


# Entflutscht ...



Sie sollen herrschen über die Fische im Meer:  
**Consultingfirmen mit ihren Agenturablegern**  
übernehmen bei globalen Werbekunden die Media-  
und Kreativwelt. Mit der Organisation der digitalen  
kundenzentrierten Kommunikation dringen sie ins  
ureigenste Geschäft der Agenturnetworks ein. Die  
sind Gefangene ihres alten Geschäftsmodells und  
müssen definieren, wer sie in Zukunft sein wollen.  
Ein Bericht über den Stand der Disruption



**E**s war wie ein Schock für die kreative Welt. Im vergangenen Jahr drangen die Beratungsfirmen reihenweise in ihr Allerheiligstes ein, das Festival in Cannes, wo alljährlich die Kreativität gefeiert wird. Zum Defilee auf der Croisette waren sie alle angetreten – Deloitte, PwC, Ernst & Young, McKinsey und Accenture. Die Kreativen, die in ihrer glücklichen Welt aus Leidenschaft, Schaffensdrang und Selbstverliebtheit wie in einer schillernden Seifenblase geschwebt hatten, mussten der hässlichen Realität ins Auge sehen: Die Partyschrecke aus den Unternehmensberatungen mischen jetzt auch im Kreativbusiness mit.

Die Langweiler sind angekommen, im Schlepptau haben sie die Aliens aus den IT-Abteilungen mit ihren schlechten Krawatten und der Sprache, die keiner versteht, die Null-eins-Autisten, die Rechenmaschinen mit ihren kaltherzigen Effizienzstrategien und Konzernlogiken – so sehen es die Kreativen. „Fuck the consultancies, I’ve no connection to them“, entfuhr es kürzlich Ruben van Eijk, dem Kreativchef von We are Social, bei einer Veranstaltung im Berliner Soho House. Es kam aus tiefstem Herzen.

Schuld ist die Digitalisierung. Die hat die Beratungsfirmen erst auf den Plan gerufen. Und es ist Fakt: Sie haben gerade einen Lauf bei den globalen werbungstreibenden Unternehmen. Die müssen ihre gesamte Organisation umbauen, um in der fragmentierten digi-

talen Welt auf allen Kanälen den möglichst direkten Draht zu ihren Kunden herzustellen und diesen in Verkäufe umzumünzen. Dazu müssen sie ihre Daten so ordnen, bewerten und zusammenführen, dass sie als Basis für die Planung dienen können.

Um das zu bewerkstelligen, braucht es ein Heer von Spezialisten, die vernetzt arbeiten müssen und vom Unternehmen zentral gesteuert werden. Marketingkommunikation ist nur ein kleiner Teil davon. „Diese Integrationsleistung fällt den klassischen Mediaagenturen aus unterschiedlichen Gründen immer schwerer. Den Unternehmensberatungen öffnet sich hier Tür und Tor“, sagt Uwe Storch, Mediachef des Süßwarenriesen Ferrero.

Bain, Deloitte, die Boston Consulting Group, McKinsey, Pricewaterhouse Coopers, Ernst & Young und auf der Tech-Seite IBM, Capgemini und Accenture sind weit gekommen. Ob Deutsche Telekom, Nestlé oder L’Oréal, Reckitt Benckiser oder Sanofi, Unilever oder BMW – kaum einer der globalen Werbungstreibenden, der die (Tech-)Beratungsunternehmen nicht für seine digitalen Umbaupläne heranzieht.

## Accenture Interactive wächst zu WPP 2.0 heran

„Es ist fast eine Art Trenddenken. Man muss die Berater wenigstens einmal ausprobiert haben“, sagt Alexander Kiock, Geschäftsführer der Markenberatung Different.

Keine Unternehmensberatung hat jedoch derart aufgerüstet wie Accenture mit ihrem Agenturarm Accenture Interactive. Der globale Technologiegigant wuchs in nur

wenigen Jahren zu einer Art WPP 2.0 heran. Er ist ein Angstgegner für die Networks geworden, weil agiler, integrierter und ohne die Altlast eines Geschäftsmodells, das auf Einkaufsvorteilen durch schiere Größe basiert, aber in der digitalen, datenbasierten Kommunikationswelt zunehmend infrage steht. „Accenture ist als Wettbewerber viel ernster zu nehmen als Google oder Facebook“, gab Publicis-Boss Arthour Sadoun im Herbst 2017 in einem Interview mit der französischen Presse zu.

Der Realitätsschock kam, als das US-Fachmagazin *Ad Age* im vergangenen Jahr die aktuellen Rankings veröffentlichte. Demnach ist Accenture Interactive zum zweiten Mal in Folge größtes globales Digitalagentur-Netzwerk. Die Mutter Accenture ist an der Börse mit über 100 Milliarden Euro ein Vielfaches wert, verglichen mit der weltgrößten Agenturholding WPP (rund 17 Milliarden). Accenture verdankt dies auch dem wachsenden Agenturgeschäft für das digitale Zeitalter, das global nach ein und derselben Businesslogik funktioniert. Die Networks wurden wegen dieser Entwicklung sogar schon als Übernahmekandidaten gehandelt.

Doch die Angreifer haben andere Pläne, als sich eine komplexe Network-Organisation ans Bein zu binden, deren einkaufsbasiertes Geschäftsmodell zwar noch funktioniert, aber gerade deswegen wie zäher Schleim eine konsequente Veränderung behindert und verlangsamt. Accenture kauft lieber gezielt zu. Das Unternehmen hat Geld wie Heu und streckt die Hand nach dem Kreativbusiness aus.


Über 1 Milliarde Dollar gab der Tech-Gigant allein im vergangenen Jahr für Agen- →

Lesen Sie weiter auf S. 14




**Deloitte Digital**  
(gegründet 2012)

 2012 Ubermind (USA)

 2013 Banyan Branch (USA),  
Daemon Quest (Spanien),  
Monitor Doblin (USA),  
Digicon (Australien), Nekojarashi (Japan)

 2014 Flow (Südafrika)

 2015 LRA (USA), Alert Group (Malta),  
Digital One (Polen), Stratosfera (Polen),  
Mobiento (Schweden), Mashup (Australien)

 2016 Heat (USA), Telnex (USA), Uselab (Polen),  
Qualitekna (Italien), Jinja (Südafrika),  
Sixtree (Australien), The Explainers (Australien)

 2017 Red Planet (Irland),  
Market Gravity (GB), Acne (GB)

 2018 Brand First (Belgien)

**IBM Interactive Services (ix)**  
(gegründet 2012)

 2016 Aperto (Deutschland),  
Ecchio (Deutschland),  
Bluewolf Group (USA),  
Resource/Ammirati (USA),  
The Weather Company (USA)

 2013 Fjord (GB), Acquity (USA)

 2015 Addialeto (Brasilien),  
Boomerang (Schweiz), Chaotic Moon (USA),  
Cloud Sherpas (USA), Pacific Link (Hongkong),  
Bright Step (Schweden), Reactive (Australien)

 2016 Karmarama (GB), IMJ (Japan)

 2017 Sinner-Schrader (Deutschland),  
Rothco (Irland), Wirestone (USA),  
The Monkeys/Maud (Australien),  
IBB Consulting (Australien),  
Brand Learning (GB)

 2018 Mackevision (Deutschland),  
Altima (Frankreich)

**Accenture Interactive**  
(gegründet 2013)

Ernst & Young



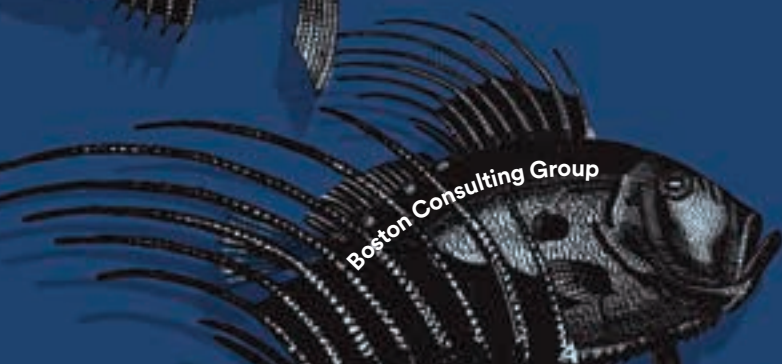


- 2015 Quantum Black, Lunar (USA)
- 2016 Veryday (Schweden)

**Accenture und Kollegen investieren gezielt ins Agenturbusiness**

Die Raubfische: Beratungsfirmen kaufen gezielt zu, um Werbungtreibenden im digitalen Wandel eine integrierte Tech-, IT-, Daten- und digitale Marketingberatung bieten zu können (Auswahl).

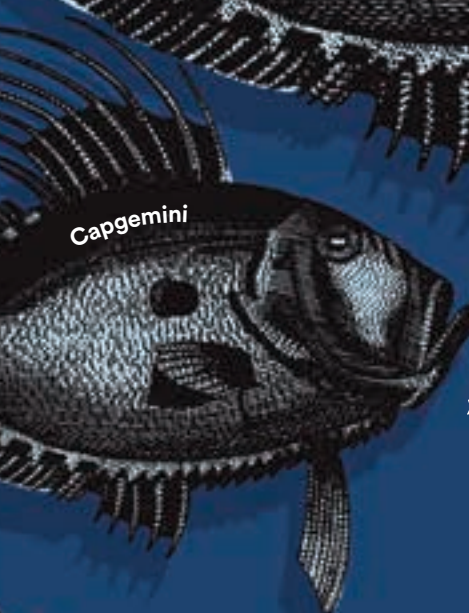
Der Krake: Agenturnetworks (hier beispielhaft WPP) sitzen auf ihrem alten Geschäftsmodell Mediaeinkauf, investieren aber in Daten- und Technologieplattformen, Beratungsfirmen und Spezialagenturen.



- 2017 Maya Design (USA)



- 2012 Logan Tod (GB), Ant's Eye View (USA)
- 2103 BGT (USA), Intunity (Australien)
- 2014 Stamford Interactive (Australien), Cundus (Deutschland), Optimal Experience (Neuseeland)
- 2015 Nealite (Frankreich), Cinovate (Kanada)
- 2016 Everett (GB/Deutschland), Outbox Group (GB)
- 2017 Pond (Schweden)



- 2016 Fahrenheit 212 (USA/GB)
- 2017 Itelios (Frankreich), Lyons Consulting (USA)
- 2018 Liquid Hub (USA)

● Daten: The Data Alliance

● Beratung: Gain Theory, Kantar Consulting, Mash

● Automatisierte Mediaplattformen: Xaxis, Connect, Action X

● Spezialagenturen: Akqa, Essence, Syzygy, Neo@Ogilvy, Possible



- 2015 Seren (GB)
- 2017 Box Associates (Dänemark)
- 2018 Citizen (USA)



→ turzukäufe aus. Die globalen Agenturnetworks investieren zwar ebenfalls, im Vergleich allerdings nicht annähernd so viel: Nach Daten von Consultancy.uk gab Dentsu im vergangenen Jahr 692 Millionen Dollar für Zukäufe aus, WPP 652 Millionen. Schwere wiegt: Sie haben all die Zukäufe der vergangenen Jahre nie in ein integriertes Ganzes überführt. Accenture dagegen spielt gerade hier seine Stärken aus und kaufte 2017 die irische Rothco, The Monkeys/Maud in Australien oder die Digitalagentur Sinner-

Schrader in Deutschland. Die Integration läuft, spätestens 2010 wird die Marke Sinner-Schrader in Accenture Interactive aufgehen.

In nur wenigen Jahren verliebte sich Accenture ikonische Kreativagenturen wie die britische Karmarama oder die Designagentur Fjord ein – insgesamt 17 Zukäufe in drei Jahren. 2018 stehen vor allem Artificial-Intelligence- und Machine-Learning-Spezialisten auf der Einkaufsliste, sagte Accenture-CEO Pierre Nanterme in einem Interview mit *Le Figaro*. So viel zu den nackten Zahlen.

Doch was genau passiert in den Köpfen der Werbungtreibenden? Warum schenken sie vor allem den Consultancys beim digitalen Umbau ihr Vertrauen? Inzwischen gibt es sogar Pitches für Precision-Marketing – die datenbasierte Ansprache von Verbrauchern auf allen digitalen Kanälen, die Accenture und Konsorten unter sich ausmachen. Wie kann es sein, dass Agenturen zu manchen Auswahlverfahren gar nicht mehr eingeladen werden, obwohl digitales Marketing zu ihren ureigensten Aufgabenbereichen zählt?

## „Manche Pitches gehen an Agenturen komplett vorbei“

**Christof Baron**, globaler Mediachef beim Pharmariesen Sanofi, über die Ausschreibungspraxis der Werbungtreibenden rund um die digitale Transformation

### Herr Baron, welche Probleme müssen Unternehmen beim Umbau in eine digitale, kundenzentrierte Organisation vor allem lösen?

Grundsätzlich geht es darum, Media- und Marketinginvestments mit einer Vielzahl von Daten zu verknüpfen, mit Informationen zur Kampagnen-Response, dem Wettbewerb, Sales-Daten und vieles mehr. Die Daten liegen in unterschiedlichen Töpfen und Kanälen im Unternehmen; man muss sie zusammenführen, strukturieren und bewerten. Dabei reicht es nicht, vor einem Dashboard zu sitzen und zu sagen, hier haben wir die Displaykampagne mit Ergebnis x, Search mit Ergebnis y, und hier habe ich ein tolles Sales-Modelling. Es geht darum, Daten systematisch zusammenzuführen und sie anschließend bestmöglich und zeitnah für die Planung nutzbar zu machen. Das ist umso komplexer, je globaler ein Unternehmen agiert.

### Werbungtreibende ziehen dabei zunehmend Consultancys wie Accenture zurate. Für welche Aufgaben eigentlich genau? Die hängen ihre Pitchgewinne ja nicht gerade an die große Glocke.

Das haben die auch nicht nötig. Aber Sie können davon ausgehen, dass die großen Beratungsfirmen bei nahezu allen großen Unternehmen vertreten sind und eine immer stärkere Rolle spielen – bei Unternehmensplanung und Marktanalyse, Entwicklung von Produktstrategien, beim Aufbau technischer Plattformen im Bereich digitale Kommunikation und CRM sowie umfassenden „Digital-Transformation“-Projekten bis hin zum Kampagnenmanagement oder dem Outsourcing von kompletten Unternehmensfunktionen. Unternehmen wie Deloitte, IBM, PwC oder Accenture haben viel Geld in die Hand genommen, um sich Kompetenz und Ressourcen für das digitale Marketingmanagement zuzulegen. Mit Erfolg. Damit decken die Consultants auch Funktionen ab, die nicht nur den Mediaagenturen, sondern auch den klassischen Agenturen Konkurrenz machen.

### Es scheint, als hätten die Berater gerade einen Bonus gegenüber den Mediaagenturen. Ist das gerechtfertigt?

Zu manchen Pitches werden die klassischen Mediaagenturen gar nicht mehr eingeladen. Man kann darüber streiten, ob dies in allen Fällen gerechtfertigt ist. Die Mediaagenturen haben in den vergangenen Jahren den Fehler begangen, sich zu stark auf Trading und Einkauf zu konzentrieren, deswegen wird ihnen jetzt grundsätzlich fehlende Neutralität unterstellt. Ich bin kein Freund von einfachen Parolen und ich finde es auch verkehrt, die Dinge nun zwingend miteinander zu verknüpfen. Aber einige Vorbehalte sind durchaus nachvollziehbar. Wesentlich schwerer wiegt jedoch, dass die Agenturen nicht rechtzeitig in Beratungskompetenz investiert haben. Nun ist es verdammt schwer, Talente in die Agenturen zu bekommen um diese Lücke zu schließen. Die mangelnden Investitionen rächen sich nun. Sobald es allerdings um Entwicklung und Aktivierung von Kommunikation geht, kann meines Erachtens jedes große Network mindestens auf Augenhöhe mit den Beratungsunternehmen mithalten.



**Christof Baron** Der Mediaexperte stand viele Jahre an der Spitze der Group-M-Agentur Mindshare (WPP), bevor er 2016 bei Pilot anfang. Dort hielt es ihn nur kurz – im August 2017 wechselte Baron als Mediachef zu Sanofi

### Kann den Networks die Emanzipation vom einkaufsbasierten Geschäftsmodell gelingen?

Es bleibt den Networks nichts anderes übrig, als in Beratung zu investieren, obwohl sie dabei Gefahr laufen, ihre Margen aus dem Trading zu riskieren. Noch haben sie über ihre Größe beim Einkauf einen Skalenvorteil. Das ist ihre Lebensversicherung. Ein Problem würde erst dann entstehen, wenn die großen TV-Volumina programmatisch gehandelt würden und Größe durch Tech-Leadership und Datenkompetenz marginalisiert würde. Danach sieht es bislang nicht aus. Grundsätzlich gilt aber: Dem datengetriebenen Ansatz gehört die Zukunft, und sie wird Realität. In den global skalierbaren digitalen Modellen tummeln sich die Consultants, und die Entwicklung und dynamische Anpassung von Kreation ist ein unmittelbarer Bestandteil der Wertschöpfung.



Es ist ein Phänomen: Weltweit landet bereits mehr als die Hälfte des Digitalagenturen-geschäfts in den Taschen der Agenturen-Ab-leger aus den Unternehmensberatungen – ob-wohl es sie erst seit wenigen Jahren gibt. Das ist zwar bislang nur ein kleiner Teil des glo-balen Agenturgeschäfts von insgesamt 120 Milliarden Dollar (von dem die Hälfte auf die Networkagenturen entfällt), aber: „Es könnte in Zukunft zu einer größeren Bedro-hung werden“, sagt der US-amerikanische Media- und Advertising-Analyst Brian Wieser gegenüber W&V. Der Katalysator heißt Programmatic Advertising.

Dabei investieren auch die Networks in ihre Veränderung. WPP-Boss Martin Sorrell hat Spezialagenturen aufgebaut oder gekauft – Essence, Possible, Syzygy, Wunderman, Akqa. Er investierte in Beratungsfirmen: Kantar Consulting, Mash oder Gain Theory. Omni-com kaufte kürzlich die Brain Group samt ihrer Performance-Abteilung und baute ihr Agenturnetzwerk DAS um Precision-Marketing und CRM aus. Auch inhabergeführte Agenturen wie Serviceplan haben Consulting- und Technologie-Töchter aufgebaut. Publicis hat mit Sapien Razorfish einen erfolgreichen CRM-Spezialisten im Portfolio – um nur ein paar Beispiele zu nennen. Doch um im Pitch gegen Accenture Aufträge zu gewinnen, wie den weltweiten IT- und Digitaletat von McDonald's, musste sich Publicis mit den IT-Leuten von Accenture-Wettbewerber Cap-gemini zusammentun.

## Werbekunden wollen ganzheitliche Beratung

Die Networks haben Technologie-Units jenseits ihrer Trading Desks aufgebaut. Sogar die Kapuzenpulli-Kreativen von Torben, Lucy und die gelbe Gefahr (TLGG) haben nun ihre eigene Consultancy. Getrieben von den Wer-bekunden, schmieden die Networks neue, integrierte Agenturmodelle – I-Beauty für L'Oréal (Publicis), Twentyfive für P&G (Me-diacom + Pilot), We are Unlimited für McDonald's (Omnicom). Alle reden davon, ihre „Beratungskompetenz“ stärken zu wollen und nun endgültig Schluss zu machen mit den „Datensilos“ – wie kürzlich der neue Wavemaker-Chef Matthias Brüll (W&V 11/2018). Die Wahrheit ist: Bei WPP geht es gerade drunter und drüber.

Woran liegt es also, wenn Agenturen beim Thema digitale Transformation nicht unbedingt mehr zum Zug kommen, obwohl

es in ihren Reihen von Experten für Custo-mer-Experience, Customer-Journey und die digitalen Touchpoints geradezu zu wimmeln scheint?

Es ist vermutlich so, dass nicht alle die gleiche Beratung meinen, wenn sie von Beratung reden. „Die Agenturen haben zwar un-terschiedliche Beratungsstränge, aber einen Mangel an ganzheitlicher Beratung“, diag-nostiziert eine Mediamanagerin, die nicht genannt werden will. So wie sie denken viele Werbungtreibende. „Der Markt fordert mehr, als die Agenturen im Moment anbieten. Es sind die Werbekunden, die ihre Agenturen vor sich hertreiben“, sagt Arne Kirchem, Mediachef bei Unilever.

„Der Anspruch heißt, bei möglichst wenigen Dienstleistern möglichst viel einzu-kaufen“, sagt Thorsten Müller, Mediachef bei Reckitt Benckiser. Das könnten eigentlich auch die Agenturnetworks sein. Stattdessen sieht man sie als Leidgeprüfte, wenn es darum geht, „Komplexität abzubauen“, wie OWM-Geschäftsführer Joachim Schütz einen der Trends zusammenfasst.

Die Konsumgüterkonzerne demonstrieren anschaulich, was sich hinter diesem Schlagwort verbirgt: Unilever hat die Anzahl seiner Agenturen in den vergangenen drei bis fünf Jahren weltweit von 3000 auf 1500 hal-biert. P&G räumt seinen Agenturpool eben-falls auf: Von 6000 Agenturen weltweit blieben 2500 übrig. Diese Zahl soll nochmals halbiert werden, schreibt der britische Branchendienst *Campaign*.

Neben der Redux-Diät gibt es einen wei-teren Trend: In vielen Unternehmen stehen strategische Entscheidungen darüber an, welche Aufgaben des datenbasierten Marke-tings sie künftig im eigenen Haus erledigen wollen und welche noch an Dienstleister aus-gelagert werden.

## Networks wird fehlende Neutralität unterstellt

Unilever hat diese Entscheidung schon ge-troffen – Content-Creation und Performance-Optimierung entstehen weltweit in den haus-eigenen U-Studios. Die Deutsche Telekom prüft gerade noch, wer ihr Tech-Partner für Media-Analytics und Programmatic Buying sein soll – die Entscheidung zieht sich und steht schon seit Januar aus.

Mediaagenturen böten sich als natürli-che Partner an, um Einkaufsplattformen für die Kunden einzurichten und zu betreiben. →

Börsenwert WPP

17  
Mrd. Euro

Tendenz sinkend.



Börsenwert Accenture

103  
Mrd. Euro

Tendenz steigend.

Stichtag: 21. März 2018.  
Quelle: Finanzen.net

## So viel investierten Consultants und Networks 2017 in Agenturzukäufe (in Mio. Dollar)



Quelle: Analyse von Consultancy.uk (M3-Daten)



Die Consultingfirmen (Accenture, McKinsey, Deloitte etc.) investierten 2017 weiter in Agenturzukäufe, allen voran Accenture. Die Werbeholdings WPP, Dentsu, Omnicom kaufen weiter zu, die Investitionen haben sich 2017 aber verlangsamt. Insgesamt investierten Networks und Consultancys 3 Milliarden Dollar.

→ Allerdings sind sie nicht mehr die Einzigen, die das können. Noch schwerer wiegt: „Die Mediaagenturen haben in den vergangenen Jahren den Fehler begangen, sich zu stark auf Trading und Einkauf zu konzentrieren. Deswegen wird ihnen jetzt grundsätzlich fehlende Neutralität unterstellt“, sagt Christof Baron, Global Head of Media beim Pharmakonzern Sanofi. Man könne darüber streiten, ob dies in allen Fällen gerechtfertigt sei.

Den Mediaagenturen nützt es im Moment offenbar nicht, dass sie sich deutlich mehr als früher an die Transparenzzusagen in ihren Verträgen halten. Die Unternehmen haben derzeit einfach einen Hang zum unabhängigen Berater – und sei es nur, um ihn als „Challenger“ für ihre Networkagentur zu engagieren.

Firmen wie Ebiquity, die eigentlich aus dem Werbedaten-Monitoring und dem Auditing kommen, nutzen diesen Trend. Ebiquity hat im Bereich Media-Modeling und Data-Analytics aufgerüstet (Digital Balance/Stratigence). „Ebiquity positioniert sich als neutraler Schnittstellen- und Mediainvestment-Berater rund um den Mediabereich in Strategie, Planung und (programmatischen) Einkauf“, sagt Dietmar Kruse, globaler Chef von Ebiquity Media Services.

### Ein KI-Modeling allein ist nicht genug

Blackwood Seven hat mit einem KI-basierten Mediamix-Modeling versucht, die Mediarevolution auszurufen. Die Firma hat es vorerst nur deswegen nicht geschafft, weil sie statt ganzheitlicher Beratung nur ein Tool (wenn auch ein gutes) in petto hatte. Doch

Unternehmen auf dem Weg zur „Customer-Centricity“ benötigen mehr als nur Modelings oder eine digitale Werbeplattform – ihnen geht es um eine Gesamtstrategie für das digitale Zeitalter, den tiefgreifenden Umbau der gesamten IT-Infrastruktur und des Datenmanagements in allen Abteilungen.

### Die Ausschreibungen der Kunden verändern sich

Dazu müssen Produktstrategen, Entwickler, UX-Designer, Datenspezialisten und IT-Architekten in interdisziplinären Teams zusammenarbeiten. „In solchen Pitches haben wir in den wenigsten Fällen Überschneidungen mit klassischen Agenturen“, sagt Gerald Lanzerits, CEO der Agentur Ecxio aus dem IBM-Universum.

Das liegt auch daran, dass sich die Ausschreibungen der Unternehmen verändert haben. Wurden früher Einzelaufträge vergeben – hier mal ein neuer Webauftritt, dort der Aufbau einer E-Commerce-Plattform oder eine Precision-Marketing-Kampagne –, geht es nun ums große Ganze: „Beratung, IT und die kommunikativen Aufgaben einer Digitalagentur wollen die Unternehmen zunehmend in eine Hand vergeben“, sagt Mario Zillmann, Partner der Marktanalysefirma Lünendonk & Hossenfelder.

27 Prozent der Unternehmen verlangen bereits jetzt nach integrierten Lösungen von einem einzigen Anbieter; bis 2020 werden es 64 Prozent sein. Das ergab eine umfassende Umfrage der Mindelheimer Marktforscher zum Thema „Digital Customer Experience“ unter 102 Konzernen. Der Bedarf ist enorm: „Fast die Hälfte der Konzerne sieht sich für

die digitale Transformation noch nicht ausreichend aufgestellt und muss investieren“, sagt Zillmann. Seine Studie (Auftraggeber: Sapient Razorfish, Accenture, Cognizant, KPS, PwC) ergab auch: IBM, Accenture Interactive, Deloitte, Capgemini und KPMG sind in den Augen der Entscheider am besten geeignet, um diese Aufgaben umzusetzen. „Aus diesem Geschäft sind die Agenturen größtenteils raus, weil ihnen umfangreiche Managementberatungs- und IT-Kompetenzen fehlen“, bilanziert Zillmann.

Dabei ist Marketing ein stark wachsendes Milliardenbusiness, das bis 2020 auf über 130 Milliarden Euro weltweit anwachsen wird. „Es entstehen komplett neue Märkte, Stichwort E-Commerce“, sagt Sanofi-Mediachef Baron. Das Geld fließt in die Technologie: Neue weltweit integrierte Prozesse und Schnittstellen müssen definiert werden. Dies gehe weit über das Leistungsvermögen von Agenturen hinaus, so Baron.

### BMW-Plattform: Agencys liefern nur noch zu

Was konkret passiert, lässt sich am Beispiel BMW veranschaulichen. Die Automarke hat Accenture Interactive beauftragt, eine globale Tech-Infrastruktur für Launch und Management von Neuwagenkampagnen zu entwickeln. Früher haben dafür um die 20 verschiedene Agenturen in verschiedenen Ländern gearbeitet. Sie haben Bilder angepasst und Texte adaptiert – auf vielen unterschiedlichen Plattformen. Nun wird alles von einer einzigen Technologie- und Contentmanagement(CMS)-Plattform aus gesteuert, mit weltweit einheitlichen Bildsprachen und Forma-

ten. In den lokalen Märkten arbeiten zwar noch Agenturen zu: In Deutschland beispielsweise Serviceplan, Territory oder Jung von Matt für die Kreation von Content und Werbung. Die Arbeitsteilung ist klar: Technischer Generalunternehmer und Betreiber der (in diesem Fall) Adobe-Plattform, auf der das Ganze stattfindet, ist Accenture Interactive. Die Agentur gibt die technischen Formate vor und steuert den Content aus, den die Agenturen zuliefern. Für BMW ist das nicht nur günstiger. Der Launch der Motive ist zeitlich besser abgestimmt, einheitlicher, genauer und weniger fehleranfällig als zuvor.

Auch Fiat-Chrysler hat diesen Plattformjob deswegen Accenture Interactive anvertraut. Es gibt Hunderte Unternehmen, die nach diesem global funktionierenden Modell ihre Marketingkommunikation neu ausrichten und dafür einen Partner suchen, der die technologischen Plattformen über Ländergrenzen hinweg betreiben kann. Es ist das Spielfeld der Agenturgeneration 2.0 aus den Beratungsunternehmen. Nur wollen die es längst nicht mehr bei den technischen Dienstleistungen belassen.

„Technologisches und analytisches Know-how werden stärker nachgefragt. Die Hauptherausforderung für Agenturen ist es, sich technologisch zu verbessern“, sagt Serviceplan-Geschäftsführer Ronald Focken. Doch das ist leichter gesagt als getan.

## Consultingfirmen saugen den Uni-Nachwuchs auf

Weil die Agenturen nicht früh genug in Beratungskompetenz investiert haben, fällt es ihnen nun ziemlich schwer, die Lücke zu schließen. Die Consultancys gehen wie mit dem Staubsauger durch die Unis, und sie locken Studienabgänger mit Gehältern, die weit über dem liegen, was Agenturen zahlen können. Die Angreifer operieren vor allem bei der Beratung mit einer Personalstärke, gegen die schwer anzukommen ist. „Das ist gerade für die Mediaagenturen ein Bedrohungsszenario“, sagt Different-Geschäftsführer Alexander Kiock. Sie müssten „an die Strategen rankommen, um in der Beratung gegenzuhalten und sich einigermaßen glaubwürdig von ihrem alten Geschäftsmodell zu lösen“.

Die Manager der einst übermächtigen Medianetworks schlagen nun einen anderen, nachdenklicheren Ton an. So wie Group-M-Chairman Jürgen Blumenkamp auf der OWM-Tagung: „Wir erleben das Ende der Ordnung. Es gibt keine Regeln und keine Königswege. Wir müssen uns das radikale Upgrade erarbeiten.“

jup@wuv.de

# „Marketingkommunikation ist nur ein Teil der Kompetenz“

Große Werbekunden rennen den Consultancys die Bude ein. Warum das so ist, erklärt **Rainer Balensiefer**, Chef von Accenture Interactive in Deutschland, Österreich und der Schweiz

**Herr Balensiefer, Accenture Interactive hat 2017 am aggressivsten zugekauft und ist weltweit zum Wettbewerber Nummer eins von Agenturnetworks aufgestiegen. Warum kommen die Kunden zu Ihnen?**

Unternehmen richten heute ihre gesamten Strukturen kundenzentrisch aus. Neue digitale Produkte und Services sind dabei wesentlicher Bestandteil des Kundenerlebnisses. Dazu bedarf es einer ganzheitlichen Sicht auf alle Prozesse und Funktionen bis hin zu Logistik und Bezahlungsfunktion. Wer die Endkundenschnittstellen besetzen will, muss neue Geschäftsmodelle strategisch entwickeln und ökonomisch bewerten können. Dazu gehören strukturierte Daten, der Aufbau von Technologie-Know-how, Kreativkompetenz an den Kunden-Touchpoints und die Fähigkeit, programmatische Plattformen skaliert betreiben zu können. Marketingkommunikation ist ein Teil davon, unsere Kunden wollen all diese Kompetenzen aber möglichst aus einer Hand. Daraus leitet sich die Nachfrage an uns als ganzheitliche „Experience-Agency“ ab.

**Unternehmen wie Ihres sind eher nicht für berührende Kreation bekannt. Mediaagenturen haben ebenfalls Daten- und Programmatic-Kompetenz. Und alle wollen beim Thema Beratung mitmischen.**

Jede Agentur muss für sich definieren, was der Kern ihrer Wertschöpfung ist, und ihren USP für den Kunden herausarbeiten. Kreativagenturen sind sehr gut darin, eine originäre Idee, ein Leitmotiv für eine Marke oder eine Kampagne zu erarbeiten; wir arbeiten sehr oft mit ihnen zusammen. Was Media angeht, gibt es in der digitalen Welt einen steigenden Bedarf, Kunden zu befähigen, ihre Kampagnen über eine programmatische Plattform selbst auszuspielen. Bis spätestens 2020 werden die digitalen Werbeausgaben die klassischen überholen, Haupttreiber ist dabei Programmatic. Jeder Dienstleister muss einschätzen, was das für das eigene Geschäftsmodell heißt.

**Accenture kauft vor allem Kreativagenturen zu. Es gab auch Spekulationen, die Consultancy wolle sich ein Agenturnetwork einverleiben. Was ist Ihre Strategie?**

Accenture-CEO Pierre Nanterme hat Ende vergangenen Jahres kommentiert, warum eine solche Übernahme nicht infrage kommt. Accenture Interactive geht es um gezielte Zukäufe und darum, Talente an Bord zu holen, um als



**Rainer Balensiefer**

Der studierte Betriebswirt mit Schwerpunkt Werbung und Kommunikation stieg 2012 als Managing Director für den deutschsprachigen Raum bei Accenture Interactive ein. Zuvor war Balensiefer Berater für Marketing und Vertrieb bei Roland Berger

„Experience-Agency“ die gesamte Kundenerlebniskette in einem Unternehmen durchgängig gestalten zu können – zum Beispiel, wenn es um Service- und Produktinnovationen, digitales Marketing, Social Media, Mobile, Kampagnenmanagement, E-Commerce oder Logistik geht. Das ist das Gegenteil von Selbstverwirklichung in Fachsilos.