchen Herausforderungen müssen sie sich dabei stellen? Diesen und anderen Fragen ist der GWA bereits im Jahre 2016 nachgegangen.

In einer ausführlichen quantitativen Umfrage und Tiefen-Interviews mit Marketing-Verantwortlichen und Agenturmanager*innen wurden seinerzeit Kernthemen identifiziert, die eine Agentur-Kunden-Beziehung prägen und der damalige Status quo evaluiert.

Es war der Startpunkt, gemeinsam mit Unternehmen und Agenturen noch intensiver darüber nachzudenken, wie wir zusammenarbeiten wollen, und dabei auch neue Wege zu gehen.

Der GWA hat das Thema seitdem immer wieder aufgegriffen und mit zahlreichen Beiträgen, Formaten und Tools begleitet.

Jetzt wollten wir wissen, was sich seit der Zeit der ersten Studie verändert hat und erneut einen Ausblick wagen.

Mit Christian Thunig, Managing Partner des Marktforschungsinstituts innofact und Studienleiter bei diesem Projekt, und seinem engagierten Team um Pia Dahl sowie Dr. Ralf Nöcker, Geschäftsführer des GWA, haben wir für eine Datenvergleichbarkeit das damalige Forschungslayout wieder aufgegriffen und sinnvoll erweitert.

Denn natürlich sind neue Aspekte bei Agentur-Kunden-Beziehungen hinzugekommen, die gerade jüngst intensiv und leidenschaftlich diskutiert werden. Stellvertretend seien Themen wie Diversity, Nachhaltigkeit, Kollaboration oder notwendige Honorarerhöhungen genannt.

Der vorliegende Berichtsband der Studie liefert auch hierzu wertvolle Impulse. Für die Akteure auf Agentur- und auf Kundenseite.

In der Tat liegen mannigfaltige Herausforderungen vor uns.

Aber bei der Umsetzung im Alltag können die führenden Agenturen Deutschlands auf den GWA als „ihren“ Sparringspartner bauen. So sind beispielsweise Initiativen für die Transformation zu mehr

Nachhaltigkeit oder Management-Workshops zu Diversity, Equity und Inclusion auf den Weg gebracht.

Insgesamt dürfen sich Agenturen heute selbstbewusst und zuversichtlich zeigen, neue Themen auf Augenhöhe mit ihren Auftraggebern anzupacken. Und sie mit der gleichen Energie und Tatkraft zu meistern wie zu Zeiten der hinter uns liegenden Pandemie.

Deshalb hat uns bei der Analyse die auf Kunden-seite signifikant gestiegene Zufriedenheit mit ihren Agenturpartnern beeindruckt. Braucht es noch mehr Argumente, dieses Momentum jetzt auch als Rückenwind bei Kostendiskussionen zu nutzen?

Unbezahlbar hingegen war die erneut großartige Unterstützung von klugen Köpfen aus unserer Branche, die in allen Phasen der Erhebung von der Umfrage über die Fokusgruppe in Frankfurt bis zu Einzelinterviews mit hohem Engagement begleiteten.

Liebe Marketingentscheider*innen, Einkäufer*innen, Consultants und Coaches, Agentur-Inhaber*innen und Manager*innen: Euch allen an dieser Stelle ein ganz herzliches Dankeschön!

Ebenfalls einen Dank an die Autor*innen der „Ur-Studie“ aus 2016: Nina Rieke, Dirk Bathen und Jörg Helden. Deren wichtige Grundlagenarbeit wird nun fortgeschrieben.

Vielen Dank auch an Larissa Pohl als GWA Verbandspräsidentin, alle weiteren Vorstandskolleg*innen und die Mitgliedsagenturen für das Vertrauen in unsere Arbeit.

Dem inspirierenden Austausch und spürbaren Commitment für eine gemeinsame Zukunft folgend, möchten wir dem Eingangsstatement eine Perspektive hinzufügen:

„No client without agencies“.

In diesem Sinne – auf weiterhin erfolgreiche Agentur-Kunden-Beziehungen!

Roland Bös
Vorstand Ressort Kundenbeziehungen

INHALTSVERZEICHNIS

Was bisher geschah	5
Studiensteckbrief	5
Die untersuchten Thesen im Überblick	6
Fünf Ergebnisse für Schnell-Leser*innen	7
I. Prolog	
Alles auf Anfang – oder: Jede gute Beziehung beginnt mit dem Briefing	8
Nichts geht über Vertrauen – Menschen machen den Unterschied	9
II. Zu den Ergebnissen	
Rückblickende Beurteilung der Agentur-Kunden-Beziehung	11
Die Thesen – und die Erkenntnisse	13
# These 1: Die Zahl der Akteure wird steigen.	13
# These 2: Die Agenturlandschaft differenziert sich weiter aus. Es wird mehr Spezialdienstleister geben.	15
# These 3: Die Anforderungen an das Marketing werden weiter zunehmen, die Budgets steigen aber nicht in gleichem Maße	17
# These 4: Es wird mehr Projektarbeit und mehr Anlässe für Konflikte geben – Märkte und Medien werden immer dynamischer.	21
# These 5: Die weichen Faktoren rücken in den Vordergrund. Nichts geht über Prozesse – es hat sich was getan.	24
# These 6: Der Wandel der Märkte wird Unternehmen weiter zu tiefgreifenden Veränderungen zwingen.	26
# These 7: Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit werden auch in der Agentur-Kunden-Beziehung an Bedeutung gewinnen.	27
Positiver Ausblick	29

WAS BISHER GESCHAH

Der GWA hat sich mit einer Neuauflage der Studie „Kunde-Agentur-Verhältnis“ an ein spannungsgeladenes Thema herangewagt. Bei der Erstbefragung 2016 hatte das Thema derart viel Interesse hervorgerufen, dass schnell klar war, diese Studie muss wiederholt und aktualisiert werden. In der zweiten Auflage ist sie über einen längeren Zeitraum entstanden. Ende 2021 startete die quantitative Untersuchung von Agenturen und Unternehmen. Das Feld blieb lange offen, damit sich möglichst viele GWA-Mitglieder und der Verband der Einkäufer (BME) beteiligen konnten. Im Herbst 2022 folgte der Think-Tank mit der Expert*innen-diskussion in Frankfurt in den Räumen der Agentur Damm & Bierbaum wiederum mit Agentur- und Unternehmensvertreter*innen.

Ergänzend wurden fünf Tiefeninterviews remote geführt. Damit haben über 20 hochkarätige Expertinnen und Experten ihre Einschätzungen zu den Ergebnissen gegeben. Die Studieninitiatoren legten Wert darauf, das Studiendesign weitgehend beizubehalten. Herausgekommen ist ein vielgestaltiges Bild, in dem sich viele Agentur- und Marketingentscheider*innen wiederfinden werden.

Eine Bemerkung vorab: In der Diskussion und den Gesprächen kam heraus, dass jede auf eine Krise folgende weitere Krise – auf die Pandemie folgte der Krieg und darauf die wirtschaftlich schwächere Entwicklung – das Krisengefühl nicht mehr in dem Maße verstärkt hat, wie man hätte erwarten können. Die Wirtschaft befindet sich schon länger im Krisenmodus, und in diesem Umfeld hat die Untersuchung stattgefunden.

STUDIENSTECKBRIEF

Auftraggeber: GWA als Verband der führenden Agenturen in Deutschland

Methoden:

Quantitativ: Online-Interviews (CAWI)

Qualitativ: In Anlehnung an eine Fokusgruppe ein Think-Tank-Gespräch in Frankfurt sowie ergänzende Tiefeninterviews

Untersuchungszeitraum: Q4 2021-Q1 2023

Stichprobe:

1. Bevölkerungsrepräsentatives Screening im Hinblick auf Geschlecht, Alter und Bildung.

Befragte, die dann zur Hauptbefragung zugelassen wurden (Nettostichprobe), arbeiten in einem Unternehmen für den Bereich Marketing/Kommunikation bzw. verantworten diesen Bereich.

2. Agenturvertreter*innen eingeladen über den GWA sowie Einkäufer*innen über den Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf (BME)

Marketingvertreter*innen	n=222
Agenturvertreter*innen	n=104
Einkäufer*innen	n=5
Think-Tank- und Tiefen-Interviews:	n=21

Wie in der Studie 2016 werden Marketing und Einkauf im Folgendem unter dem Begriff „Kunden“ zusammen dargestellt.

DIE UNTERSUCHTEN THESEN IM ÜBERBLICK:

Die folgenden Thesen wurden bereits für die Studie 2016 formuliert und sollten erneut überprüft werden – auch hinsichtlich möglicher Veränderungen zu damals.

- 1. Die Zahl der Akteure, die auf die Beziehung einwirken, wird steigen.** Externe Akteure drängen in agenturnahe Geschäftsfelder. Und auch im Unternehmen gibt es mehr Abteilungen, die an Relevanz gewinnen. Dadurch werden Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig fremdbestimmter und komplexer.
- 2. Die Agenturlandschaft differenziert sich weiter aus.** Es wird mehr Spezialdienstleister geben. Alte Grenzen zwischen Disziplinen verschwimmen. Das Beziehungsgeflecht und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit werden kleinteiliger und bunter. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig breiter und spezieller.
- 3. Die Anforderungen an das Marketing werden weiter zunehmen, die Budgets steigen aber nicht in gleichem Maße.** Dieser Druck wird an Agenturen weitergegeben. Die Orientierung an Kennzahlen prägt das Verhältnis. Dadurch werden die Beziehungen zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern zunehmend von Effizienzdruck geprägt sein.
- 4. a) Es wird mehr Projektarbeit geben.** Etats werden in kürzerer Zeit neu ausgeschrieben. Die Beziehungen werden dadurch zukünftig kurzfristiger und austauschbarer - vor allem bei vergleichbaren Leistungen.
b) Märkte und Medien werden immer dynamischer. Die Ungewissheit und das Gefühl des „Hinterherhechelns“ prägt auch die Beziehungen zwischen Agenturen und Auftraggebern. Die Verlässlichkeit von Entscheidungen nimmt ab, der Zeitdruck steigt, mehr Projekte werden parallel erledigt. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig schneller und hektischer.
- c) Mehr Akteure, steigender Effizienzdruck, wachsende Komplexität, höhere Geschwindigkeiten, zunehmende Kurzfristigkeit** – es gibt mehr Anlässe für Unzufriedenheit, Konflikte und Streitigkeiten. Alles in allem werden die Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig konfliktreicher und spannungsgeladener.
- 5. Die „weichen“ Faktoren der Zusammenarbeit rücken stärker in den Vordergrund** und werden gezielt optimiert und formalisiert. Dies geschieht durch gegenseitige Bewertungen, Reviews zur Art und Weise der Zusammenarbeit und Implementierung neuer Arbeitsprozesse. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig professionisierter und prozessorientierter.
- 6. Der Wandel der Märkte und Medien wird Unternehmen weiter zu tiefgreifenden Veränderungen zwingen.** Agenturen können Unternehmen helfen, Strategien und Konzepte dieser Transformation zu entwickeln und umzusetzen. Agentur-Kunden-Beziehungen werden dadurch tiefgreifender und transformativer.
- 7. Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit** werden auch in Agentur-Kunden-Beziehungen an Bedeutung gewinnen.

FÜNF ERGEBNISSE FÜR SCHNELL-LESER*INNEN

1. Stimmung: Rückblickende Beurteilung der Agentur-Kunden-Beziehung hat sich deutlich verbessert

Zunächst eine gute Nachricht: Die Agentur-Kunden-Beziehung wird zu 93 Prozent als ausschließlich gut oder insgesamt eher positiv eingeschätzt. Verglichen mit 2016 hat sich der Wert um neun Prozentpunkte verbessert. Auch das Expert*innen-Team kommt letztlich zu dem Schluss, dass sich das Verhältnis vom Dienstleister zum Partner entwickelt.

2. Partnerschaft auf Augenhöhe kommt voran

Es lässt sich quantitativ und qualitativ belegen, dass sich das Rollenverständnis in der Beziehung von Kunde und Agentur langsam vom Dienstleisterverhältnis zum partnerschaftlichen Verhältnis wandelt. Gute Freundschaften zeigen sich gerade in Krisen, wobei die Agentur-Kunden-Beziehung längst kein „Kumpelbusiness“ mehr ist. Es herrscht eine große Professionalisierung auf beiden Seiten, um an der Beziehung zu arbeiten.

3. Marketingorganisationen spüren den Druck, den Agenturen schon lange kennen

Bekommen die Marketingorganisationen jetzt zeitverzögert das zu spüren, was in den Agenturen schon lange wahrzunehmen war? Das ist offenbar tatsächlich der Fall. Konnten die Marketer bisher die Dynamik über die Dienstleister abfangen, scheint nun auch in den Unternehmen das Gefühl angekommen zu sein, dass es innerhalb der eigenen Organisationen zunehmend mehr Abteilungen rund um die Kommunikation gibt und geben muss, die die Komplexität ansteigen lassen.

4. Die Professionalisierung der Agentur-Kunden-Beziehung macht Fortschritte

Eine übereinstimmende Erkenntnis sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Studienteil lautet: Es hat eine stärkere Professionalisierung der Beziehung stattgefunden. Hervorzuheben ist hier, dass die Zustimmung auf Unternehmensseite sichtlich gestiegen ist, während die Agenturen sich auf dem Niveau der ersten Studie aus dem Jahr 2016 bewegen. In dem Maße, in dem etwa gemeinsame Reisen zu Produktionen weniger geworden sind, mussten mehr systematische Tools entwickelt werden. Zudem ist die Komplexität der Kommunikation und damit der Kommunikationsleistung deutlich gestiegen. In den letzten Jahren haben die Herausforderungen im Marketing und damit bei Agenturen und Kunden deutlich zugenommen, sodass das Stichwort „saubere Prozessorganisation“ in den Fokus rückt.

5. Bei Diversity und Nachhaltigkeit zeigen sich bei Agenturen noch Defizite


Rund 76 Prozent der Befragten auf Kundenseite sagen, dass Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit auch in der Agentur-Kunden-Beziehungen an Bedeutung gewinnen werden. Davon sind aber nur rund 47 Prozent der befragten Agenturen überzeugt. Worum könnte das liegen? Unternehmen sind über die Jahre mit einer Vielzahl an neuen Anforderungen konfrontiert worden. Compliance-Regelungen haben ganze Abteilungen nach sich gezogen, Nachhaltigkeitsberichte sind in der Industrie mittlerweile Pflichtprogramm, und das allgemeine Gleichstellungsgesetz hat für einige Aspekte bereits sensibilisiert. Durch all dies war die Unternehmensseite grundsätzlich schon länger mit den Themen befasst als die Agenturseite.



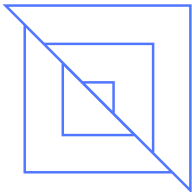
I. PROLOG

ALLES AUF ANFANG – ODER: JEDE GUTE BEZIEHUNG BEGINNT MIT DEM BRIEFING

Gefragt nach den Punkten, die Kunden und Agenturen einen, wird immer wieder ein Aspekt genannt: Das Verstehen der Kunden seitens der Agenturen ist und bleibt die Basis der Zusammenarbeit. Sich ernsthaft mit dem Geschäftsfeld des Kunden auseinanderzusetzen und wirklich zu verstehen, was die Herausforderungen auf Kundenseite sind, ist der Einstieg in ein gedeihliches Miteinander.



Andrea Spielmann, CMO, Lorenz Snack World: „Ich finde es extrem wichtig, dass Agenturen das Business-Modell ihrer Kunden kennen und verstehen, um für die Probleme auf Kundenseite die richtigen Lösungen erarbeiten zu können. Zu oft ist das nicht der Fall. Umgekehrt ist es ebenso wichtig, dass wir als Kunden verstehen, wie Agenturen funktionieren. Anders kann partnerschaftliches Miteinander nicht entstehen.“



Warum scheitert etwas in der Realität immer mal wieder, was doch so einfach klingt? Die Antwort: Es gibt immer noch Stolpersteine, die beide Seiten nicht in eine gute Zusammenarbeit kommen lassen:

- Das Briefing als Placebo
- Die Agentur als Showtruppe

Es ist weder der eine noch der andere, der falsch liegt, sondern auch hier handelt es sich meist um eine „Teamleistung“ von Agentur und Kunde. Agenturen müssen immer wieder monieren, dass die Briefings zu unspezifisch sind, bis dahin, dass nicht klar sei, wo das Unternehmen selbst hinwolle. Selbstkritisch sagte ein Kunde im Think-Tank: „Am Anfang redet man über grüne Stühle und am Ende wird es ein supergeiles Bett.“ Und die Agenturseite ergänzt in Eigenreflexion: „Generell verkommen Meetings häufig dann doch zu Leistungsshow der Agentur.“ Am Ende müssen die Ziel- und Erwartungsbündel der Unternehmen sauber aufgeschnürt werden, zumal auf Unternehmensseite nicht nur die Marketingabteilung sitzt, sondern häufig mehrere Stakeholder beteiligt sind.

ALLES BEGINNT MIT DEM BRIEFING

Während einige Expert*innen das Briefing als Startpunkt definieren, denken andere an das Verständnis des eigentlichen Produktes oder hinterfragen das Briefing direkt, weil es zu kurz gedacht sei oder auf eine falsche Fährte führe. Die Frage sei natürlich, so eine Marketingvertreterin, ob das Briefing nicht durch agiles Arbeiten, wie zum Beispiel kleine Sprints, die man aus der Software-Entwicklung kennt, ersetzt werden könne, um sich iterativ der Herausforderung des Kunden zu nähern. Die Vorstellung, symbiotisch zu arbeiten, sei verlockend, aber sei es nicht auch gefährlich, kommt direkt im Anschluss die Frage. Ideal sei es natürlich, wenn die Agentur bereits wisse, was der Kunde will. Allein daran zeigt sich, dass es in der Agentur-Kunden-Beziehung extreme Interpretationsspielräume gibt. Festhalten lässt sich jedoch: Der Kunde muss der Agentur vermitteln, was er will.

DER AUSWAHLPROZESS ALS ERSTE VERTRAUENSBLDENE MASSNAHME

Die Agentur auf der anderen Seite muss vermitteln, was sie kann. Mit einem Team in ein Kick-off-Meeting zu gehen, das es in der Zusammensetzung so nie wieder geben wird, ist im besten Falle eine Täuschung, aber eben keine vertrauensbildende Maßnahme. Daraus entstanden sind Chemistry Meetings, wo der Kunde erst einmal diejenigen kennenlernen möchte, die im Projekt dabei sein werden. Die gesammelte Erfahrung des Think-Tanks und hier insbesondere des Einkaufs zeigt: Im Auswahlprozess der Agentur steht der menschliche Faktor an erster Stelle, er rangiert noch vor dem Kostenaspekt. So sagt eine Einkäuferin: „Wenn wir in den Auswahlprozess für eine Agentur gehen, versuchen wir offen zu kommunizieren, wie bei uns die Situation ist. Das bezieht sich nicht nur auf die inhaltliche Seite, sondern wir versuchen, das gesamte Bild und insbesondere auch die politische Situation, die im Unternehmen mit hineinspielen kann, offenzulegen. Die Teamchemie zu gestalten und mit der Agentur in den Dialog zu gehen, ist uns ein Anliegen. Und dann ist die Agentur am Zuge. Wir schauen dann, wie das potenzielle Team, das für dieses Projekt oder die längerfristige Zusammenarbeit mit uns verantwortlich ist, agiert.“ Eine lange Geschäftsbeziehung aufzubauen, ist insbesondere aus Einkäufersicht wichtig, da das Ablösen einer Agentur immer mit einem enormen Effizienzverlust verbunden ist. Ein guter Auswahlprozess am Anfang wird daher als außerordentlich wichtig angesehen.



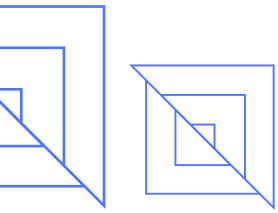
Felicitas Lentz, Geschäftsführerin, The Observatory International: „Der Auswahlprozess ist erst einmal das Fundament. Aber daran muss man immer weiterarbeiten, insbesondere auch um zu erkennen, wenn unterschiedliche Ziele angestrebt werden. Dies als Agentur zu analysieren und als Kunde wahrzunehmen, ist ein ganz wichtiger Punkt. Bei der Frage, was wir gemeinsam erreichen wollen, sind die Erwartungshaltungen klar zu formulieren: Wer soll was tun, und was erwarte ich als Agentur vom Kunden?“

NICHTS GEHT ÜBER VERTRAUEN – MENSCHEN MACHEN DEN UNTERSCHIED

In den Expert*innen-Gesprächen wurde häufig betont, dass es um Menschen geht. Chemistry Meetings seien mittlerweile Standard. Gemeint sind Kennenlern-Termin-Kick-off-Treffen, bei denen es zunächst nur um die Zusammensetzung der Teams mit ihren Charakteren und Kompetenzen geht. Eine Kundin wörtlich: „Mir ist wichtig, wer da kommt – und diese Leute will ich auch wiedersehen.“

EINE WHATSAPP ALS BRIEFING

Ein guter Match zwischen dem Team in der Agentur und dem Kunden steht für die Expert*innen im Vordergrund. Ein Teilnehmer brachte es so auf den Punkt: „Wenn es menschlich passt, kann ein Briefing auch mal aus einer einzigen WhatsApp bestehen, in der nur das Wort „Hilfe“ steht“. Das zahlt unmittelbar auf die These ein, dass weder irreführende Briefings noch showmäßige Agenturvorstellungen für eine langfristige Beziehung hilfreich sind. Im Alltag müssen Menschen im Klein-Klein kommunizieren.



Dazu gehört auch, dass man sich gegenseitig informiert, wenn einzelne Teammitglieder ausscheiden. Ein Teilnehmer von Kundenseite berichtete, die Agentur habe ihm telefonisch mitgeteilt, dass ein Teammitglied, auf das er sehr großen Wert legte, nicht mehr auf Agenturseite dabei sein werde. Das seien, so das Original-Zitat, „vertrauensbildende Maßnahmen“.



Patricia Nassauer, Sprecherin GWA Forum Beratung: „Was es unbedingt braucht, ist, das Vertrauen zwischen Agentur und Kunde. Und wenn es durch irgendwelche Anlässe den geringsten Zweifel gibt, dass man dann den Hörer in die Hand nimmt und fragt und klärt: Was ist der Grund? Das Schlimmste ist, wenn sich da etwas anstaut und es irgendwann zu einem größeren Konflikt wird. Alles unnötig.“



KLANGVOLLE TITEL SIND NICHT ENTSCHEIDEND

Weiter wird betont, am Ende seien nicht klangvolle Agenturnamen oder Titel in der Agentur ausschlaggebend, sondern die Menschen, die auf Agenturseite gemeinsam mit dem Kundenvertreter oder der -vertreterin zusammenarbeiteten. Es kommt auf die Lehrenden an, die unterrichten, und nicht auf die Schule, kann als Analogie dienen. Statement des Kundenvertreters: „Ich brauche jemanden, mit dem ich mich austausche und mit dem ich im Notfall sehr schnell zu einer Lösung komme.“ Die Agentur als Teil des Marketing-Teams auf Kundenseite, die auch mit anderen Agenturen des Kunden im Dialog ist, wird in den Gesprächen häufig als Wunschbild gezeichnet.

CORONA ALS COMMITMENT-KILLER?

Was aber schafft Verbindung? Wie im richtigen Leben sind gemeinsam bestandene Abenteuer, im Unternehmenskontext Teamevents genannt, ganz wesentlich. Dies gilt auch in der Agentur-Kunden-Beziehung. Als entscheidende Weichenstellung verdeutlicht die Studie: Gemeinsam geteilte Erlebnisse sind seltener geworden. Zuvorderst Corona, aber auch Kostendruck, mehr technische Möglichkeiten (Animation, CGI) und eine erhöhte Arbeitsdichte haben zu einer deutlichen Reduzierung der gemeinsamen Events von Agenturen und Kunden geführt. Dieser Aspekt ist nicht zu unterschätzen: Der gemeinsame erlebte Dreh eines TV-Spots schafft Verbindungen – manchmal fürs Leben.

Das verbindende Thema dieses Abschnitts ist „Vertrauen“. Ohne Vertrauen ist alles nichts, oder, wie es ein Teilnehmer formuliert: „Ohne Vertrauen ist jede Rechnung zu hoch.“ Briefing und Chemie schaffen Vertrauen. Um das Verhältnis zu professionalisieren und es zuverlässiger mit Vertrauen anzureichern, hat sich viel getan, werden die folgenden Kapitel zeigen. Und wie später außerdem zu sehen sein wird, hat die Corona-Pandemie dazu geführt, dass Kunden und Agenturen näher zusammenrücken.

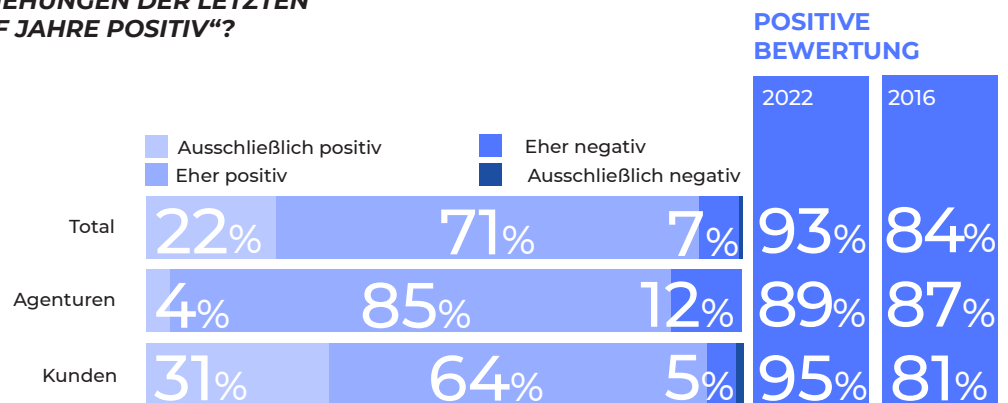
II. ZU DEN ERGEBNISSEN RÜCKBLICKENDE BEURTEILUNG DER AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNG

Die Ergebnisse der quantitativen Studie beginnen mit einer überraschenden Erkenntnis: Die Agentur-Kunden-Beziehung wird zu 93 Prozent als ausschließlich gut oder insgesamt eher positiv eingeschätzt. Damit hat sich der Wert – verglichen mit 2016 – nicht nur um neun Prozentpunkte verbessert, er bewegt sich vor allem auf einem hohen Niveau. Auch das Expert*innen-Team kommt letztlich zu dem Schluss, dass sich das Verhältnis vom Dienstleister zum Partner entwickelt. Das mag verwundern, da insgesamt gerne die Verfasstheit herrscht, dass Kunden ihre Agenturen „ausnutzen“ und überhaupt in unbezahlten Pitches „antanzeln“ lassen, um die Agentur dann auch schnell wieder „abzuschießen“.

DAS VERHÄLTNISS IST BESSER ALS SEIN RUF

Sowohl die Expert*innen-Runde als auch die quantitative Untersuchung kommen zu folgenden Ergebnissen: Zum einen ist das Verhältnis besser als sein Ruf, und zum anderen scheinen sich Kunden und Agenturen aufeinander zuzubewegen, und zwar geistig, menschlich wie auch systematisch mit einer entsprechenden Toolbox, über die noch zu reden sein wird. Möglicherweise unterliegt das Agentur-Kunden-Verhältnis auch der 85:15-Regel: Die 15 Prozent Unzufriedenen dominieren die veröffentlichte Meinung. Dies ist auch als Auftrag an die Fachmedien zu verstehen.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „BEWERTEN SIE IHRE PERSÖNLICHEN AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN DER LETZTEN DREI BIS FÜNF JAHRE POSITIV“?



Agenturvertreter n=104; Kunden n=227; Total n=331
Angabe in % / Rundungsdifferenzen möglich

CORONA ALS KATALYSATOR

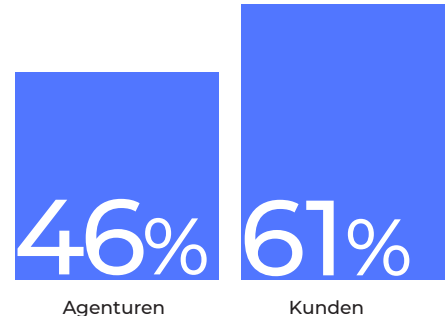
Zum besseren Klima scheint unter anderem die Corona-Pandemie beigetragen zu haben. Insgesamt etwas über 46 Prozent der Agenturvertreter*innen und rund 61 Prozent der Marketingvertreter*innen sagen, dass die Corona-Pandemie die Beziehung zwischen Agentur und Unternehmen intensiviert und eine neue Nähe erzeugt hat. Alle sind „remote“ enger zusammengerückt, um die Herausforderungen der Krise gemeinsam zu meistern.



Kim Notz, CEO, KNSK: „Ich denke, Corona hat eine große Rolle gespielt. Man hat die Aufgaben zusammen bewältigt und man hat viel mehr Verständnis füreinander gehabt. Auf diese Weise ist viel Positivität in die Beziehung gekommen.“

In praktisch allen Expert*innen-Gesprächen wurde betont, dass Corona eine große Rolle gespielt habe. Dies stützt auch die These, dass gemeinsam Erlebtes die Agentur-Kunden-Beziehung entwickelt und stärkt. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass die zunächst nicht mehr existenten, gemeinsamen Events wichtige zu meisternde Herausforderungen waren.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DIE CORONA PANDEMIE HAT DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN AGENTUR UND UNTERNEHMEN VERBESSERT.“



Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022
n=331



Julian Lennertz, Leiter Marketing & Digital, E WIE EINFACH: Der Vorhang ist auf beiden Seiten ein Stück weit gefallen. Man hat authentischer miteinander gesprochen und sich offen ausgetauscht, weil jeder vor denselben Herausforderungen stand. Das hat gerade in der Krise die Beziehungen noch einmal verstärkt. Denn alle haben gemerkt, dass sie im selben Boot sitzen.“

DIE THESEN – UND DIE ERKENNTNISSE

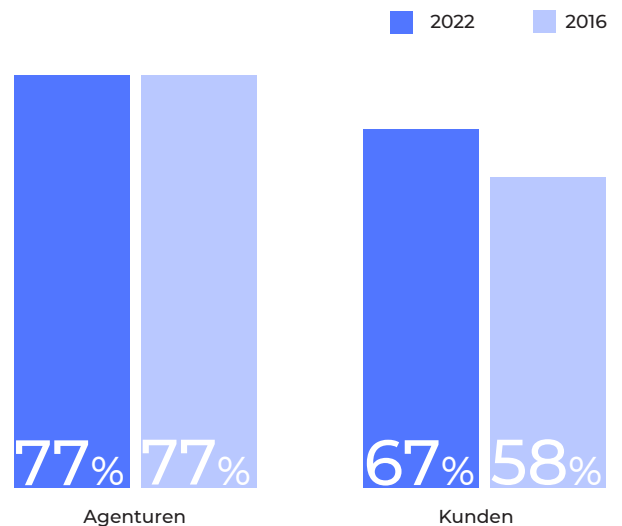
Aus der ersten Untersuchung im Jahr 2016 ergaben sich bekanntlich sieben interessante Thesen. Auch aus der aktuellen Untersuchung 2022 sind sieben Thesen extrahiert worden. Um ihre weitere Entwicklung darstellen zu können, sind zum Teil dieselben Fragestellungen wie vor sechs Jahren untersucht worden.

THESE 1: DIE ZAHL DER AKTEURE WIRD STEIGEN.

Die Zahl der Akteure, die auf die Beziehung einwirken, wird steigen. Externe Akteure drängen in agenturnahe Geschäftsfelder. Und auch im Unternehmen gibt es mehr Abteilungen, die an Relevanz gewinnen. Dadurch werden Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig fremdbestimmter und komplexer.

Diese aktuell gängige These hat Bestand. Neue Themen haben in der Vergangenheit sowohl auf Agenturseite als auch in und neben den Marketingabteilungen neue Positionen und Funktionen geschaffen. Während die Zustimmung bei den Agenturen zu dieser These mit rund 77 Prozent ungebrochen hoch ist, haben Marketingentscheider – und das ist das Neue – einen deutlichen Sprung nach oben gemacht: Ihr Zustimmungswert ist von 58 Prozent auf 67 Prozent gestiegen.

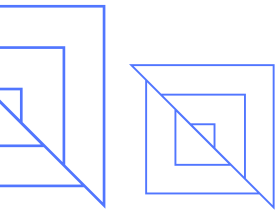
ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DIE ZAHL DER AKTEURE, DIE AUF BEZIEHUNGEN EINWIRKEN, WIRD STEIGEN.“



Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022 n=331; 2016 n=462

ZIEHEN MARKETINGORGANISATIONEN JETZT NACH?

Bekommen die Marketingorganisationen jetzt zeitverzögert das zu spüren, was in den Agenturen schon lange wahrzunehmen war? Offensichtlich ja, denn in den weiteren Thesen zeichnen sich ähnliche Tendenzen ab. Konnten die Marketer die Dynamik bisher möglicherweise über die Dienstleister abfangen, scheint nun auch in den Unternehmen das Gefühl angekommen zu sein, dass es innerhalb der eigenen Organisationen mit der Zunahme an Kanälen mehr Abteilungen rund um die Kommunikation gibt und geben muss, die die Komplexität zwangsläufig erhöhen.



Oliver Klein, Gründer und Geschäftsführer, Cherrypicker: „Unternehmen stellen seit längerem fest, dass sie zu viele Dienstleister haben und einfach komplett in der Steuerung ihrer Dienstleister untergehen. Oder, wenn Unternehmen dezentraler aufgestellt sind, dass es viele verschiedene Bereiche im Unternehmen gibt, die ihre Agenturen steuern, sodass selbst große Marketingabteilungen das Ganze nicht mehr synchronisiert bekommen.“



Neben der Kommunikation kommen auf die Marketingverantwortlichen weitere Anforderungen aus anderen Bereichen zu. Aus der HR-Abteilung beispielsweise sind dies Employer-Branding-Bemühungen im Hinblick auf den Fachkräftemangel mit den entsprechenden Botschaften Nachhaltigkeit, Diversität und Purpose. Kürzere Produktlebenszyklen und immer schnellere Innovationsentwicklungen sind weitere Herausforderungen. Die Gleichung könnte lauten: Mehr Abteilungen brauchen mehr Agenturen. Und tatsächlich lassen sich laut Expert*innen in Unternehmen Befindlichkeiten beobachten, sodass einzelne Abteilungen gerne ihre „eigene“ Agentur beschäftigen. Es ist eine Form der Daseinsberechtigung: „Ich habe eine Agentur, also bin ich.“ Das führt nicht selten zu mehr Silos mit vielen Gewerken und zu mehr Steuerungsaufwand.

Erhöht wird die Komplexität auch dadurch, dass sich Agenturen nach eigenem Bekunden durchaus mit der Situation konfrontiert sehen, dass Ansprechpartner im Marketing häufiger wechseln. Zugleich wünschen sich Unternehmen Kontinuität in der Betreuung, bemängelt ein Agenturvertreter im Think-Tank die von ihm beobachtete Schiefelage.

DAS MARKETING MUSS AUCH STAKEHOLDER BEDIENEN

Marketingabteilungen in Unternehmen sind Serviceabteilungen, die Anspruchsgruppen innerhalb der Organisation ähnlich wie Kunden zu bedienen haben. Eine große Herausforderung, weil auch dies die Komplexität beeinflusst. Agenturen spüren hier oft, dass Marketer Getriebene sind, was sich mitunter negativ auf den Dialog und die Agentur-Kunden-Beziehung auswirkt.

WIE KANN DIE KOMPLEXITÄT BEHERRSCHT WERDEN?

Wie der Think-Tank im Rahmen der Studie zeigt, finden beide Seiten mittlerweile Wege, mit der Vielzahl an Teildisziplinen in der Kommunikation umzugehen. Dabei ist der „Religionsstreit“, wie es ein Experte nennt, nicht ausgeräumt und kann wahrscheinlich nie gelöst werden: Offen ist die Frage, ob die Dynamik am besten mit einer Leadagentur oder mit Kooperationsmodellen, bei der keine Agentur die Führung hat, abzubilden ist. Möglicherweise handelt es sich um einen Prozess, den man nicht zwangsläufig vorher definieren muss. Mehr dazu im nächsten Kapitel. Was also könnte eine Schlussformel sein? Ein Agenturvertreter bringt es auf den Punkt:



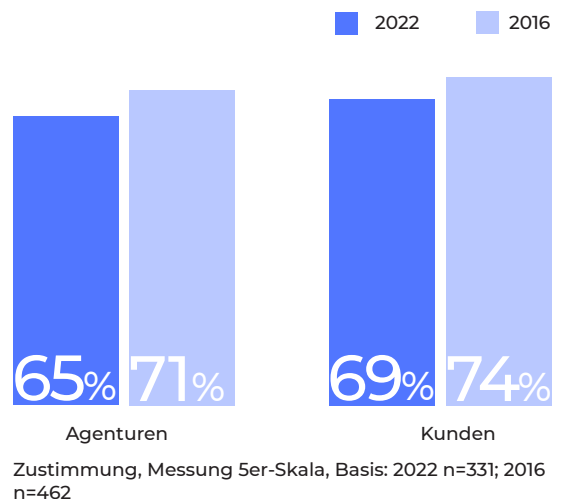
Philipp Bierbaum, Geschäftsführender Gesellschafter, Damm & Bierbaum: „Ich glaube, die Kunst besteht darin, die unterschiedlichen Kundensysteme anschlussfähig zu halten, damit der Kunde nicht das Gefühl bekommt, hier passt etwas nicht zusammen. So eine Adaptionsfähigkeit, um sicherzustellen, dass Agentur- und Kundensystem kompatibel sind, finde ich total wichtig.“

THESE 2: DIE AGENTURLANDSCHAFT DIFFERENZIIERT SICH WEITER AUS. ES WIRD MEHR SPEZIALDIENSTLEISTER GEBEN.

Alte Grenzen zwischen Disziplinen verschwimmen. Das Beziehungsgeflecht und die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit werden kleinteiliger und bunter. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig breiter und spezieller.

Auch hier gibt es seitens der Agenturen eher „Entwarnung“. Man glaubt, den Zenit überschritten zu haben. Und auch auf Kundenseite scheint diese Entwicklung etwas gebremst zu sein. Gleichwohl ist das Niveau weiterhin hoch. Wie also sollte mit dem kleinteiligen Beziehungsgeflecht umgegangen werden?

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DIE AGENTURLANDSCHAFT DIFFERENZIIERT SICH AUS.“



LEADAGENTUR: JA/NEIN/VIELLEICHT?

Unweigerlich kommt die kursorische Diskussion auf, die einmal dem Lead-agenturmodell das Wort redet und dann wieder das Hosting von Spezialagenturen durch den Kunden selbst bevorzugt. Fest steht, so ein Expert*innen-Ergebnis: Es bedarf eines „Captains“, der die Fäden zusammenhält. Das kann eine Leadagentur sein, doch auch der Kunde selbst kann in den Lead gehen.

AGENTUREN ALS FAMILIENVERBUND

Ein auffälliges Ergebnis der Expert*innen-Gespräche lautet, dass Kooperation deutlich mehr und selbstverständlicher geworden ist. Manche geben sogar zu Protokoll, dass „Lead“ ein Auslaufmodell sei. Eine Think-Tank-Teilnehmerin von Unternehmensseite erzählt aus der Praxis:



Svea Barei, Leiterin Werbung, BVG: „Unsere Agenturen sind für uns Partner, die unglaublich wertvoll sind und teilweise schon mehr als acht Jahre für uns arbeiten. Da bekommt man ein wenig das Gefühl von Familie. Wir setzen sehr auf Spezialisten für einige Themen, aber wir haben auch viele breit aufgestellte Agenturen am Start. Durch die langen Partnerschaften hat jeder sein Thema und kann Erfolge mit uns feiern. Das führt dazu, dass wir Agenturen haben, die sich gegenseitig schätzen und ergänzen. Ich merke, dass diese sich gegenseitig besuchen, was es früher so nicht gab.“

Dieses Statement betont sehr deutlich Wertschätzung gegenüber den Agenturen. Es unterstreicht auch noch einmal das quantitativ festgestellte, gute Verhältnis von Agenturen und Kunden. Ein anderer Diskussionsteilnehmer bekennt: „Ich finde es nicht gut, wenn das Unternehmen in der Mitte gleichsam eines Spinnennetzes sitzt und dann bilateral sternförmig mit 15 Agenturen individuell spricht. Eigentlich sollte das ein Kreislauf sein, wo alle mit allen sprechen. Das kann man fördern und das passiert auch.“

Ein weiterer Aspekt, der hier eine Rolle spielt, ist die Mentalität der jüngeren Generation, die sowohl kunden- als auch agenturseitig ans Ruder kommt, und für die Kooperationen viel selbstverständlicher sind. Expert*innen erwarten für die Zukunft, dass Agenturen entsprechend problemlos zusammenarbeiten und keine Grabenkämpfe austragen.

GENERALIST ODER SPEZIALIST?

Mit der Idee der Leadagentur geht ein anderer Aspekt Hand in Hand: Was ist – gerade vor dem Hintergrund der Komplexität – mit Generalisten, was ist mit Full Service? Kann eine Agentur alles anbieten, kann ein Kunde in Form eines Ansprechpartners als Generalist alles beurteilen? Beides scheint aktuell nicht mehr machbar zu sein. Klar ist auch, so bekennt es eine Agentur, dass es bei dieser Fülle an Kanälen eher gefährlich sein kann, in jede noch so kleine Nische zu gehen. Insbesondere bei der Entwicklung von IT-Anwendungen wie beispielsweise Apps wird das Problem selbst für Agenturen mit klarer IT dann ganz offenbar und es stellt sich die Frage, ob man iOS und Android in allen Teilen zu jeder Zeit unterstützen kann.



Jessica Reinbold, Managing Partner, REINBOLDROST: „Kann es überhaupt einen Generalisten geben, wenn wir feststellen, es ist so komplex geworden? Kann eine Agentur realistisch alles anbieten? Kann es ein Sprachrohr in Richtung Kunden geben, der von allem Ahnung hat und mit ganz vielen Freelancern und Agenturen zusammenarbeitet? Sorry, das gibt es nicht.“

MARKENFÜHRUNG ERFORDERT LEAD

Kommt allerdings die Führung der Marke ins Spiel, herrscht in gewisser Weise Einigkeit im Sinne einer straffen Führung der Marke durch die Agentur, die an der Wahrnehmung der Marke arbeitet. Daran muss sich im Marketingmix alles andere orientieren.



Alexander Barion, Heads of Marketing Central Europe & Digital Marketing Europe, Fidelity International: „Es gibt immer noch eine markenstrategische Aufgabe, abgeleitet aus der Geschäftsstrategie, aus der sich Themen wie beispielsweise die Markenpositionierung ergeben. Diese entsteht im Zusammenspiel von Kunde und Agentur. Daraus ergeben sich strategisch für weitere Agenturen unseres Unternehmens Leitlinien. Daher glaube ich an die Idee einer Lead Agency, ein Kernteam, das eine Richtung vorgibt. Ich rede nicht von einer Corporate-Design-Polizei. Darüber sind wir hoffentlich hinweg.“

STEUERUNG IST AM ENDE KUNDENINDIVIDUELL

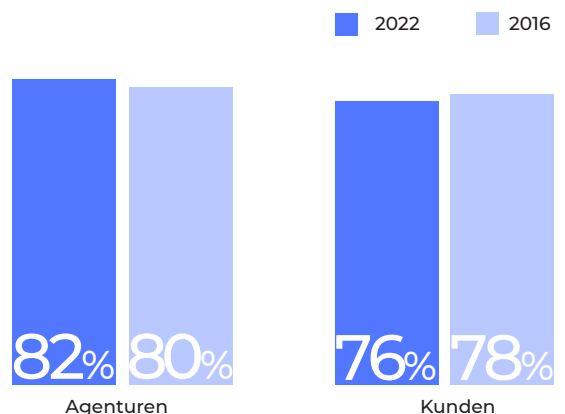
Die Erkenntnis des Think-Tanks: Jeder Kunde muss sein eigenes Modell finden und sich dieses im Zweifel erarbeiten. Es hängt von der Strategie ab, welchen Reifegrad das Unternehmen hat, wie digital und funktional es aufgestellt ist. Schließlich geht es darum, wer steuert: Am Ende muss es auf Kunden- und Agenturseite eine Steuerungsfunktion geben. Das Potenzial für Unzufriedenheit scheint aber groß zu sein, da Kunden aufgrund von Komplexität oft genug an die Grenzen der Steuerbarkeit kommen. Hin und wieder entscheiden sich Kunden auch für Inhouse-Lösungen, indem sie Agenturleistungen ins Unternehmen holen und eigene Experten beschäftigen, insbesondere dann, wenn digitale Touchpoints im Kaufentscheidungsprozess der Geschäftsmodelle von Unternehmen wichtig sind.

THESE 3: DIE ANFORDERUNGEN AN DAS MARKETING WERDEN WEITER ZUNEHMEN, DIE BUDGETS STEIGEN ABER NICHT IN GLEICHEM MASSE

Dieser Druck wird an Agenturen weitergegeben. Die Orientierung an Kennzahlen prägt das Verhältnis. Dadurch werden die Beziehungen zwischen Agenturen und ihren Auftraggebern zunehmend von Effizienzdruck geprägt.

Während sich bei der Fragmentierung für beide Seiten so etwas wie „Normalisierung der Dynamik“ ergeben hat und die Suche nach dem besten Kooperationsmodell aktuell bleibt, hat der Effizienzdruck für die Agenturen noch einmal leicht zugenommen. Lag der Wert 2016 bei 80 Prozent, hat er nun um rund zwei Prozentpunkte auf 82 Prozent zugenommen. Erstaunlich ist, dass die Unternehmensseite hier minimal Entspannung sieht.


ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DIE ANFORDERUNGEN AN DAS MARKETING WERDEN WEITER ZUNEHMEN.“



Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022 n=331; 2016 n=462

HAT DER EINKAUF GELERNT?

Auf jeden Fall konstatiert werden kann eine Art „Lernprozess“. Einkäufer aus dem Expert*innenkreis geben zu Protokoll, dass ihnen beim Auswahlprozess zunächst das Team sehr wichtig sei: „Wir sind dazu übergegangen, das Team, das für uns zuständig ist, von Anfang an kennenlernen zu wollen und nicht im Pitch nur die Geschäftsführung.“ Man will definitiv dem Eindruck begegnen, dass der Einkauf immer nur auf die Kosten schaut. Dabei ist das Argument am Ende auch wieder ein durchaus kostengetriebenes, denn ein guter Match zwischen Agentur und Unternehmen bedeutet langlebige Beziehung und damit auch Effizienzvorteile. Auch gibt es mittlerweile Akteure, die die Seiten wechseln und Kompetenz in den Einkauf mitbringen.



Diana Kruse, Category Buyer Professional Service, KION Group: „Ich kaufe Marketing-Leistungen zentral für alle Marken der KION Group ein und unterstütze damit alle Marketingverantwortlichen unserer Standorte in Europa bei der Auswahl einer Agentur. Als Einkäuferin habe ich den kommerziellen Teil im Blick. In eine Entscheidung sollten jedoch mehrere Faktoren mit einfließen, ein Angebot lässt sich nicht allein am Preis bewerten. Das ist auch dem Einkauf klar.“

EINKAUF UND MARKETING SIND AUCH KONFLIKTPARTEIEN – HAT DER EINKAUF GELERNT?

Immer wieder offenbart sich in der Diskussion der Konflikt zwischen Marketing und Einkauf – ein interner Konflikt. Die Auseinandersetzungen von Agenturen mit dem Einkauf sind gefühlt Legion, aber auch in den Unternehmen gibt es erhebliche Konflikte dergestalt, dass das Marketing den Einkauf gerne auf Abstand hält. Ein Einkäufer formuliert es so: „Realistisch betrachtet hat ein etablierter Einkauf schon Gutes getan, wenn er mit am Tisch sitzt. In vielen Unternehmen ist Marketing eine hochherrschaftliche Burg, wo der Einkauf nichts zu suchen hat.“ Das sitzt. Tiefer hineingezoomt in diesen Konflikt zeigen sich Konstellationen, in denen das Marketing der Agentur sogar zur Seite steht, weil diese vielleicht schnell und unkompliziert geholfen hat, aber dadurch vielleicht höhere Kosten produziert als zunächst angemeldet. Dies wiederum kann der Einkauf nicht akzeptieren.



Stephan Löffler, Marketing Procurement Specialist, Targobank: „Ich finde es absolut wichtig, dass Agenturen stets tagesaktuell und exakt die angefallenen Stunden auf die einzelnen Jobs verteilen und dass diese exakt getrackt werden.“

CONTROLLING DER LEISTUNGEN

Der Einkauf argumentiert sicherlich zu Recht, dass Kosten zuvor vereinbart und freigegeben waren. Das genaue Nachhalten bleibt am Ende seine Aufgabe, deswegen ist er angetreten.

Allerdings ergibt sich auch hier ein Gap zwischen Sichtbarkeit von Leistungsbestandteilen und unsichtbaren Leistungen, die im Hintergrund passieren müssen, um Qualität sicherzustellen oder Jobs vorzubereiten. Sollen die für den Kunden sichtbaren 38,5 Stunden aufgeschrieben werden oder die vollen 60 Stunden, die wirklich geleistet wurden? Hier zeigt sich wieder die klassische Schere, dass sich Kunden aus Transparenzgründen wünschen, jede Stunde werde notiert, um dann zu staunen, wenn tatsächlich alle Stunden präsentiert werden.

WERTE SCHAFFEN VERSUS KOSTEN OPTIMIEREN

Wie in jeder Beziehung muss es einen gewissen Rahmen geben, in dem sich die Akteure frei bewegen können. Es sind immer wieder Versuche neuen Denkens zu beobachten, das stundenbasierte Modell hinter sich zu lassen und Referenzrahmen zu entwickeln, die in Richtung Modulgrößen gehen – vergleichbar mit den T-Shirt-Größen S, M, L. Allerdings ist, so ein nachvollziehbarer Einwand, kein Job wie der andere.

Idealerweise sind Agenturen und Kunden so eingespielt, dass sie nicht in endlosen wie sinnlosen Schleifen Kosten verbrennen, sondern den Freiraum haben, gemeinsam Werte zu schaffen. Folglich lässt sich die ideale Welt so skizzieren: Die Agentur schaut auf das große Ganze und der Kunde erkennt die geleistete Arbeit an. Kreative Leistungen lassen sich letztlich nicht so beurteilen wie konkrete physische Produkte. Ein Experte konstatiert: „Kreativleistungen jeglicher Art sind nicht vergleichbar. Insofern gehört das eigentlich nicht in den Einkauf. Man entscheidet sich am Ende für Menschen, nicht für eine Agentur.“

RETAINERN ODER WAS?

Ein Diskussionspunkt bleibt auch der berühmte Retainer. Angetreten, um sich der damit verbundenen ständigen „Bereitschaft“ einer Agentur zu versichern, kommen auf Kundenseite immer wieder Zweifel auf. So vermutet man, dass die Leistungen der Agentur immer genauso viel kosten, wie der Rahmen des Retainers ausgelegt ist. Eine Kunde wörtlich: „Ich habe noch nie erlebt, dass ein Retainer nicht ausgeschöpft wurde.“ Es ist daher kein Wunder, dass das Projektgeschäft wächst und boomt.



Roland Bös, Chief Growth Officer & Partner, Scholz & Friends Family: „Bei der Projektbeauftragung bekommen wir die Zahnpasta nicht mehr in die Tube, so sehr sich Agenturen planbare Retainer auch wünschen und es nicht nur für die Big Spender unter unseren Kunden bis heute ein sinnvolles und attraktives Modell ist. Darauf müssen wir uns einstellen. Das heißt für unsere Zusammenarbeit, Prozesse auf Agenturseite sollten noch flexibler und agiler werden. Das zeigen die Ergebnisse dieser Studie sehr deutlich. Kunden müssen sich aber auch bewusst werden, dass dies eine All-Inclusive Mentalität ausschliesst.“

ERSCHWERTE PLANBARKEIT

Gleichzeitig bedeutet dies, dass Kapazitäten und Volumina auf Agenturseite wesentlich schwerer planbar werden – vor allem dann, wenn Projekte verschoben oder gecancelt werden. Ein Agenturvertreter beklagt, die Verträge seien durchaus härter, das Commitment dagegen sei geringer geworden. Gleichzeitig wünschen sich Kunden durchaus den Know-how-Aufbau der Agenturen, was über einen Retainer sichergestellt sein soll. Die Agenturseite kontert daher, dass ein Retainer nicht automatisch bedeute, dass man sich das Leben leichter macht. Im Gegenteil: Im Prinzip muss immer ein Team mitdenken – insbesondere, wenn es um das Thema Marke geht.

GIBT ES ALTERNATIVEN?

Der goldene Mittelweg besteht häufig in Hybrid-Modellen. Das kann bedeuten, dass größere Budgets auch über einen längeren Zeitraum ausverhandelt, freigegeben und beauftragt werden, sodass nachvollziehbare personelle Ressourcen hinterlegt werden können, die in Form von monatlichen Abschlagsrechnungen nachgehalten werden. Hinsichtlich der Wirkung fühlt sich das wie ein Retainer an und schafft Planbarkeit. In den verschiedenen Gesprächen und der Diskussionsrunde ist der Retainer an sich dennoch eindeutig auf den Prüfstand gestellt worden. Am Ende geht es um Budgetrahmen mit klaren Anforderungen und Arbeitspaketen.



Christian Rummel, Deputy Global Head of Brand Communications & CSR, Deutsche Bank: „Gerade bei langjährigen Agentur-Kunden-Beziehungen kann man eine Basis schaffen, die auf Projektarbeit fußt, aber dennoch vertrauensvoll langfristig angelegt ist und in gewissem Rahmen ein Geschäftsvolumen zusichert. Dann können Projektbeauftragungen funktionieren. Die Partner brauchen eine Idee von Volumen und Verlässlichkeit.“

Fest steht: Verständigt sich die Agentur auf ein Volumen an Arbeit mit dem Kunden, muss sie sich darauf einrichten und Kapazitäten bereithalten – ein Aspekt, den Kunden nicht immer wahrnehmen wollen. Der Kunde würde ansonsten ins Leere greifen, wenn er entsprechende Leistungen abrufen möchte. Das größte Problem sind sozusagen die nicht sichtbaren Leistungen inklusive des „lautlosen“ Mitdenkens der Agentur.

SOCIAL MEDIA ERFORDERT „ALWAYS ON“

In der Diskussion unterscheidet sich das Phänomen „Always on“ insbesondere für Social Media sehr deutlich davon. Hier ist bereits die nächste Stufe im Prozess vom täglichen Mitdenken zum täglichen Mithandeln erreicht. Das Newsroom-Konzept hat dazu geführt, dass Agenturen täglich in Realtime mit und für den Kunden kommunizieren und tagesaktuell auf Ereignisse reagieren. Diese Arbeit ist äußerst sichtbar!



Miriam Jentschke, Gründerin & Geschäftsführerin, fautLefaire: „Der vereinbarte Budgetrahmen muss die Aufgaben widerspiegeln. Ein Teil der Kommunikation ist ja heute *always on*, insofern muss auch *always on* eine Bearbeitung stattfinden. Daher müssen Unternehmen auch entsprechende Bezahlmodelle wählen, die die allzeit bereite Kommunikationserstellung von Seiten der Agentur ermöglichen.“

THESE 4: ES WIRD MEHR PROJEKTARBEIT UND MEHR ANLÄSSE FÜR KONFLIKTE GEBEN – MÄRKTE UND MEDIEN WERDEN IMMER DYNAMISCHER.

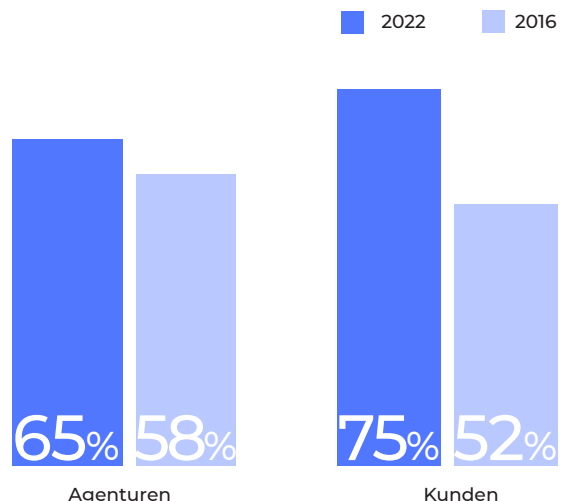
Bekommen die Marketingorganisationen jetzt zeitverzögert das zu spüren, was in den Agenturen schon lange wahrzunehmen war? Das scheint tatsächlich der Fall zu sein, denn in den weiteren Thesen zeichnen sich ähnliche Tendenzen ab. Konnten die Marketer bisher die Dynamik über die Dienstleister abfangen, scheint nun auch in den Unternehmen das Gefühl angekommen zu sein, dass es innerhalb der eigenen Organisationen zunehmend mehr Abteilungen rund um die Kommunikation gibt und geben muss, die die Komplexität ansteigen lassen. Drei Aussagen zu dieser These werden im Folgenden untersucht:

AUCH AUF KUNDENSEITE WÄCHST DIE KOMPLEXITÄT.

1. Es wird mehr Projektarbeit geben. Etats werden in kürzerer Zeit neu ausgeschrieben. Die Beziehungen werden dadurch zukünftig kurzfristiger und austauschbarer - vor allem bei vergleichbaren Leistungen.

Eine spannende Erkenntnis der Neuauflage der Studie lautet: Während die Agenturen im Jahr 2016 deutlich höheren Druck verspürten als die Kunden (siehe Grafik), hat sich das Bild nun gedreht und zeigt beim Thema Projektarbeit einen höheren Ausschlag bei den Unternehmensvertretern. Zwar haben die Agenturen in der quantitativen Untersuchung gezeigt, dass es hier noch einmal eine Zunahme um sieben Prozentpunkte gibt – bei den Unternehmensvertretern sind es aber ganze 23 Prozentpunkte. Fast scheint es so, also ob die Dynamik nun in den Marketingabteilungen stärker angekommen ist.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „ES WIRD MEHR PROJEKTARBEIT GEBEN.“



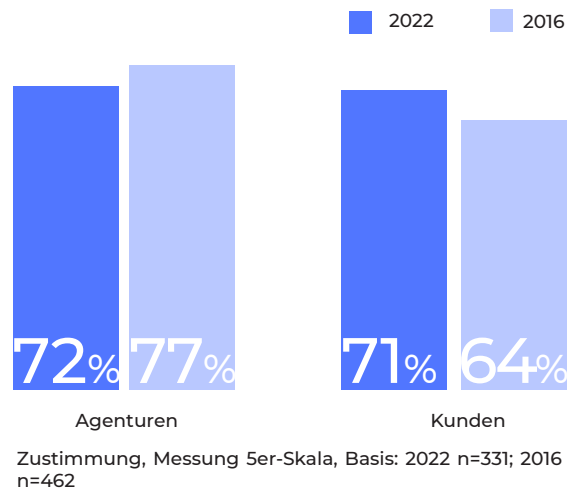
Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022 n=331; 2016 n=462

JETZT „HECHELN“ DIE KUNDEN: MÄRKTE UND MEDIEN WERDEN IMMER DYNAMISCHER.

2. Märkte und Medien werden immer dynamischer. Die Ungewissheit und das Gefühl des „Hinterherhechelns“ prägt auch die Beziehung zwischen Agenturen und Auftraggebern. Die Verlässlichkeit von Entscheidungen nimmt ab, der Zeitdruck steigt, mehr Projekte werden parallel erledigt. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig schneller und hektischer.

Auch die Marktdynamik fügt sich in diesen Gesamtkontext nahtlos ein: Die „Zeit des Hinterherhechelns“ scheint für Agenturen selber über den Zenit zu sein. Hier gab es in 2016 mehr Zustimmung als in 2022. Bei den Marketingabteilungen ergibt sich ein gänzlich anderes Bild: Die Dynamik ist hier von 64 auf 71 Prozent gestiegen.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „MÄRKTE UND MEDIEN WERDEN IMMER DYNAMISCHER.“



Insgesamt scheint die erhöhte Projektdichte sowie Marktdynamik in der aktuellen Untersuchungswelle stärker in die Unternehmen geschwappt zu sein. Fazit: Die Marketingabteilungen haben nachgezogen.

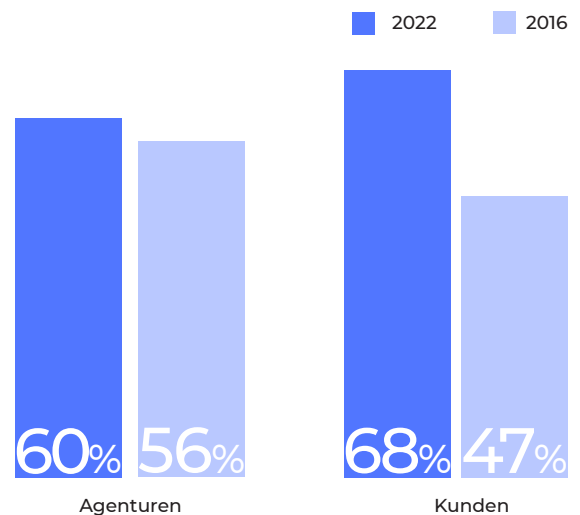
Dabei scheinen die Entwicklungen zu mehr Projektarbeit für Agenturen an sich nicht das Problem zu sein. Besteht eine gewisse Verlässlichkeit in der Ankündigung von Projekten, können die Agenturen entsprechend planen. Man ahnt jedoch bereits, dass es den Unternehmen schwerfallen wird, hier gute Prognosen zu treffen. Die deutliche Zunahme in den beiden Dimensionen Projektarbeit und insbesondere Marktdynamik verspricht, dass Unternehmen derzeit auf dem Weg in eine komplexe Zeit sein könnten. Corona und nicht zuletzt der Ukraine-Krieg beeinflussen diese Entwicklung. Dies führt direkt zur dritten Teilthese:

KONFLIKTE HÄUFEN SICH, WEIL MEHR KRISEN FÜR DIE ZUKUNFT ERWARTET WERDEN.

3. Mehr Akteure, steigender Effizienzdruck, wachsende Komplexität, höhere Geschwindigkeiten, zunehmende Kurzfristigkeit – es gibt mehr Anlässe für Unzufriedenheit, Konflikte und Streitigkeiten. Alles in allem werden die Agentur-Kunden-Beziehungen zukünftig konfliktreicher und spannungsgeladener.

Trotz des positiven Ausblicks erwarten beide Befragtengruppen, dass die Beziehung konfliktreicher werden wird. Das verwundert vor dem Hintergrund herausfordernder Zeiten mit aufeinanderfolgenden Krisen nicht. Die Agenturen sehen hier allerdings nur einen kleinen Aufschlag, während die Kunden mit 21 Prozentpunkten einen deutlichen Zuwachs konstatieren. Auch hier scheinen die Marketingabteilungen möglicherweise eine Entwicklung nachzuvollziehen, die die Agenturen schon länger „durchlebt“ haben.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „MEHRERE AKTEURE, STEIGENDER EFFIZIENZDRUCK, WACHSENDE KOMPLEXITÄT, HÖHERE GESCHWINDIGKEITEN, UND ZUNEHMENDE KURZFRISTIGKEIT ERGEBEN MEHR ANLÄSSE FÜR UNZUFRIEDENHEIT, KONFLIKTE UND STREITIGKEITEN.“



Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022 n=331; 2016 n=462

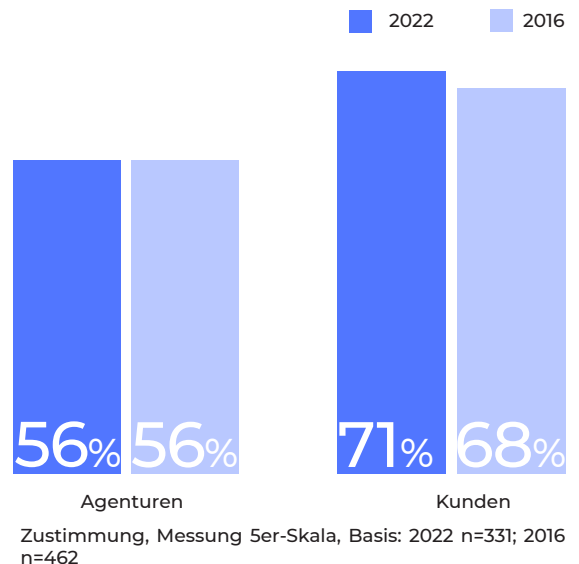
Die Expert*innen-Gespräche haben klar verdeutlicht, dass die Unsicherheit seit Anfang des Jahres 2022 noch einmal deutlich zugenommen hat. Gerade Agenturen könnten zukünftig noch stärker gefordert sein, wesentlich flexibler und kurzfristiger auf Kundenanforderungen zu reagieren. Schon in der laufenden Pandemie, so ein Resultat der Gesprächsrunde, stand die Verbindlichkeit von Projekten zur Disposition. Budgets, die angekündigt waren, wurden in einigen Fällen nicht realisiert.

THESE 5: DIE WEICHEN FAKTOREN RÜCKEN IN DEN VORDERGRUND. NICHTS GEHT ÜBER PROZESSE – ES HAT SICH WAS GETAN.

Die „weichen“ Faktoren der Zusammenarbeit rücken stärker in den Vordergrund und werden gezielt optimiert und formalisiert. Durch gegenseitige Bewertungen, Reviews zur Art und Weise der Zusammenarbeit und Implementierung neuer Arbeitsprozesse. Agentur-Kunden-Beziehungen werden zukünftig professionisierter und prozessorientierter.

Eine übereinstimmende Erkenntnis sowohl im quantitativen als auch im qualitativen Studienteil lautet: Es hat eine stärkere Professionalisierung der Beziehungen stattgefunden. Spannend ist hier, dass die Zustimmung auf Unternehmensseite sichtlich gestiegen ist, während die Agenturen sich auf dem Niveau der ersten Studie aus 2016 bewegen.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DIE „WEICHEN“ FAKTOREN DER ZUSAMMENARBEIT RÜCKEN STÄRKER IN DEN VORDERGRUND.“

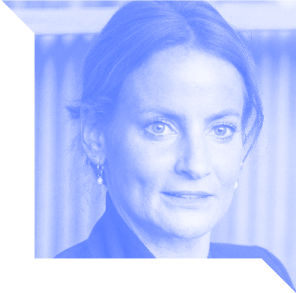


In dem Maße, in dem gemeinsame Reisen zu Produktionen weniger geworden sind, mussten mehr systematische Tools entwickelt werden. Zudem ist die Komplexität der Kommunikation und damit der Kommunikationsleistung deutlich gestiegen. Die Herausforderungen im Marketing und damit bei Agenturen und Kunden haben in den letzten Jahren auf jeden Fall deutlich zugenommen, sodass das Stichwort „saubere Prozessorganisation“ in den Fokus rückt.

TOOLS FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT

Im Austausch mit den Expert*innen wurden eine ganze Reihe von Tools im Bereich Kooperation, Dokumentation und auch Knowledge-Management genannt. Sie haben bereits Eingang in den Alltag gefunden und können die beschriebenen Probleme lösen:

Berichtet wird, dass **Chemistry Meetings** mittlerweile zum Standard gehören. Gleichsam als Kalibrierung, ob die beiden Teams auf Agentur- und Kundenseite miteinander „können“, wird erst einmal die Chemie gecheckt. Regelmäßige **Review Meetings** – nicht mehr nur einmal im Jahr – machen transparent, woran die Zusammenarbeit hakt, aber auch, wo sie besonders gut läuft.



Christina Antes, Managing Director, adam&eve BERLIN: „Wichtig ist, dass sich am Anfang beide Parteien zusammensetzen, um sich ehrlich auf den zu Zahn fühlen und in einem Chemistry Meeting ganz offen gegenseitig zu interviewen. Mir ist es schon passiert, dass ich im Meeting gespürt habe, dass ich zunächst die falsche Mannschaft mitgebracht habe. Danach wusste ich dann, welche Charaktere ich auf den Platz stellen muss.“

Mittlerweile werden bereits **gemeinsame Schulungen von Agentur und Kunde** zu fachlichen Themen durchgeführt, um die Basis zu inhaltlichen Schwerpunkten miteinander zu teilen. Die Verabschiedung eines **gemeinsamen Manifests oder die Durchführung eines Workshop** zum Start der Kooperation lassen die Ziele und geteilten Visionen noch einmal transparent werden – hier können auch direkt Dos und No-Gos formuliert werden. Auch niederschwellige Events wie gemeinsames Grillen, die zunehmend wieder möglich werden, können die Menschen beider Seiten zusammenbringen. Tools wie das **Disc-Modell, das bei der Einschätzung von Menschen** hilft, machen zudem die Einschätzung des Gegenübers einfacher. Und nicht zuletzt lässt die Einrichtung einer Eskalationsstelle die Dimension der Professionalisierung sichtbar werden.

OFFENHEIT UND TRANSPARENZ IN DER ZUSAMMENARBEIT

Mit Auftreten der Corona-Pandemie werden digital gestützte Kooperations-tools wie Miro-Boards oder Messenger-Dienste wie Mattermost, Asana und Co. häufiger genutzt als zuvor. Als Nebeneffekt kann eine neue Offenheit festgestellt werden.



Claudio Gallio, Vorstand, familie redlich: „Wir trauen uns, in Konzeptphasen bereits den Werkstatt-Schulterblick zuzulassen. Früher hätten wir vielleicht viel stärker gefiltert, welche Pappen gezeigt werden. Jetzt haben Kunden Zugriff auf ein komplettes Miro-Board, auf dem auch unsortierte Themen zu sehen sind, und können hier schon ihre Anmerkungen hinterlassen.“

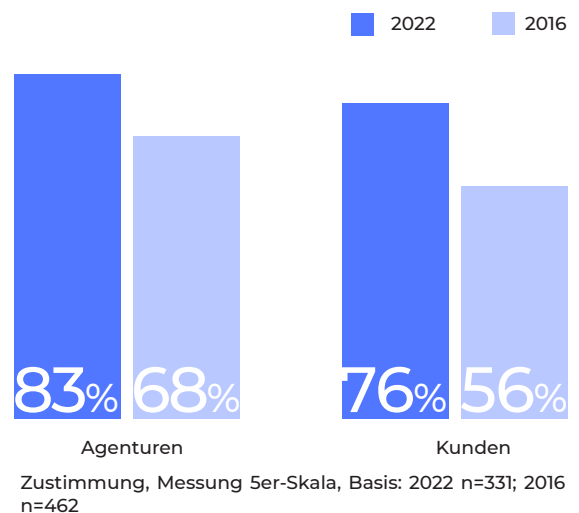
Was schweißt in der täglichen Arbeit zusammen, lautet dennoch die große Frage, die weiterhin bewegt. Remote, Smart Working und Home-Office werden bleiben – aber die wiedererstarke Zunahme der physischen Meetings und Events ist offenbar ein wesentlicher Punkt, um Prozesse weiter zu professionalisieren.

THESE 6: DER WANDEL DER MÄRKTE WIRD UNTERNEHMEN WEITER ZU TIEFGREIFENDEN VERÄNDERUNGEN ZWINGEN.

Agenturen können Unternehmen helfen, Strategien und Konzepte dieser Transformation zu entwickeln und umzusetzen. Agentur-Kunden-Beziehungen werden dadurch tiefgreifender und transformativer.

Bereits zu sehen war, dass die Agentur-Kunden-Beziehung zu 93 Prozent als positiv bewertet wird. In diese Linie fügt sich auch die These ein, dass Agenturen durchaus wichtige Unterstützer bei der Transformation sind. Dies lässt sich sowohl quantitativ als auch qualitativ belegen. Dass Agenturen dies von sich behaupten, ist keine Überraschung. Aber dass die Kundenseite mit einem Zuwachs von 21 Prozentpunkten von 56 auf 76 Prozent bestätigt, dass Agenturen hier ein wichtiger Baustein sind, ist ein deutliches Signal und weist auf die Wichtigkeit der Partnerschaft hin.

ZUSTIMMUNG ZUR THESE „DER WANDEL DER MÄRKTE UND MEDIEN WIRD UNTERNEHMEN WEITER ZU TIEFGREIFENDEN VERÄNDERUNGEN ZWINGEN.“



PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE

Im Expert*innen-Kreis zeigt sich: Das Rollenverständnis in der Beziehung von Kunde und Agentur scheint sich langsam zu wandeln – vom Dienstleisterverhältnis zum partnerschaftlichen Verhältnis. Diese Transformation wird durch mehrere Entwicklungen begünstigt: Aufgrund gesteigener Anforderungen an die Kommunikationsarbeit muss die Verbindung einfach enger werden. Unsichere Zeiten erfordern sichere Häfen. Gerade in Krisen zeigen sich die guten Freundschaften. Dabei ist die Agentur-Kunden-Beziehung längst kein „Kumpelbusiness“ mehr: Es herrscht eine große Professionalisierung auf beiden Seiten, um an der Beziehung zu arbeiten.

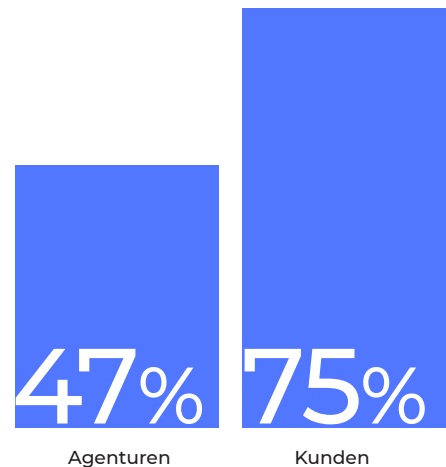
Ins Thema „Augenhöhe“ lässt sich auch die Aussage auf Agenturseite einordnen, dass sie Pitches oder Aufträge mittlerweile ganz klar absagen, wenn es nicht passt. Eine Think-Tank-Teilnehmerin aus der Pitch-Beratung betont: „Ich glaube, dass viele Agenturen deutlich mehr ‚Nein‘ sagen und sich fragen, was sie delivern können und welche Jobs zu ihnen passen. Es kommt vielleicht sogar irgendwann der Tipping Point, an dem sich Kunden bewerben, dass Agenturen für sie arbeiten. Wir merken auf jeden Fall, dass viel mehr Agenturen absagen.“ Die devote Haltung gegenüber Kunden, alles zu machen, scheint damit in den Hintergrund zu treten.

THESE 7: THEMEN WIE DIVERSITY UND NACHHALTIGKEIT WERDEN AUCH IN DER AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNG AN BEDEUTUNG GEWINNEN.

Neue Themen, die erst in den letzten Jahren aufgekommen sind, wurden natürlich mit neuen Statements für diese Studie abgefragt. Einen beispiellosen Run erleben Diversity und Nachhaltigkeit. Auffällig ist, dass dies Unternehmen für die Zusammenarbeit zumindest bewusster ist als Agenturen.

So sagen rund 76 Prozent der Studienteilnehmer auf Kundenseite, dass Themen wie Diversity und Nachhaltigkeit auch in den Agentur-Kunden-Beziehungen an Bedeutung gewinnen werden. Davon sind bisher „nur“ rund 47 Prozent der befragten Agenturen überzeugt. Woran liegt das? Unternehmen sind über die Jahre mit einer Vielzahl neuer Anforderungen konfrontiert worden. Compliance-Regelungen haben ganze Abteilungen nach sich gezogen, Nachhaltigkeitsberichte sind in der Industrie mittlerweile Pflichtprogramm, und das allgemeine Gleichstellungsgesetz hat für einige Aspekte bereits sensibilisiert. Durch all dies war die Unternehmensseite grundsätzlich schon länger mit den Themen befasst als die Agenturseite.


ZUSTIMMUNG ZUR THESE „THEMEN WIE DIVERSITY UND NACHHALTIGKEIT WERDEN AUCH IN AGENTUR-KUNDE-BEZIEHUNGEN AN BEDEUTUNG GEWINNEN.“



Zustimmung, Messung 5er-Skala, Basis: 2022
n=331

UNTERNEHMEN STEHEN SCHNELLER IM FADENKREUZ


Unternehmensseitig sind die Themen Diversity und Nachhaltigkeit nicht zuletzt schon wesentlich länger auf dem Zettel, da nicht nur die großen Markenhersteller besonders in der Öffentlichkeit stehen und regelmäßig von den Kunden herausgefordert werden. Ein Post in den sozialen Medien kann zumindest für kurze Zeit alles ändern. Agenturen sind demgegenüber in der Öffentlichkeit noch eher „undercover“. Das wird sich auch auf Agenturseite in den nächsten Monaten und Jahren deutlich ändern. Insofern müssen die Entwicklungen weiter beobachtet werden. Weitere Studien, die das Thema Nachhaltigkeit auf Agenturseite beleuchten, werden erscheinen.



Sebastian Warschow, Chief Communication Officer, haebmau: „Unternehmen stehen viel stärker in der Öffentlichkeit und werden dadurch in jeglicher Hinsicht ständig gechallenged. Auf Agenturseite nehmen wir das etwas differenzierter wahr: Nachfragen von Unternehmen z. B. nach unserem Nachhaltigkeitsengagement sind bisher eher selten. Nach Diversität der Teams wird da hingegen schon häufiger gefragt – besonders junge Bewerber*innen fordern diese Themen ein. Der Druck wird sich in Zukunft intensivieren - und zwar von zwei Seiten: durch die Talente und die Kund*innen.“

NACHHALTIGKEITSNACHWEIS NOCH NICHT PFLICHT

Auch bei dem Statement „Es werden von Auftraggebern zunehmend Nachweise zum konkreten Engagement und Aktivitäten der Agenturpartner im Bereich Nachhaltigkeit gefordert“ erlauben sich Agenturen eher noch eine zurückhaltende Attitüde. Unternehmen scheinen „ihre“ Agenturen an dieser Stelle noch nicht zwangsläufig in die Pflicht zu nehmen, während sie selbst ihren Kunden Nachhaltigkeit dokumentieren müssen. Hier laufen die Agenturen noch eher „unter dem Radar“. Es ist zu erwarten, dass sich dies bald ändern wird, denn die Durchdringung der Gesellschaft mit den Themen Nachhaltigkeit und Diversity steigt mit jedem Tag stärker an. Das Thema Diversity hat laut Expert*innen-Runde in Agenturen bereits in den letzten Monaten an Bedeutung gewonnen, nicht allein deshalb, weil junge Talente es einfordern.



Frank Wolfram, CTO & Partner, Scholz & Friends Family: „Durch die nachwachsenden Generationen gibt es einen Megapush in Sachen Nachhaltigkeit und Diversity. Wenn man hier als Agentur nicht glaubwürdig ins Handeln kommt, gerät man sehr schnell ins Hintertreffen.“

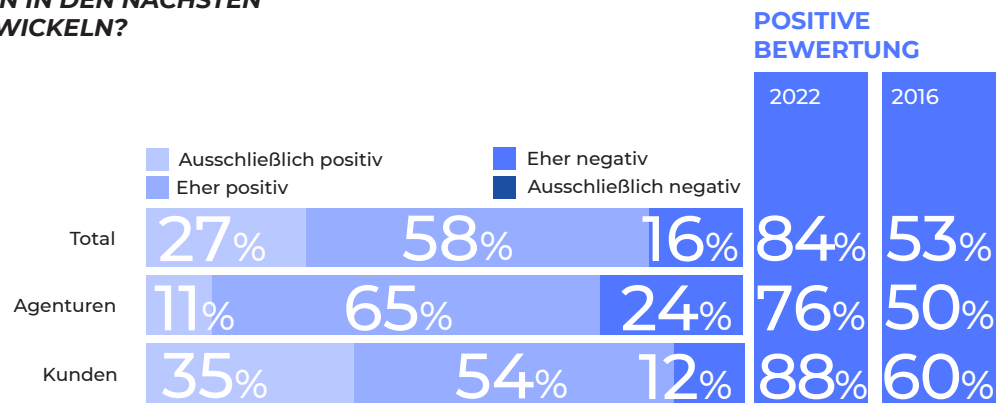
POSITIVER AUSBLICK

In der quantitativen Studie geben 84 Prozent der Befragten zu Protokoll, dass sie zukünftig eine eher positive oder ausschließlich positive Entwicklung der Agentur-Kunden-Beziehung erwarten. Das sind 21 Prozentpunkte mehr als bei der letzten Befragung. Auf Kundenseite fällt der Ausblick besonders positiv aus.



Eduard Gerlof, Director B2C and Marketing, LichtBlick: „Die jüngeren, jetzt immer stärker in Führungsverantwortung kommenden Generationen sind deutlich weniger mit den tradierten eher hierarchischen Führungsmethoden sozialisiert worden. Ich hoffe, dass sich diese Entwicklung positiv auf die Zusammenarbeit von Agenturen und Kunden auswirkt. Dies formuliere ich zumindest für uns als Anspruch.“

WIE WERDEN SICH VORAUSSICHTLICH IHRE PERSÖNLICHEN AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN IN DEN NÄCHSTEN JAHREN ENTWICKELN?




Agenturvertreter n=104; Kunden n=227; Total n=331
Angabe in % / Rundungsdifferenzen möglich

In der Diskussion um dieses Ergebnis kommen immer wieder dieselben Argumente: Vor dem Hintergrund der jüngeren Generationen und des gesellschaftlichen Wandels hin zu mehr Kooperation und Offenheit stehen die Zeichen auf mehr Augenhöhe und wirkliche Kooperation. Anders seien die Herausforderungen zukünftig nicht zu bewältigen. Transparente und professionelle Prozesse sind – wie gesehen – die Voraussetzung. Hilfreich war bereits, dass das Gefälle zwischen Agenturen und Kunden jeweils abgenommen hat. Denn interessanterweise verdeutlichen die Interviews auch, dass die Kunden-
seite in der Vergangenheit durchaus das Gefühl hatte, dass Agenturen wichtiges Herrschaftswissen hatten und einen gewissen Zauber um ihre kreativen Prozesse verbreiten konnten. Die Agenturen dagegen fühlten sich häufig als devoter, allzeit bereiter Dienstleister, der Anweisungen entgegennahm.

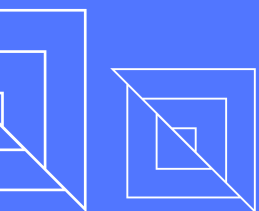
Der Trend zu kollaborativen Strukturen, zu mehr Augenhöhe, zu transparenteren Prozessen sowie geteilten gemeinsamen Plattformen und Tools wird sich auf jeden Fall verstetigen und verstärken. Eine Schwierigkeit könnte für Agenturen darin liegen, trotz Nähe und Transparenz ein klares eigenes Agenturprofil zu entwickeln. Auftraggeber müssen auch zukünftig wissen, warum sie genau diese Agentur brauchen statt vielleicht zwei weitere Kolleg*innen, die im eigenen Unternehmen arbeiten könnten. Eine Binnendifferenzierung mit Positionierung und mit Reputation scheint wichtiger denn je zu sein – und natürlich die Arbeit an der Agentur-Kunden-Beziehung.

Es gibt auf beiden Seiten, so das Resümee, ein großes Bedürfnis, in die Agentur-Kunden-Beziehung zu investieren, gerade angesichts der Erfahrungen aus der zurückliegenden Corona-Pandemie. Der Blick nach vorne getreu dem Motto „Zusammen kriegen wir das schon hin!“ wird davon sehr stark beeinflusst.



Judith Dobner, CEO, Counterpart Group: „Aus der Remote-Situation kommend treibt mich das Thema Agentur-Kunden-Beziehung sehr stark um. Beziehungen basieren auf Empathie und dem Hören auch leichter Signale, wie man es aus dem Krisenmanagement kennt. Und die Frage ist, wie wir dies an nachwachsende Generationen weitergeben können. Wie vermittele ich den Perspektivwechsel, um die Kunden zu verstehen, aber auch zu verstehen, dass die Agentur nicht das Wichtigste im Tagesablauf des Kunden ist. Wertgeschätzt zu werden und eine wertschätzende Beziehung aufzubauen ist der Schlüssel.“

Was das Zitat hervorragend auf den „Schluss“-Punkt bringt, empfiehlt sich als Perspektive für zukünftige Agentur-Kunden-Beziehungen.



IMPRESSUM

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
Tel. 069-256008-0
info@gwa.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jeder Verwertung ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig.

Copyright © April 2023

A blue semi-circle graphic located in the bottom-left corner of the page. Inside the semi-circle, the text "WIR SIND DER GWA" is written in white, bold, uppercase letters, stacked vertically.

**WIR
SIND
DER
GWA**