

Decoupling

Eine ganze Branche wird sich verändern

Kreativ-Teams werden künftig von 'Ideenmanagern' in flachen Hierarchien und losen Netzwerken geführt. Decoupling-Agenturen müssen z.B. bei Prozessmanagement, Anpassungsfähigkeit an Kundengegebenheiten und IT-Beratung fit sein.

Von Kai Löhde, Managing Director der Typodrom Werbeagentur GmbH



Quelle: Typodrom

Kai Löhde, 49, ist seit Oktober 2014 Managing Director bei Typodrom in Frankfurt. Er leitete von 2011 bis 2013 als CEO das Osteuropageschäft von Grey/G2 von Budapest aus. Zuvor war er acht Jahre lang als Geschäftsführer bei argonauten G2 u.a. als COO und CCO tätig. Typodrom wurde 1986 gegründet und sieht sich als die größte inhabergeführte, international tätige Tagesgeschäftsagentur in Deutschland. Mit mehr als 60 Mitarbeitern ist sie auf die effiziente Umsetzung standardisierter Kommunikationsmaßnahmen vor allem für das PoS-, Vkf-, Dialog-, After-Sales- und Kataloggeschäft spezialisiert, analog wie digital.

Ein Modewort macht die Runde. Decoupling. Wie so oft klingt diese angloamerikanische Bezeichnung besser als der deutsche Begriff Entkoppelung. Gleichwohl verraten beide Termini auf den ersten Blick nichts von ihrer möglichen Sprengwirkung. Denn was als Trennung der Agenturgewerke in Kreative- und Umsetzungsleistung, in Ideation und Realisation, in Strategie und Exekution oder in Entwicklung und Lieferung beschrieben wird, hat für die gesamte Kommunikations-Branche eine evolutionäre Triebkraft sondergleichen. Decoupling dürfte zu ähnlich weitreichenden Umwälzungen führen, wie sie seinerzeit Kai Hiemstra mit der Gründung der HMS Media Service in Gang setzte.

Warum entkoppeln?

Das Motto der Stunde für werbetreibende Unternehmen ist heute in der viel beschriebenen Postwachstumsphase mehr denn je, wertvoller zu werden, ohne zu wachsen. CMOs werden zunehmend mehr an den KPI der CFO und CEO gemessen. Sie sollen den Return on Investment möglichst schnell und effizient entlang der gesamten Wertschöpfungskette in der Marketingkommunikation erzielen. Letztere ist in einer digitalen Infrastruktur deutlich schneller und komplexer geworden. Eine immer größere Anzahl von immer individuelleren Touchpoints verlangt nach immer mehr personalisierten Inhalten und Versionen. Markenführung ist damit nicht länger nur zu einer inhaltlichen und budgetären, sondern auch koordinativen und logistischen Herausforderung geworden.

Über all dem schwebt zudem die Notwendigkeit, größtmögliche Effizienz zu erzielen, weshalb Decoupling insbesondere auch auf Procurement-Seite Fürsprecher findet. Einkäufer erhoffen sich eine Erhöhung der Economies of Scale ebenso wie mehr Transparenz in den multiplen Markup-Modellen ihrer Dienst- und deren Drittdienstleister. Bedenkt man, dass schätzungsweise 80% der Kommunikationsbudgets in die Umsetzung von analogen und digitalen Kommunikationsmitteln fließen, liegt hier ein nicht unerhebliches Potenzial.

Neben der Kostenersparnis kann Entkoppelung auch den Koordinations- und Steuerungsaufwand der chronisch überlasteten Marketingabteilungen reduzieren. Ein gut geplanter und exekutierter Decoupling-Prozess führt zu kürzeren Kampagnenvorläufen und erlaubt schnellere Reaktionszeiten (time to market). Die Angaben zur Budgetwertschöpfungssteigerung variieren zwischen 20 und 60%!

Decoupling bedeutet aber auch Entkoppelung vom Monopol der jeweiligen Ideenagentur. Denn die Marketer haben damit den direkten Zugriff auf die Instrumente und Tools einer Werbeagentur und können leichter ihre eigenen kreativen Ideen entwickeln und umsetzen lassen. Das kreative Eigenpotenzial der Werbetreibenden, die in der Regel ihre Produkte, Märkte und Käuferschichten besonders gut kennen, sollte nicht unterschätzt werden. Ebenso wenig wie das Ansinnen der Media-Agenturen, sich als Hüter der Werbeträger auch den Zugriff auf die Werbemittel zu sichern.

Hält man es mit Manfred Kluge, dem CEO der Omnicom Media Group Germany, so sollen das laut seinem offenen

Brief an Thomas Strerath, dem Ex-Ogilvy-Chef, zwar eher digitale Werbemittel mit hohem Standardisierungsgrad sein, aber genau diese schnell und sicher zu produzieren, ist ja einer der Stärken einer Umsetzungsagentur. Und wer sagt, dass die Geschichte hier endet? Keine Frage: Strerath und die Seinen stehen vor einem Dilemma.

Agenturen zurück zur Idee

Denn setzt sich das Decoupling-Modell durch und die werbetreibenden Unternehmen entziehen ihren Etat-haltern das Umsetzungsgeschäft, entfallen die Einnahmequellen, mit denen heute nicht wenige Agenturen ihre Kreation querfinanzieren. Um weiterhin in der Gewinnzone zu wirtschaften, werden diese Agenturen ihre Umsetzungsressourcen abbauen und den Preis für Ideen erhöhen müssen. Letzteres dürfte sich eher schwer durchsetzen lassen, denn die zunehmend einkaufsgetriebene Werbewirtschaft erkennt den Wert einer guten Idee kaum noch. Wohl aber deren Preis.

Als Reaktion darauf haben die Agenturen mit ihrem größten Kapital, der Generierung von Ideen, in den letzten 15 Jahren grobes Schindluder getrieben. Kostenlose Pitch-Teilnahmen, die so genannten Goldideen und anderweitiges Verramschen der Ergebnisse eines manchmal archaischen Kreativprozesses haben die Abwärtsspirale beschleunigt.

Gleichwohl gibt es für sie nur einen Ausweg: Agenturen müssen sich auf ihre Kerndienstleistung konzentrieren. Jetzt, da sie noch als Gralshüter der großen kreativen Kampagnenideen gelten, sind die Agenturchefs aufgerufen, neue Strukturen und Prozesse zu schaffen, in der sich eine professionelle Ideenkultur entwickeln kann. Das erfordert auch einen neuen Typus von Agenturmanagern. Gefragt ist nicht länger nur der 'Zahlenmeister', der die Shareholder dies- und jenseits des Atlantiks ruhig schlafen lässt.

Viel wichtiger wird der 'Ideenmanager', der unterschiedliche Teams in flachen Hierarchien und losen Netzwerken zu kreativen Höchstleistungen bringt. Mit Blick auf die heutige Agenturlandschaft müssen sich die 'kreativen Schnellboote' wohl weniger Sorgen machen als die 'renommierten Dickschiffe'. Aber die Gefahr ist weder für Schnellboote noch für Tanker gebannt. Denn je kleiner, je flexibler kreative Denkkzellen werden, desto einfacher könnten diese 'freien Radikale' nicht nur von Media-, sondern auch von Decoupling-Agenturen kopiert und je nach Bedarf zu- oder abgeschaltet werden.

Für Unternehmen eine Frage der Strategie

Auch für die werbetreibenden Unternehmen ist Decoupling mit Veränderungen verbunden, wenn auch nicht mit so lebensbedrohlichen. Schließlich ist Decoupling nicht einfach nur die Hinzunahme einer weiteren oder der Wechsel von einer bestehenden zu einer neuen Agentur. Es ist als ein ebenso ganzheitlicher wie kontinuierlicher Prozess in Richtung mehr Effizienz bei der Erstellung von

Kommunikationsmaßnahmen zu verstehen.

Decoupling reicht daher über die Marketingabteilung hinaus in viele andere Bereiche und Arbeitswelten der Kunden. Beispielsweise in den Vertrieb, dessen Prozesse in Folge der Nutzung intelligenter Tools für individuelles 'Versioning' maßgeblich vereinfacht und beschleunigt werden können. Oder in die IT, deren Mitwirkung zwecks Integration der am besten geeigneten

Software grundsätzlich notwendig ist. Deswegen ist Decoupling für Unternehmen ein strategisches Thema. Mit ihm ist ein nicht unerhebliches Investment verbunden, das sich gleichwohl schnell in Zeitgewinn und Kosteneinsparungen niederschlägt und bald amortisiert haben dürfte.

Begreift man Decoupling als einen solchen Prozess, wird schnell klar, dass eine wirksame Decoupling-Agentur neben den handwerklichen Kompetenzen über eine Vielzahl an weiteren Fähigkeiten verfügen sollte. Zunächst sollte sie in der Lage sein, entweder in Form eigener Leistung oder aber durch die Hinzunahme neutraler Spezialisten Optimierungspotenziale bei den Werbetreibenden zu identifizieren und zu quantifizieren. Schließlich profitieren Werbetreibende nicht gleichermaßen, und eventuell wird der Break-Even einer Investition in den Prozess nicht schnell genug erreicht.

Dem Analyseprozess folgt die Decouple & Reconnect-Phase (siehe Schaubild oben). Dafür benötigt die Spezialagentur ausreichend Expertise im Prozessmanagement. Ist nämlich die Entscheidung für Decoupling gefallen, folgt die essentielle Frage, an welcher Stelle 'entkoppelt' werden sollte. Vor dem Hintergrund der Technologielastigkeit der modernen Decoupling-Prozesse und der Vielzahl an Standard- und speziellen Kollaborationstools schadet es nicht, wenn der Dienstleister auch mit informationstechnologischer Prozessberatungskompetenz dienen kann.

Auch die sich anschließende Deployment-Phase erfordert besondere Skills: Die Agentur muss als Organisation über ein hohes Maß an Integrationsfähigkeit verfügen. Überspitzt gesagt wächst, sie ja fast zur Inhouse-Agentur des Kunden, ohne dass man noch prozessuale oder kulturelle Unterschiede spürt. Es bedarf eines hohen Grades an Flexibilität, um sich den komplexen Umweltbedingungen der Kunden anpassen zu können.

Und weil 'Prozesse entkoppeln' immer auch bedeutet, 'Menschen zu verbinden', braucht es Account-Persönlichkeiten mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz. Der-

DECOUPLING ALS PROZESS



Es werden zum Beispiel Account-



Persönlichkeiten mit hoher fachlicher und sozialer Kompetenz benötigt

art qualifizierte Teilnehmer für einen so definierten Markt gibt es bis dato kaum. Gleichwohl haben heute einige Realisationsagenturen das Potenzial dazu. Inhabergeführte Agenturen mit längerfristigem Planungshorizont und flachen Strukturen sind dabei klar im Vorteil.

Auch sollte man die Rechnung nicht ohne die IT-Systemdienstleister machen. Denn nicht wenige haben bereits erkannt, welche zusätzlichen Töpfe sich durch die 'Koppelung' der Medienproduktion an ihr Kerngeschäft öffnen lassen.

Verzögerter Start in Deutschland

Im angloamerikanischen Raum ist Decoupling längst etabliert. Dabei profitieren Werbetreibende nicht nur vom unterschiedlichen Honorargefüge der Kreative- und Realisationsagenturen, sondern auch von den teilweise erheblichen regionalen Preisdifferenzen. Manches global agierende Umsetzungsnetzwerk beschäftigt mehr als 90% ihrer Mitarbeiter in China oder Indien. Obschon Kosten- und Zeitersparnis bei der Erstellung von Kommunikationsmaßnahmen auch für die Marketingakteure in Deutschland von immanenter Wichtigkeit sind, hat sich das Modell Decoupling hierzulande noch nicht durchgesetzt.

Gemäß einer Befragung bei 30 mittelständischen und DAX-Unternehmen zu diesem Thema sind sich die Marketingverantwortlichen aber über das Einsparpotenzial durchaus bewusst. Viele vermuten jedoch steigende Komplexität in der Arbeitsorganisation durch die Hinzunahme einer Umsetzungsagentur.

Zum einen fürchten die Entscheider interne Widerstände bei den operativen Kräften, für welche die Zusammenarbeit mit der zusätzlichen Agentur einen Eingriff in die bisherige Prozessroutine bedeutet. Zum anderen bestehen Bedenken, dass es zu destruktiver Reibung zwischen Ideen- und neuer Umsetzungsagentur kommen könnte. Von denjenigen Werbetreibenden, die erste Decoupling-Versuche gegangen sind, hört man zuweilen Kritik an den Projektmanagern der Umsetzungsagenturen bzw. an der schieren Zahl der verschiedenen Ansprechpartner für Werbemittel in unterschiedlichen Werbeträgern.

Mitunter zeigt dies, wie wichtig das 'Playbook' im Prozess ist. In ihm werden schließlich Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Meetings, Timings und Lieferungen dezidiert festgelegt. Kein Zweifel – das Modell wird auch in Deutschland zu einem 'Game-Changer' werden. Alle Beteiligten an diesem Spiel sind gut beraten, sich schon heute darauf einzustellen.

IMPRESSUM

'new business' erscheint wöchentlich montags in der New Business Verlag GmbH & Co. KG Nebendahlstraße 16 22041 Hamburg
Fon: 040/609 009-0
Fax: 040/609 009-55 (Verlag)
040/609 009-77 (Redaktion)

E-Mail: nachname@new-business.de

Verleger: Peter Strahlendorf

Kfm.Geschäftsführung:

Antje-Betina Weidlich-Strahlendorf

Vertriebsmarketing: Birgit Jessen (-62)

Anzeigenleitung: Jens Jansen (-52)



Anzeigenverkauf: Jacqueline Lampe (-58)

Anzeigendispo: Silke Reyher-Timmann (-54)

Aboservice: Angelika Schmidt, LtG. (-65)

Herausgeber: Peter Strahlendorf

Chefredaktion (V.i.S.d.P.): Reiner Kepler (rk, -72)

Volker Scharninghausen (vs -71)

Kommunikation: Michael König (mk, Ressortleiter, -75), Torsten Schöwing (tor, Chefreporter, -34), Birte Schäffler (bs -76), Rebekka Hans (rh -73), Janika Ebmeyer (je -78), Vanessa Möhring (vm, -35),

Theresa Gessert (thg, -85)

Medien: Margit Mair (mm, Ressortleiter, -79), Yvonne Wodzak (yw, Leitung Digitales -74), Felix Mohring (fmo -81)

Layout: Daniela Rocksinn (-45)

Freie Mitarbeit: Beatrice Monington West (bmw)

Bücher/Reports: Anja Kruse-Anyaegbu (-95)

Druck und Lithos:

Lehmann Offsetdruck GmbH, Norderstedt

'new business' dient nur der persönlichen

Unterrichtung des Empfängers. Weitergabe oder

Vervielfältigung ist nicht gestattet.

Zitate aus dem Inhalt bei Quellenangabe erlaubt.

ISSN 0342-4006, Gegründet 1972

Das Abonnement kostet monatlich € 49,90 (Jahresbezug) bzw. € 53,- (Halbjahresbezug) zzgl. Porto und USt. Es gilt Anzeigenpreisliste Nr. 33.

Hamburger Sparkasse IBAN: DE74200505501217131323

BIC/SWIFT: HASPDEHHXXX

Commerzbank IBAN: DE07200400000482282100

BIC/SWIFT: COBADEFFXXX

USt.-Id-Nr. DE 217920773