

Marketing-Kommunikation

Der Beitrag der Agenturen

1	Dienstleister Agentur	1289
2	Holdings und Networks	1290
3	Agenturauswahl	1291
3.1	Entscheidungskriterien der Auswahl festlegen.....	1292
3.2	Eine Credential Präsentation kostet nichts	1292
3.3	Wettbewerbspräsentation oder Erproben über Projekte?	1293
4	Briefing.....	1293
4.1	Definition und Elemente	1293
4.2	Briefing-Papier und Checkliste.....	1294
5	Arbeitsablauf in der Agentur	1296
5.1	Die Planungsphase.....	1298
5.2	Die Gestaltungsphase	1298
5.3	Die Durchführungsphase.....	1301
5.4	Die Kontrollphase	1301

Käfer, Günter, Diplom-Betriebswirt, Gesellschafter und Geschäftsführer der FGK Agentur für Markenführung, Düsseldorf, Deutschland.

von Vieregge, Henning, Dr. phil., M.A., Politologe, Hauptgeschäftsführer Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, Frankfurt, Deutschland.

1 Dienstleister Agentur

Die Geschichte der Agentur beginnt als Annoncen-Expedition in Deutschland um 1850. Eine Annoncen-Expedition brauchte man, als der Markt der Annoncen unübersichtlich wurde und es für die Verlage hilfreich wurde, gegen Provision (15 Prozent) die Dienstleistung Annoncenverkauf auszugliedern. Dem Wachstum des Anzeigenmarktes lag ein Wachstum des Handels zu Grunde. Das Warenangebot nahm nicht zuletzt durch Verbesserung der Transport-Infrastruktur und durch Wegfall von Zollschranken zu. Somit fielen Produktion und Verkauf weiter auseinander. Als Gegenstrategie wurden Produkte markiert, zu Marken entwickelt und beworben.

Die Annoncen-Expeditionen erweiterten in den Folgejahren ihr Leistungsportfolio. Sie kannten sich nicht nur im Medienmarkt aus, sondern boten zudem Text und Gestaltung der Anzeigen an. Dies war die Geburtsstunde der Reklame.

Nach dem Zweiten Weltkrieg, parallel zum Aufstieg des Marketings in den Unternehmen, entwickelte sich der Typus der Full-Service-Werbeagentur. Aus Reklame wurde Werbung. Das wurde vielfach als Paradigmenwechsel gedeutet. Prüft man freilich die Definitionen von Reklame und Werbung, stellt man fest, dass es sich mehr um einen Kleiderwechsel handelte. Seit Mitte des 90er Jahre bahnt sich ein weiterer Begriffswchsel an: Von der Werbung zur Kommunikation.

Hatten sich Bedeutung und Reputation von der klassischen Werbung nach und nach immer gleichwertiger auf die einzelnen Glieder der Kommunikation verlagert – einen Hinweis darauf verdeutlicht die Herausbildung der Spezialagenturen – so erhält durch die Möglichkeit und Ausbreitung der digitalen Kommunikation diese Entwicklung nun nochmals einen kräftigen Schub.

In einer Umfrage 2001 meinten 75 Prozent der **GWA Agenturen**, der Begriff „Kommunikation“ verdeutliche besser als der seitherige Begriff „Werbung“, was Agenturen anböten. Der GWA wurde folgerichtig 2002 von Gesamtverband Werbeagenturen in Gesamtverband Kommunikationsagenturen umbenannt. Ähnlich die anderen europäischen Agenturverbände und auch der europäische Agenturenverband. Aus European Association of Advertising Agencies (EAAA) wurde European Association of Communications Agencies (EACA).

Allein die englischsprachigen Länder bleiben bei „Advertising“ und gehen davon aus, dass sich der Begriff mit den neuen Inhalten aufladen lässt. Eine Analyse der GWA Agenturen in 2007 zeigt freilich, dass die Umbenennung noch längst nicht in allen Agenturen erfolgt ist. 28 Prozent der Agenturen kommen in ihren Namen ohne Zusätze aus. Von den Agenturen mit Namenszusätzen lassen sich die Begriffsfelder um Werbung einerseits und Kommunikation andererseits unterscheiden. Ausrichtung auf Markenführung, Markenarbeit und ähnliches sind mit 70,3 Prozent vernachlässigbar. Werbeagentur, Werbegesellschaft etc. nennen sich demnach 70 Prozent, auf Kommu-

nikation und ähnliches gehen 24 Prozent. Einige Agenturen außerhalb des GWA reaktivierten bei ihrer Namensfindung den Begriff Reklame.

Fazit: Die Mehrzahl der Agenturen tritt mit einem Versprechen einer Gesamtleistung Werbung bzw. professionelle Kommunikation an und verdeutlicht dies im Namen. Spezialausrichtungen kennzeichnen den Anspruch, Branchen- oder spezielle Kommunikationsdisziplinen besonders gut zu beherrschen.

Auch der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA öffnete sich für Spezialagenturen. Kommunikationsdisziplinen sind als Foren, die eingebettet im GWA in großer Selbstständigkeit handeln, institutionalisiert: Healthcare, POS-Kommunikation, digitale und direkte Kommunikation und BtoB-Kommunikation.

Die Media-Agenturen haben sich zu einer eigenen Gattung entwickelt. Sie sind im GWA in der Organisation der Media-Agenturen (OMG) zusammengefasst. Die OMG wurde 1999 gegründet. 16 Mitglieder gehören ihr an.

Media- und Werbe- bzw. Kommunikationsagenturen sind unter dem Stichwort „360 Grad“ aktuell dabei, die Kompetenzen des jeweils anderen auch für sich zu reklamieren, so dass von einigen Beobachtern ein Zusammenwachsen prophezeit wird.

Allen Agentur-Typen gemeinsam ist die wirtschaftliche Unabhängigkeit vom Auftraggeber. Inhouse-Agenturen haben sich im gesamten Verlauf der rund 150jährigen Branchen-Entwicklung nicht als eigenständiges Modell durchgesetzt. Sie werden immer wieder gegründet und immer wieder aufgegeben.

2 Holdings und Networks

Für die von internationalen Kunden geforderte weltweite Betreuungsqualität und Betreuungspräsenz gibt es prinzipiell drei Möglichkeiten: Zusammenarbeit mit einer international aufgestellten Network-Agentur, eine Independent-Network-Lösung oder unternehmensspezifische Sonderlösungen. Welches Modell bevorzugt wird, hängt wesentlich vom Zentralisierungsgrad des Marketings ab. Die Network-Agenturen werden, zueinander in den Märkten konkurrierend, von Holdings geführt. Hier gibt es einen nicht abgeschlossenen Konzentrationsprozess.

Den zumeist börsennotierten Unternehmen bzw. Holdings stehen Inhaber-Agenturen gegenüber (im GWA 16 zu 84 Prozent nach Anzahl, 46 zu 54 Prozent nach beitragsbezogener Gewichtung). Die inhabergeführten Agenturen sichern ihre Wettbewerbsfähigkeit über den nationalen Markt hinaus durch Independent Networks wie zum Beispiel AMIN, BBN, Comm World, E3, ICOM, TAAN, Worldwide Partners.

Deren Organisationsgrad ist sehr unterschiedlich. In Ergänzung dazu gibt es individuelle grenzübergreifende Lösungen, den Bedürfnissen des Kunden folgend, wie zum Beispiel Korrespondenz-Agenturen.

Die sechs größten Werbe-Holdings mit Hauptsitz lauten:

1. WPP (London)
2. Publicis (Paris)
3. Omnicom (New York)
4. Interpublic (New York)
5. Aegis (London)
6. Havas (Paris)

(vgl. Recma Report, 2006).

3 Agenturauswahl

Marketing-Kommunikation, im engeren Sinne Werbung, die sich nicht auszahlt, ist eine Fehlinvestition. Professionelle Kommunikation bedarf der externen Unterstützung durch eine Werbe- oder Kommunikationsagentur. Aber wie findet der Unternehmer die richtige Agentur?

Das Zusammenkommen erfordert auf beiden Seiten personelle und finanzielle Ressourcen. Der Auftraggeber weiß, dass die Auswahl der richtigen Agentur eine eminent wichtige Unternehmensentscheidung ist, denn Marketing-Kommunikation kann eine der größten betrieblichen Investitionen sein oder werden.

Der Kunde erwartet eine positive Entwicklung von Markt und Marke, ablesbar am Return on Invest, der die Investition übertrifft. Zweifel, ob dies in der bestehenden Geschäftsbeziehung dauerhaft zu schaffen ist, können den Wunsch nach einem Agenturwechsel begründen. In anderen Fällen kann die Absicht, eine neue Phase der Unternehmensentwicklung einzuleiten, zu der Entscheidung führen, erstmalig in Marketing-Kommunikation zu investieren und somit eine (neue) Agentur zu beauftragen.

3.1 Entscheidungskriterien der Auswahl festlegen

Die Agenturauswahl sollte gründlich und systematisch vorgenommen werden. Am Beginn des Prozesses steht die Recherche. Da der Markt der Agenturen dicht besetzt und unübersichtlich ist, ist eine Sondierung nach klar definierten Prioritäten von Vorteil. Eine Ansprache auf gut Glück mobilisiert allenfalls zufällig die passendsten Agenturpartner.

In den drei Zentren Frankfurt, Düsseldorf und Hamburg, den weiteren wichtigen Standorten München, Stuttgart, Berlin und den übrigen Orten der Republik dürften mindestens 25.000 bis 30.000 Agenturen aller Spezialausrichtungen bis hin zu Ein-Mann-Betrieben tätig sein. Davon dürfte allenfalls ein Hundertstel in der Lage sein, Markenkommunikation im Full Service, d.h. direkt oder vernetzt über alle Kommunikationsdisziplinen hinweg, anbieten zu können.

Je komplexer, anspruchsvoller und vielleicht auch unklarer die zu lösende Aufgabe jedoch ist, desto ratsamer ist es, die Auswahl auf die erfahrenen und ausgewiesenen Agenturen zu konzentrieren. Die Vorauswahl basiert auf einer nach Suchkriterien zusammengestellten Liste in Frage kommender Agenturen, der sog. Longlist.

Praktische Hilfen für diesen Auswahlsschritt bietet der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA mit seiner elektronische Datenbank „Suchagent“, dem Jahrbuch mit Agenturporträts aller GWA Agenturen und seit 2007 mit zwei Sub-Jahrbüchern mit den Porträts von BtoB- und Healthcare-Agenturen im GWA. Über 400 Agenturen sind im GWA Suchagent zu finden. Er ist im Internet unter www.gwa.de kostenlos zugänglich und ermöglicht durch unterschiedliche Such-Funktionen eine umfassende Recherche.

3.2 Eine Credential Präsentation kostet nichts

Durch eine sogenannte Credential Präsentation hat der potentielle Auftraggeber die Möglichkeit, sich über das Leistungsprofil der Agentur zu informieren. Der Kunde kann die Agenturführung und das zu seiner Betreuung vorgesehene Team kennenlernen und im Gespräch herausfinden, ob die Agenturleute auch über die Fähigkeit verfügen, die richtigen Fragen zu stellen. Diese ist für viele und wahrscheinlich zu Recht eines der wichtigsten Auswahlkriterien überhaupt. Gerade wer sich erstmals zur Investition in Marketing-Kommunikation entschließt, braucht geduldige und sorgfältig zuhörende Gesprächspartner, die mit ihren Rückfragen den Weg zu einer realistisch-ehrgeizig formulierten Auftragsstellung bahnen.

Nach solchen Gesprächen kann bereits die Entscheidung für eine Agentur fallen. Das spart allen Beteiligten Zeit und Geld. Die Agentur wird ihrerseits die Verantwortlichen

des Auftraggebers kennenlernen und etwas über Leistungsumfang, Laufzeit, Verdienstkorridor, Erfolgsbeteiligung und Arbeitsweise beim Kunden wissen wollen.

3.3 Wettbewerbspräsentation oder Erproben über Projekte?

Kleinere Projektaufträge an zwei oder drei Agenturen versetzen den Kunden in die Lage, Arbeitsweise und Arbeitsqualität in der Praxis zu prüfen. Die Beauftragung einer Führungs-(Lead)-Agentur klärt das Miteinander der konkurrierenden Agenturen.

Ein anderer Weg der Schlussauswahl ist die Wettbewerbspräsentation (Pitch). Bei einer Wettbewerbspräsentation stellen mehrere Agenturen ihre Lösungen für das jeweilige Kommunikationsproblem vor. Die Entscheidung danach ist nicht immer einfacher. Nur bei großen Etats und absolut professioneller Durchführung kann der Pitch bessere Ergebnisse als die probeweise Projektvergabe liefern.

Zur Agenturauswahl haben die Vorstände der wichtigsten Verbände für Marke und Kommunikation, der Markenverband, die OWM und der GWA, Empfehlungen und Spielregeln für Werbungtreibende und Agenturen erarbeitet und als „Agenturauswahl Guidelines“ veröffentlicht (vgl. GWA, 2007). Zwischenzeitlich haben sich der Deutsche Direktmarketing Verband (DDV) und die Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA) diesen Handlungsempfehlungen angeschlossen.

4 Briefing

4.1 Definition und Elemente

Voraussetzung für eine effiziente Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Agentur ist eine klar formulierte Aufgabenstellung, das Briefing.

Mit einem Briefing wird die genaue Aufgaben-Einweisung für die Agentur beschrieben. Als wichtiges Arbeitsinstrument liefert es die Grundlage für die Zusammenarbeit. Es ist die Basis, auf die sich Kunde und Agentur vor Beginn der Arbeit einigen. Das Briefing hilft auch, schneller und kostengünstiger zum definierten Ziel zu gelangen.

Ein gutes Briefing nennt konkret Aufgaben und Ziele, ist kurz („brief“) und knapp gehalten, definiert die zur Verfügung stehenden Ressourcen und gibt eventuell einen

konzeptionellen Rahmen als Hilfestellung vor. Dieses Briefing mag in der Erstellung möglicherweise Zeit und Mühe kosten, spart aber dafür allen Beteiligten im Anschluss viel Zeit und damit auch viel Geld.

Ein schlechtes Briefing lässt zu viel Freiraum für Interpretation, enthält zu viel oder zu wenig Information. Es ist nicht zielgerichtet und kostet durch Nachfragen oder Nachbesserungen viel Zeit.

Briefings sind in der Tat ein Problemfeld. Dies bestätigen auch eine Reihe von Chefumfragen. So hat der GWA wiederholt in seinen Monitor-Erhebungen zum Thema „Qualität der Briefings“ nachgefragt, zuletzt im Herbstmonitor 2005. Darin bezeichnet jeder zweite Befragte (51 Prozent) die Briefings als professionell.

4.2 Briefing-Papier und Checkliste

Ausgangslage und Aufgabe ist die klassische Sinnfrage jedes Konzepts. Mit der Erarbeitung des Briefings muss der Werbungtreibende eine schwierige und aufwendige Vorleistung erbringen, um die Agentur in die Lage zu versetzen, die gewünschte Leistung zu erbringen. Den Agenturen ist die Schwierigkeit, zu sorgfältig ausgearbeiteten Briefings zu kommen, bewusst und sie versuchen, das Problem zu strukturieren. Dabei wissen sie auch, dass zu einem Briefing, und damit auch zu einem schlechten Briefing, immer zwei Seiten gehören.

Das Briefing soll sowohl bei Kunde und Agentur für Klarheit sorgen und zu zielgerichtetem Arbeiten mit möglichst geringem Aufwand verhelfen. Effizienz, Effektivität und schnell nutzbare Ergebnisse stehen im Vordergrund. Zum Briefing gehört eine Checkliste mit den konkreten Aufgaben, die alles Wesentliche komprimiert, griffig und unmissverständlich aufführt.

Die Stuttgarter Werbeagentur Roth & Lorenz (2007) hat uns ein Praxisbeispiel einer Briefing Checkliste zur Verfügung gestellt. Es kann davon ausgegangen werden, dass es bei vielen Agenturen ähnliche Beispiele gibt.

Briefing-Checkliste

Die wichtigsten Fragen für ein Briefing

- Was ist die Ausgangssituation (Unternehmen, Produkt, Markt)?
- Was ist das Ziel (Unternehmen, Marketing, Kommunikation, Vertrieb, Öffentlichkeitsarbeit)?
- Was erwartet der Kunde von der Agentur (wer brieft, wer entscheidet)?

- Wie sehen Timing und Budget für diese Aufgabe aus (Vernetzung, Kooperation etc.)?

Die Grundinformationen

- Unternehmen (Stand, Entwicklung, Zukunft, Partner)
- Marke (bisher, Potenzial)
- Produkt (inkl. Konkurrenz)
- Aufgabenstellungen (inkl. Begründung und Hintergrund)
- Wesentliches über entsprechende Märkte
- Wettbewerbssituation

Ziele

- Quantitative Ziele (was soll bis wann geschehen)
- Marktziele
- Bekanntheitsgrad
- Distribution
- Marktanteile
- Qualitative Ziele (was soll bis wann geschehen)
- Werbeziele
- Kommunikationsziele
- Imageziele

Kommunikation

- Welche Botschaften soll die Zielgruppe/der Verbraucher er- bzw. behalten (wie soll er sich zukünftig verhalten)?

Verbrauchernutzen

- Verbrauchernutzen der Marke/des Produkts/des Services etc.
- Vorteil der Marke/des Produkts/Services gegenüber Konkurrenz/Alternativen

Zielgruppen

- Definition der Zielgruppen (Alter, Familienstand, Haushaltsnettoeinkommen, Einstellungen, Interessen etc.)

Rahmenbedingungen

- Gesamtbudget
- End- und Zwischentermine
- Restriktionen
- Corporate Identity & Design
- Kooperationen

Gesamtauftritt

- Favorisierung bestimmter Kommunikationsdisziplinen (Event, Sponsoring etc.)?
- Prozentuale Verteilung der Disziplinen (inkl. Begründung)

Re-Briefing

- Re-Briefing seitens der Agentur als Kontrollfunktion

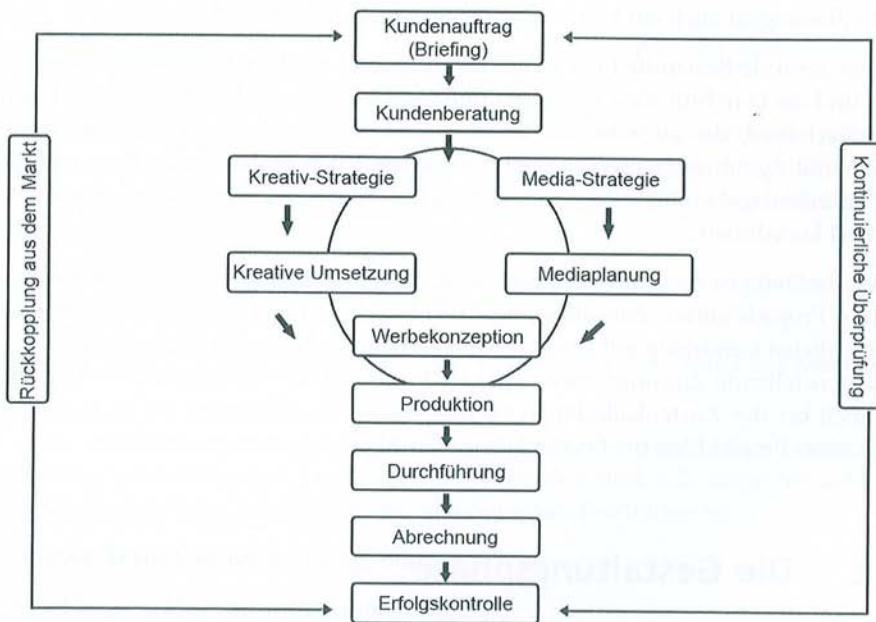
Das Re-Briefing dient der Kontrolle, ob sich beide Seiten richtig verstanden haben. Der Termin dafür sollte so früh wie möglich definiert werden: Auch wenn man im ersten Gespräch bereits klare Formulierungen gefunden hat, ist das Re-Briefing ein wichtiger Informationsabgleich. Es bewertet die Projektdefinition des Kunden noch einmal aus Agentursicht.

5 Arbeitsablauf in der Agentur

Ansprüche und Leistungen einer Agentur sind nur so viel wert, wie sie von deren Kunden positiv erlebt werden. Strategische Exzellenz oder kreative Highlights werden auf Dauer von Kunden nur goutiert, wenn die Arbeit einer Agentur für Verlässlichkeit und akkurates Handling steht. Branchenuntersuchungen zeigen, dass Kunden-/Ag-

entur-Beziehungen oft an unzureichender Verlässlichkeit scheitern. Deswegen sind die Arbeitsabläufe formal und inhaltlich von ganz entscheidender Bedeutung für den Erfolg einer Agentur. Eine Agentur ist nicht schlecht beraten, wenn sie ihre Abläufe zertifizierungsmäßig fasst. Nicht das Zertifikat ist der entscheidende Fakt, sondern das Leben dieser sich selbst verordneten Strukturen.

Abbildung 5-1: Darstellung des Arbeitsablaufs
Quelle: GWA, 2007.



Agenturarbeit unterteilt sich in vier zeitlich aufeinander folgende Phasen:

- die Planungsphase
- die Gestaltungsphase
- die Durchführungsphase
- die Kontrollphase.

5.1 Die Planungsphase

Die Phase der strategischen Planung umfasst zahlreiche Schritte. Der erste zentrale Schritt ist die Verdichtung des Konsumentenwissens. Die anzusprechenden Konsumenten, ihr Konsum- und Kommunikationsverhalten werden in dieser Phase beleuchtet.

Planning ist weichenstellend für die Kreativen. Parallel zur Gestaltungsphase laufen Media-Überlegungen, in Anlehnung an mögliche Kreativideen, die die spätere Kampagne prägen. Es geht nicht nur um Planung von Leistungswerten in bestimmten Zielgruppen, sondern auch um den Impact der Wahrnehmung. Eine markenprägende Mediaplanung ist auch ein Mix von Leistungswerten und Impact.

Weitere zentrale Bestandteil der Planungsphase sind die Erstellung des internen Auftrags und die Durchführung eines Re-Briefings. Unabhängig davon, ob ein Re-Briefing formuliert wird, das auch an den Kunden geht, wird nach dem Gespräch zwischen Kunde und Agentur ein internes Briefing erarbeitet, das die konkreten Einzelaufgaben und Terminvorgaben für die betroffenen Fachabteilungen innerhalb der Agentur festlegt und koordiniert.

An dieser Stelle ist der Hinweis angebracht, dass sich die Agentur vor Kostenfreigabe nicht in Projekte stürzt. Wir alle wissen, wie Druck von Kundenseite aufgebaut wird, um möglichst kurzfristig mit Projektentwicklungen zu beginnen. Eine für beide Seiten zufriedenstellende Zusammenarbeit hat im Endeffekt sehr viel mit klaren Verhältnissen auch bei der Kostenkalkulation zu tun. Nichts ist schlimmer, als nach einem erfolgreichen Projekt über die Leistungshonorierung der Agentur zu feilschen.

5.2 Die Gestaltungsphase

Die Gestaltungsphase beginnt mit dem **Creative Brief**, das heißt, mit der Formulierung der Kreativ-Strategie, als Ergebnis der Diskussion zwischen Planning, Kundenberatung und Kreation. Der Prozess der Kampagnenentwicklung ist mit einem Staffellauf zu vergleichen. Einer der wichtigsten Übergabepunkte, bei dem der Stab weitergereicht wird, ist das Briefing der Kreation durch einen Creative Brief. Hier wird das von der strategischen Planung und der Kundenberatung gesammelte Wissen komprimiert weitergegeben, um anschließend in eine kreative Umsetzung übertragen zu werden.

Der Creative Brief verdichtet die Aufgabenstellung der häufig recht trockenen betriebswirtschaftlichen Inhalte so, dass Kreative eine Plattform haben, um darauf ihre Inspirationen markenprägend zu kanalisieren. Nur wenn das Briefing Bilder im Kopf

der Kreativen entstehen lässt, werden diese große und eigenständige Ideen entwickeln können.

An den Kreativen liegt es also, den Creative Brief in ein Stück Kommunikation zu übersetzen, die das Problem des Kunden löst. Dementsprechend gibt es nur ein Kriterium dafür, ob der Creative Brief gut oder schlecht ist: Können die Kreativen etwas damit anfangen oder nicht? Ein guter Creative Brief leistet zwei Dinge: er gibt eine klare Richtung vor – und er lässt dabei so viel Freiheit, dass die Kreativität der Texter und der Art Directors angespornt und nicht eingeengt wird.

Der Creative Brief sollte folgende Punkte umfassen:

Wozu kommunizieren? Was ist das Kommunikationsziel? Was soll die Werbung bewirken, was sollen die Leute anschließend denken?

Mit wem reden wir? Wer ist die Zielgruppe? Ein gutes Briefing beschreibt nicht nur demographische Daten, sondern Menschen mit ihrer Persönlichkeit, ihren Einstellungen, ihren Interessen – besonders im Hinblick auf die Marke, das Produkt, die Leistung, welche beworben werden sollen.

Was wollen wir erzählen? Wir brauchen eine Proposition, das einzigartige Versprechen, den Kern der Botschaft und die Begründung dafür, die Reason Why's.

Wie sagen wir es? Was ist die richtige Tonart oder Tonality? Sie muss zur Marke passen, aber auch die Zielgruppe erreichen.

Umsetzungsrichtlinien: z.B. Corporate Design, Logo, Internetadresse, Coupon etc. Sowie Dinge, die unter allen Umständen zu vermeiden sind, z.B. junge Menschen in der Zigarettenwerbung, keine Kinder bei alkoholischen Produkten etc.

Technische Anforderungen: Timing, Budget.

Fragestellungen (Hintergrundinformation)

Was ist die Ausgangssituation?

Was sollen wir entwickeln?

Was wollen wir mit der Maßnahme bei den Menschen erreichen?

Welche Rolle spielt die Maßnahme?

Mit wem sprechen wir?

Die Persönlichkeit der Marke?

Was soll der angesprochene Mensch über die Marke denken und fühlen?

Welchen zentralen Gedanken wollen wir inszenieren?

Wie können wir diesen Gedanken glaubhaft machen? Was sind die unterstützenden Argumente?

Was müssen wir beachten? Was kann uns weiterhelfen?

Es reicht nicht, wenn das Briefing gut geschrieben ist. Der zündende Funke muss auch in die richtige Richtung gelenkt werden. Es muss absolut klar sein, was genau das geschäftliche und kommunikative Problem ist, das die Kommunikation zu lösen hat. Der Creative Brief muss etwas bieten, woran sich Kreative festhalten und worauf sie sich stützen können. Es muss ein Sprungbrett sein, das den kreativen Höhenflug erst möglich macht.

Der langjährige Agentur-Coach Ralf Langwost, IDEAMANAGEMENT, unterscheidet in diesem Staffellauf zwölf Wertschöpfungsfaktoren, die eine Agentur in Zusammenarbeit mit ihrem Auftraggeber zu beachten hat (vgl. Abbildung 5-2).

Abbildung 5-2: „Die Wertschöpfung im top-kreativen Prozess“ aus der Studie „How to Catch the Big Idea – Die Strategien der Top-Kreativen“ von Ralf Langwost. Quelle: IdeaManagement Institut für top-kreatives Prozess-Design, Frankfurt, 2007.



Während der Kreativentwicklung in der Gestaltungsphase kann es Rückkoppelungen mit dem Kunden geben. Idealerweise sind die Kreativen in diesen Austausch einbezogen. Am Endpunkt dieser Gestaltungsphase steht dann eine Entscheidung für die

Kreatividee, den inhaltlichen Anspruch und die Art und Weise, wie die Aufgabenstellung durch Kommunikation in den Markt getragen wird. Das Endprodukt ist die kreative Umsetzung.

Spätestens nach der Endpräsentation und den (hoffentlich) klaren Präferenzen der Agentur liegt es am Kunden, sich für seine Kommunikation zu entscheiden. Bei diesen Diskussionen wird nicht immer spannungslose Harmonie angesagt sein. Wer kreative Kommunikation machen will, muss intern und auch bei den Kunden Widerstand einkalkulieren. Es heißt somit auch, Konflikte konstruktiv anzugehen und zu lösen. Mit der Freigabe durch den Auftraggeber ist die Kampagne reif für die Öffentlichkeit.

5.3 Die Durchführungsphase

Die Durchführungsphase wird geprägt von akkurater Administration. Wie eine Kampagne erlebt wird, hat nicht zuletzt auch mit deren technischer Realisierung zu tun. Deshalb sind die technischen Umsetzungen beginnend mit Shootings, Bildbearbeitungen, Grafikerstellungen etc. bis hin zu den technischen Prozessen in der Druckvorstufe und in der elektronischen Aufbereitung von Medien von wesentlicher Bedeutung. Viele Köche bringen sich in dieser Phase ein. Also hilft nur ein straffes Timing und eine qualitative Führung aller Beteiligten, einschließlich des Kunden. Zwischenabstimmungen, kontinuierliche technische Überprüfungen in den einzelnen Produktionsstufen und dem Datenmanagement sind unerlässlich. Wir alle kennen Situationen, in denen technische Probleme und Fehler die strategische und kreative Leistung einer Agentur schmälern oder gar zu Nachforderungen, Kompensationszahlungen oder zum Ende einer Agentur-/Kundenbeziehung führen können.

Deshalb gibt es Regelungen zu Prozessabläufen, in denen Verantwortlichkeiten zugeteilt sind (z.B. wer Korrektur- und Freigabevorlagen abzuzeichnen hat) und wonach alle Beteiligten ihre Aufgaben kennen und ausführen können.

Die betriebswirtschaftlichen Aspekte spielen auch hier eine große Rolle. Was ist die richtige Produktionstechnologie, wer soll produzieren (Ausschreibungen), mit welchen Lieferanten kann man qualitativ, aber auch wirtschaftlich das beste Ergebnis erzielen? Alle Themen, die eine Agentur in dieser Phase perfekt zu managen hat. Und damit verzahnt sich die Durchführungsphase sehr eng mit der Kontrollphase.

5.4 Die Kontrollphase

Der Abschluss eines Projektes besteht nicht nur im positiven Sinne aus Anerkennung und gemeinsam von Kunden und Agentur empfundenem Stolz. Die Abrechnung des

Projektes ist ein wichtiger Schlusspunkt, der möglichst leistungs- und zeitnah gesetzt werden sollte. Insbesondere von Konzernen ist es ein gern betriebenes Spiel, Leistungshonorierungen durch vielerlei administrative Vorgaben immer wieder hinaus zu zögern. Eine gute Zusammenarbeit und ein partnerschaftlich durchgeführtes erfolgreiches Projekt haben auch viel mit der Selbstverständlichkeit der Abrechnung akzeptierter Leistungen zu tun.

Im Zertifizierungshandbuch steht unter Projektabschluss „Die Feststellung der Kundenzufriedenheit wird im Projektprotokoll formlos festgehalten“. Dies gilt natürlich auch für Fälle, in denen die Zufriedenheit eingeschränkt ist. Denn aus Fehlern lernt auch eine Organisation.

Den Umgang mit einer Kundenzufriedenheitsanalyse muss jede Agentur für sich selbst definieren. Notwendig ist es in jedem Fall, Leistungen kontinuierlich in einem Review zu hinterfragen. Dies ist auch im Interesse der Agenturen und deshalb sollten sie damit offensiv auf ihre Kunden zugehen.

Literaturverzeichnis

Gwa, (2007), GESAMTVERBAND KOMMUNIKATIONSAGENTUREN, AGENTURAUSSWAHL, GUIDELINES VON MARKENVERBAND, OWM (ORGANISATION DER WERBUNGSTREIBENDEN IM MARKENVERBAND) UND GWA, BERLIN/FRANKFURT: GWA.

IdeaManagement Institut für top-kreatives Prozess-Design (2007), FRANKFURT.

Langwost, R. (2004), HOW TO CATCH THE BIG IDEA – DIE STRATEGIEN DER TOP-KREATIVEN, ERLANGEN: PUBLICIS KOMMUNIKATIONSAGENTUR.

Recma Report, (2006), RANKING DER MEDIAHOLDINGS 2006, PARIS: RESEARCH COMPANY EVALUATING THE MEDIA AGENCY INDUSTRY.

Roth & Lorenz GmbH, (2007), AGENTURINTERNES MATERIAL AUS DER PRAXIS - BRIEFING-CHECKLISTEN UND LEITFÄDEN, STUTTGART.

Vieregge, von H. (2004), PROFESSIONELLE KOMMUNIKATIONSBERATUNG BEGINNT MIT DER WAHL DER RICHTIGEN AGENTUR, IN: IHK WIRTSCHAFTSFORUM, UNTERNEHMERMAGAZIN FÜR DIE REGION FRANKFURT RHEIN/MAIN, AUSGABE 12/04 – 01/05.