



Hochschule Macromedia für angewandte
Wissenschaften,
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

Agentur der Zukunft – Transformation der
Kommunikationsbranche am Beispiel der inhabergeführten
Kreativagentur in Deutschland

Erstprüfer:
Prof. Dr. Christina Vaih-Baur

Vorgelegt von:
Vorname Name: Tim Hils
Matr.-Nr.: S-36561
Studiengang: Medienmanagement
Fachrichtung: Medien und Kommunikationsmanagement

Stuttgart 24.01.2020

Zusammenfassung

Wir leben in einer dynamischen Gesellschaft in der sich Rahmenbedingungen regelmäßig und in Schnelligkeit verändern. Gerade die Kommunikationsbranche fühlt sich von dieser Dynamik besonders beeinflusst. Eine sich regelmäßig ändernde Mediennutzung, der Anstieg digitaler Lösungen und digitaler Kanäle, Menschen die ihre Zeit hauptsächlich in Onlineaktivitäten investieren, Technologien bedrohen neue Arbeitsbereiche. All das schreit nach Veränderung und nach Auswirkungen. Doch welche Auswirkungen spüren „Werbeagenturen“ und wie muss die Agentur der Zukunft aussehen um einer ständigen Transformation des Kommunikationsmarktes standzuhalten. Die vorliegende Arbeit verfolgt den Ansatz, die neuen Rahmenbedingungen der Kommunikationsbranche durch theoretische und empirische Grundlagen aufzuzeigen. Da bisher keine ausreichenden Informationen zum Innenleben von „Werbeagenturen“ bekannt sind, soll die Beantwortung aufgestellter Forschungsfragen, durch den Einsatz einer qualitativen Erhebungsmethode, neue Erkenntnisse liefern. Dafür wurden fünf Experten des mittleren Managements und der Geschäftsleitung von inhabergeführten Kreativagenturen mittels Leitfadeninterview befragt. Zur Qualitätssicherung erfolgt die Datenerhebung nach festgelegten Gütekriterien. Gefolgt von einer detaillierten Durchführung der qualitativen Erhebungsmethode und Analyse der Ergebnisse durch den Einsatz eines Kategoriensystems. Dies mündet in einer Zusammenfassung der Ergebnisse zur Interpretation und Vergleichbarkeit. Ihren Schluss findet die Arbeit in einer kritischen Auseinandersetzung der anzuwendenden Methode und der Beantwortung anfangs definierter Forschungsfragen mit dem Ziel der Agentur der Zukunft einen Schritt näher kommen zu können.

Abstract

We live in a dynamic society in which general conditions change regularly and rapidly. The communications industry in particular feels particularly influenced by this dynamic. A regularly changing media usage, the increase of digital solutions and digital channels, people who invest their time mainly in online activities, technologies threaten new work areas. All of this is crying out for change and impact. But what effects do "advertising agencies" feel and what will the agency of the future have to look like to withstand the constant transformation of the communications market? This paper takes the approach of showing the new framework conditions of the communications industry through theoretical and empirical foundations. As there is not enough information on the inner workings of "advertising agencies" known so far, the answering of research questions posed by using a qualitative survey method should provide new insights. For this purpose, five experts from middle management and the executive board of owner-managed creative agencies were interviewed by means of a guideline interview. For quality assurance, the data collection is carried out according to defined quality criteria. This is followed by a detailed implementation of the qualitative survey method and analysis of the results using a category system. This results in a summary of the results for interpretation and comparability. The work ends with a critical examination of the method to be applied and the answering of initially defined research questions with the aim of bringing the agency one step closer to the future.

Inhaltsverzeichnis

ZUSAMMENFASSUNG	I
ABSTRACT	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
1. EINLEITUNG	1
1.1. Relevanz des Untersuchungsgegenstandes	1
1.2. Zielsetzung	2
1.3. Ablauf und Vorgehensweise	3
2. THEORETISCHER RAHMEN UND FORSCHUNGSSTAND	4
2.1. Historie der „Werbeagentur“	4
2.2. Definition „Werbeagentur“	4
2.3. Geschäftsmodelle von „Werbeagenturen“	5
2.4. Bestandteile eines Geschäftsmodell	5
2.5. Der Ressourcenansatz	6
2.6. Das Nutzenversprechen	6
2.6. Architektur der Wertschöpfung	7
2.7. Positionierung durch Wertschöpfungsarchitektur	8
3. DIFFERENZIERUNGSMERKMALE ETABLIERTER GESCHÄFTSMODELLE	9
3.1. Inhabergeführte Agentur	9
3.2. Kreativagenturen	10
3.3. Networks	11
4. ALLGEMEINE MEDIENNUTZUNG	12
4.1. Wirtschaftliche Lage des Werbemarktes in Zahlen	12
4.2. Ausblick und Wachstumspotenziale des Werbemarktes	12
5. WERBEMARKT IM UMBRUCH	14

5.1. Neue Rahmenbedingungen für die Kommunikationsbranche	14
5.2. Transformation durch den Eintritt neuer Kommunikationskanäle	15
5.3. Transformation durch Nutzungsgewohnheiten	15
5.4. Die Kundenbeziehung von Morgen	17
5.5. Technologie	17
5.6. Kooperation mit externen Partnern	18
5.7. Dialog mit Verbrauchern	18
5.8. Herausforderungen durch den Umbruch	19
6. ZUSAMMENFASSUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	20
7.1. Begründung & Wahl der Methodik	21
7.2. Leitfadeninterview	24
7.3. Inhalt und Aufbau der Befragung	25
7.4. Aufbau des Leitfadeninterviews	25
7.6. Kriterien zur Auswahl der Experten	27
7.7. Beschreibung der Experten	28
7.8. Durchführung des Interview	28
8. AUSWERTUNG & ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE	30
8.1. Qualitative Inhaltsanalyse	31
9. SCHLUSSBETRACHTUNG UND FAZIT	43
9.1. Diskussion der Methodik	43
9.2. Beantwortung der Forschungsfragen	44

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER TRADITIONELLEN "WERBEAGENTUR"
(QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG IN ANLEHNUNG AN KLOSS, 2012, S. 252)
FEHLER! TEXTMARKE NICHT DEFINIERT.

ABBILDUNG 2: KONVERGENZ IM MARKETING (EIGENE DARSTELLUNG, IN ANLEHNUNG
AN VALEZ & LORD, 2017, S. 13) 18

ABBILDUNG 3: PROZESSMODELL INDUKTIVER KATEGORIENBILDUNG (MAYRING, 2015,
S. S.86) 32

1. Einleitung

1.1. Relevanz des Untersuchungsgegenstandes

Schon Charles Darwin sagte vor 200 Jahren: „Es ist nicht die stärkste Spezies, die überlebt, auch nicht die intelligenteste, es ist diejenige, die sich am ehesten dem Wandel anpassen kann.“ (Weber, 2017, S. 1)

Wir Menschen ändern wie jede Spezies über die Dauer unserer Existenz und den uns zur Verfügung stehenden Mitteln allgemeine Gewohnheiten. Sich ständig verändernde und sich weiterentwickelnde Rahmenbedingungen und Einflüsse auf das Leben bedingen einen Wandel und die dazugehörige Reaktion aller Teilnehmer innerhalb dieser Realität. Wer sich diesem Wandel nicht stellt und frühzeitig zu handeln beginnt, kann seine Stellung verlieren.

In Beobachtung der Mediennutzung in Deutschland lebender Konsumenten wird klar, dass die Menschen ihre Zeit und Aufmerksamkeit steigend in Onlineangebote digitaler Kanäle investieren. Das Investitionsgut Zeit wird immer häufiger, länger und einfacher in Online-Plattformen angelegt. Dies zeigt allein die Entwicklung der durchschnittlichen täglichen Nutzungsdauer des Internets in Minuten für den Betrachtungszeitraum 2000 bis 2018. Die Erhebung aus dem Jahr 2018 durch die GfK Media and Communication Research im Auftrag der öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF zeigt den rasanten Anstieg: Waren es im Jahr 2013 täglich noch 108 Minuten, sind es fünf Jahre später bereits 196 Minuten pro Tag (Statista, 2018). Natürlich liegt dieser Anstieg auf der Hand, doch stellt sich die Frage inwieweit sich verändernde Rahmenbedingungen und Nutzungsgewohnheiten auf Medienunternehmen auswirken und wie sich diese einem erfolgreichen Wandel stellen können. Zusätzlich belegt die AdEx Benchmark Study 2018, erhoben durch das Interactive Advertising Bureau Europe, die Entwicklung im Bereich der digitalen Werbeschaltung. Im Jahr 2018 wurden in Europa insgesamt 55 Milliarden Euro in digitale Werbeprodukte investiert. Seit 2011 stellt dies, mit einem Wachstum von 13,9 Prozent, die größte Wachstumsrate dar (IAB, 2018). Um sich erfolgreich einem Wandel stellen zu können, diesen auch aktiv mitzugestalten, steht das alt bekannte Credo „Handeln ist Wandel“. Der vorherrschende Wandel, welcher zusätzlich die Nutzung neuer Technologien einfordert und eine Transformation bestehender Agenturmodelle mit sich bringt, trifft ins besonders die deutsche Kommunikationsbranche äußerst hart (Bialek, 2019).

Fakt ist, dass sich die Gesetzmäßigkeiten der Marketing- und Werbewelt grundlegend verändert haben. Die sich ständig im Wandel befindenden Rahmenbedingungen für Werbung und Kreativagenturen erfordern die Bereitschaft und Fähigkeit zum Wandel.

Doch welche Neuerungen haben die bestehenden Gesetze ausgehebelt? Im Mittelpunkt steht dabei die wachsende Anzahl an Kommunikationskanälen und die damit einhergehende geänderte Mediennutzung, der Eintritt neuer Technologien im Zuge der digitalen Transformation sowie die aktuelle Marktentwicklung in Deutschland. Zudem zwingt ein stetig steigender Ertragsdruck die Agenturen zum Handeln. Denn der Trend entfernt sich weg vom klassischen Ertragsmodell, dem Lead-Agenturen Modell, welches den Kreativagenturen über Jahre Planungssicherheit und Liquidität bescherte, hin zur projektweisen Beauftragung (Schneider, 2013).

Die Branche bewegt daher eine, in dieser Form niemals dagewesene Frage. Die Frage nach der eigenen Relevanz. Doch welche Akteure und Umwelteinflüsse bedingen diese Relevanz? Martin Schneider beantwortet die Fragestellung mit den folgenden Worten: „Relevant ist eine Dienstleistung dann, wenn das Geschäftsmodell des Dienstleisters stimmt. Und darüber entscheidet allein der Markt“ (Schneider, 2013). Insbesondere in der Kommunikationsbranche ist es daher von besonderer Wichtigkeit, Einflüsse und Änderungen frühzeitig zu erkennen, um als Player innerhalb dieser Branche relevant zu bleiben. Denn ohne die Verinnerlichung und Bearbeitung der beschriebenen Umwelteinflüsse können die etablierten Geschäftsmodelle der Kommunikationsbranche nicht markt- und wettbewerbsfähig bleiben.

1.2. Zielsetzung

Die Thematik der Transformation etablierter Geschäftsmodelle innerhalb der Kommunikationsbranche gewinnt auch auf Grund der aktuellen Marktentwicklung in Deutschland an Bedeutung. Die traditionelle Umfrage zur Konjunkturentwicklung des Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA belegt dies. Lag die Rendite-Entwicklung deutscher Agenturen im Jahr 2015 noch bei circa 12 %, sank diese in den ersten Monaten des Jahres 2019 auf 8,87 % (Amirkhizi, 2019, S. o.S).

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel eine wissenschaftliche Basis zum Thema der Ökonomie der Werbung und den darin inbegriffenen Geschäftsmodellen zu liefern. Gleichstark sollen empirisch belegbare Einflüsse dargelegt werden, welche die verändernden Rahmenbedingungen der Kommunikationsbranche ersichtlich machen sowie welche Auswirkungen diese mit sich bringen. Weiterhin soll die Arbeit aufzeigen, aus welchen Gründen eine Weiterentwicklung des etablierten Geschäftsmodelles der traditionellen inhabergeführten Kreativagentur erforderlich ist. Das besondere Interesse liegt auf dieser Organisationsform, da diese seit den achtziger Jahren mit dem Nutzenversprechen der Kreation ihre Berechtigung am Markt findet (Mohr & Nöcker, 2013, S. 146). Um im Rahmen der Anforderungen einer Bachelorarbeit zu bleiben, liegt die Konzentration im Theorieteil der Arbeit auf den folgenden Themen: Werbemarkt im

Umbruch, und der ökonomischen Betrachtung von „Werbeagenturen“. Als weiteren Fokus der Betrachtung gilt die Auseinandersetzung mit Vertretern der Kommunikationsbranche, sprich leitenden Mitarbeitern der inhabergeführten Kreativagentur, beschrieben in Kapitel 7.7. Im Mittelpunkt der Betrachtung sollen die Einschätzungen und Haltungen der Experten abgebildet werden um mit der eingefangenen Expertise die Transformation der Kommunikationsbranche einordnen und ein Geschäftsmodell der Zukunft für die inhabergeführte Kreativagentur zeichnen zu können.

1.3. Ablauf und Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit unterliegt dem Aufbau in drei Säulen. Im ersten Teil soll dabei der aktuelle Forschungsstand mit begrifflichen Abgrenzungen, der Historie von Werbeagenturen und die Abbildung theoretischer Ansätze aufgezeigt werden. Gefolgt von Teil Zwei, welcher eine kritische Auseinandersetzung mit der Wahl der Methodik zur Datenerhebung, Vorgehensweise und Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse mittels einer Leitfaden-Befragung bietet. Zudem soll das Konzept des verwendeten Forschungsdesigns aufgezeigt werden, welches die anschließende operative Auswertung ermöglicht. Die dritte und letzte Säule zur Präsentation eines standhaften Gebildes ist die Kategorisierung der erhobenen subjektiven Sichtweisen zur Auswertung (Helfferich, 2009, S. 21). Ziel der dritten Säule ist es, einen ausgiebigen Argumentationspool zu füllen, um aufgestellte Forschungsfragen zu beantworten und Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell der inhabergeführten Kreativagentur in Form von einer „Agentur der Zukunft“ mit optimierter Wertschöpfungsarchitektur aufstellen zu können.

2. Theoretischer Rahmen und Forschungsstand

Die folgenden Kapitel fassen den theoretischen Rahmen und Forschungsstand der „Werbeagenturen“ und dem dazugehörigen Geschäftsmodelle zusammen.

2.1. Historie der „Werbeagentur“

Zunächst ist es wichtig einen kurzen historischen Rückblick zum Begriff der „Werbeagentur“ abzugeben. Die Werbeagenturen, die die Geburtsstunde dieser Unternehmensform einleiteten, waren nach heutigem Verständnis gar keine. Denn damals handelte es sich um die als heute bekannten und bezeichneten „Mediaagenturen“. Auch in Deutschland wurden diese Unternehmen nicht als Werbeagenturen bezeichnet (Nöcker, 2017, S. 79). Man nannte sie „Annoncen-Expeditionen“ oder auch „Insertions-Agenturen“ (Nöcker, 2018, S. 9). Als erste Agentur nennt beispielsweise Kloss das im Jahr 1841 gegründete Unternehmen von V.A. Palmer in Philadelphia als Pionier seiner Zeit. Zentrale Tätigkeit war die Vermittlung von Anzeigeplätzen in Zeitungen und Zeitschriften umzusetzen. Gefolgt von der im amerikanischen Bürgerkrieg gegründeten Agentur von J. Walter Thompsen. Diese addierte ihrem Angebotsportfolio die Gestaltung und Erstellung der Werbeanzeigen. Damit war die sogenannte „Full-Service Agentur“ geboren. (Nöcker, 2017, S. 79).

2.2. Definition „Werbeagentur“

In aktueller Gegenwart wird unter dem Begriff der „Werbeagentur“ ein Dienstleistungsunternehmen verstanden. Diese Dienstleistungsunternehmen planen Werbemaßnahmen, setzen diese um und kontrollieren deren Einsatz. Dies ist jedoch eine sehr allgemeine Begriffsbestimmung. Sie muss aber in der Art formell ausfallen, da man heutzutage unter dem Begriff der „Werbeagentur“ ein breites Feld an Dienstleistern vorfindet (Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 20). Auf die Diversität von Werbeagenturen wird in Kapitel 3. näher eingegangen.

Bei genauer Betrachtung des Begriffes „Werbeagentur“ wird klar, dass dieser doppelt veraltet ist. Denn moderne Agenturen unserer Zeit bieten in den seltensten Fällen ausschließlich Werbung an. Um den kommunikativen Anforderungen werbetreibender Unternehmen gerecht zu werden, ist gegenwärtig das Bespielen einer Mehrzahl an spezialisierten Dienstleistungen notwendig. Dies führt zu einer Aufspaltung des Kommunikationsmarktes in zahlreiche Organisationsformen (Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 21).

Auf dieser Grundlage eignet sich die Beschreibung dieser Dienstleister als „Agenturen“ nur bedingt. Das wird deutlich, wenn man sich folgenden Vergleich von Henderson vor

Augen hält: Dieser vergleicht das Tätigkeitsfeld einer „Werbeagentur“ mit anderen Agenturmodellen. Beispielsweise Mode- und Modelagenturen, oder auch der Bundesnetzagentur. Solche Organisationsformen vermitteln oder streiten für einen bestimmten Sachverhalt und berechnen dafür eine Provision (Henderson, 2010, S. 10).

Das zeigt, dass auch der Begriff der „Werbeagentur“ einer Transformation unterläuft. Die Praxis bringt vermehrt den Begriff „Kommunikationsagentur“ ins Spiel. Doch der Experte Ralf Nöcker beschreibt diesen Begriff als wenig überzeugend, da er zu allgemein sei und empfiehlt den Begriff „Werbeagentur“ zur Erarbeitung dieses Forschungsfeldes beizubehalten. Zum einen, weil dieser etabliert ist, zum anderen eine stärkere Aussagekraft besitzt und in der Forschung überwiegend Anklang und Verwendung findet (Nöcker, 2017, S. 80).

2.3. Geschäftsmodelle von „Werbeagenturen“

Um die Aufspaltung und Diversität von Organisationsformen innerhalb der Kommunikationsbranche betrachten, verstehen und vergleichen zu können, folgt die Beschreibung und Unterscheidung etablierter Geschäftsmodelle von „Werbeagenturen“ in Deutschland. Diese ermöglicht es die verschiedenen Kommunikations-Experten anhand ihres Fokus´ und ihrer Kernfähigkeit zu unterscheiden und in einen Kontext setzen zu können. Deswegen ist es wichtig, zunächst die theoretische Basis zur Zusammensetzung eines Geschäftsmodelles zu beschreiben.

2.4. Bestandteile eines Geschäftsmodell

Das Kapitel soll eine betriebswirtschaftliche Sichtweise der Agentur als Wirtschaftsobjekt darlegen. Beschrieben werden deswegen die allgemeinen Bestandteile eines Geschäftsmodelles. In diesem Fall besonders speziell, da „Werbeagenturen“ mit dem schwer zu greifenden und aus ökonomischer Sicht wertfreien Produkt, einer Idee, versuchen Erträge zu erzielen. Die Definition von Ralf Nöcker beschreibt ein Geschäftsmodell als Abbildung des betrieblichen Leistungssystems. Grob umfasst beschreibt es, wie eine „Werbeagentur“ Erträge erwirtschaften kann. Ein Geschäftsmodell besteht demnach aus den folgenden Eckpfeilern:

- „Reason for being“
- Nutzenversprechen (Value Proposition)
- Architektur der Wertschöpfung
- Ertragsmodell (Nöcker, 2017, S. 135)

2.5. Der Ressourcenansatz

Der „Reason for being“ repräsentiert die Existenzberechtigung von „Werbeagenturen“ am Markt. Auf der Suche nach einer Existenzberechtigung untersucht der Ressourcenansatz die individuellen Ressourcen eines Unternehmens, um diese als Quelle für Wettbewerbsvorteile deklarieren zu können. Die Definition einer Ressource lautet wie folgt:

„Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (Barney, 1991, S. 101)

Ziel des Ressourcenansatzes ist es, unter Annahme der Ressourcenheterogenität sowie der Ressourcen-Immobilität einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil tritt dann ein, wenn beispielsweise Wettbewerber nicht dazu im Stande sind durch die Implementierung einer ähnlichen Strategie den vorherrschenden Wettbewerbsvorteil zu beseitigen (Nöcker, 2017, S. 94f.). Doch wie ist es möglich nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren unter der Annahme dass alle Wettbewerber mit dem Produkt der Idee Erträge erzielen wollen? Ein Ansatz wäre das Aufbauen und Nutzen langfristiger und relationaler Interaktionsbeziehungen mit seinen Agenturkunden. In dieser Form vorliegende Beziehungen erlauben es Kundenbedürfnisse vollumfänglich verstehen und adressieren zu können. Ein zweiter Ansatz wäre es wechselseitige Entsprechungen im Angebotsportfolio der Marketingroutinen auf Kunden- und Agenturseite effektiver als Wettbewerber zu gestalten. Auf dieser Ebene gilt es dann spezifische und wertvolle Unternehmensroutinen zu schaffen, welche durch Wettbewerber kaum zu imitieren sind. Dann eröffnet sich die Möglichkeit eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils (Averdung, 2014, S. 2).

Daraus lässt sich schließen, dass man als „Werbeagentur“ Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden „Werbeagenturen“ sowie Marketing-Abteilungen und Inhouse-Lösungen schaffen sollte, um seine Existenzberechtigung am Markt nicht zu verlieren.

2.6 Das Nutzenversprechen

Das Nutzenversprechen einer „Werbeagentur“ definiert sich laut dem Autor Ralf Nöcker durch eine differenzierte Beantwortung der Fragestellung: Welchen Nutzen bzw. Mehrwert können Kunden und andere Kooperationspartner aus einer Interaktion und Einlassung mit diesem Unternehmen erhalten? (Nöcker, 2017, S. 135)

In Betrachtung eines Geschäftsmodelles innerhalb der Kommunikationsbranche kann sich ein Nutzenversprechen aber auch anders formen. Beispielsweise durch die gezielte Beantwortung und das Wissen über die folgenden Fragestellungen:

- „Welchen Nutzen bieten wir welchen Zielgruppen“?
- „Wodurch werden wir unverzichtbar“? (Friedrichsen, Grüblbauer, & Haric, 2015, S. 53)

2.6. Architektur der Wertschöpfung

Als zweite Komponente eines Geschäftsmodelles tritt die Wertschöpfungsarchitektur in Erscheinung. Diese bestimmt wie das Nutzenversprechen umgesetzt werden soll. Die Gestaltung der Wertschöpfungsarchitektur zeigt auf, aus welchen Prozessschritten die Erlöse der „Werbeagentur“ stammen. Dabei generieren die einzelnen Stufen der Wertschöpfungsarchitektur Werte, welchen wiederum Kosten gegenüberstehen. Die Wertschöpfungskette gibt somit den „Werbeagenturen“ Aufklärung, inwiefern einzelne Stufen der Wertschöpfung zur Differenzierung im Wettbewerb führen können, sowie Aufschluss darüber wo und in welcher Intensität Kosten anfallen. Genau diese Informationen sind auch für die Transformation eines Geschäftsmodelles relevant. Denn diese Informationen können als Entscheidungsgrundlage für die folgenden Punkte fungieren:

- Auf welcher Wertschöpfungsstufe liegt der Fokus der Organisationsform
- Ausgestaltung von Breite und Tiefe der Wertschöpfungsstufen
- Externe Wertschöpfungsstufen nutzen
- Elimination von Wertschöpfungsstufen (Nöcker, 2017, S. 146)

Eine bedeutsame Abspaltung einer bis dahin fest integrierten Wertschöpfungsstufe erfolgte in den achtziger und neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Die Rede ist von der Abspaltung des Mediageschäfts und somit auch der historischen Wurzeln aus den Jahren der „Annoncen-Expeditionen“. Durch das Eliminieren dieser Wertschöpfungsstufe entstand die Wertschöpfungsarchitektur, welche bis heute noch Bestand und Durchführung findet, die der typischen „Werbeagentur“:



Abbildung 1: Wertschöpfungskette der traditionellen "Werbeagentur" (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kloss, 2012, S. 252)

2.7. Positionierung durch Wertschöpfungsarchitektur

Es ist anzunehmen, dass sich die Transformation der Kommunikationsbranche auf die Ausrichtung der Wertschöpfungsketten etablierter Geschäftsmodelle auswirkt. Hier kann die richtige Positionierung ein wichtiger Bestandteil sein. Wer es schafft, die eigene Agentur als starke Marke zu positionieren, der stärkt Vertrauen innerhalb seiner Geschäftsbeziehungen und wirkt auch der leichten Austauschbarkeit von Agenturen entgegen (Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 56). Denn wie in Kapitel 2.5. beschrieben gilt es, sich als „Werbeagentur“ einen Wettbewerbsvorteil gegenüber seinen Konkurrenten zu beschaffen, was hauptsächlich über Differenzierung als auch über eine differenzierte Positionierung zum Wettbewerb möglich ist. Daher ist es von großer Bedeutung über die Ausprägungen und den Aufbau der Wertschöpfungsarchitektur seiner Wettbewerber im Bilde zu sein.

Beispielsweise stellt sich die Frage, ob die Wertschöpfungsstufe der „Umsetzung“, also der Produktion von Werbemitteln zum Angebotsportfolio dazu zählt oder nicht. Einige „Werbeagenturen“ sehen ihren Schwerpunkt in der „Umsetzung“ von Werbemitteln, sprich Reinzeichnung, Programmierung oder der Filmproduktion. Bei dieser Gewichtung genießen Strategie und Beratung einen geringeren Stellenwert. Ursachen für eine Positionierung und Gewichtung können daher die folgenden Punkte sein:

- Kundenbedürfnisse
- Historie der Agentur
- Kompetenzen der Inhaber und Mitarbeiter (Nöcker, 2017, S. 147)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass „Werbeagenturen“ vielfältige Wertschöpfungsarchitekturen am Markt präsentieren. Zum Beispiel gibt es auch „Werbeagenturen“, die sich primär als Berater sehen. Bei dieser Form steht im Mittelpunkt die Erarbeitung von Markenkern- und Strategie. Fokus dabei liegt auf der Konzeption, Beratung und Kreation und weniger auf der kreativen Umsetzung und Produktion. Auffällig ist, dass viele „Werbeagenturen“ damit begonnen haben ihre Umsetzung auszulagern. Dazu später mehr (Nöcker, 2017, S. 147).

3. Differenzierungsmerkmale etablierter Geschäftsmodelle

Das folgende Kapitel soll dazu dienen Differenzierungsmerkmale innerhalb der Kommunikationsbranche offenzulegen, um Überschneidungen und Unterschiede deutlich erkennen zu können. Die Betrachtung erfolgt nach den Säulen eines Geschäftsmodelles, wie sie im vorangegangenen Kapitel 2.4. beschrieben wurden.

Etablierte Geschäftsmodelle sind Organisationsformen, welche sich in der Vergangenheit auf Grund von Marktbedürfnissen gebildet haben und gegenwärtig immer noch an Relevanz besitzen (Nöcker, 2017, S. 135).

3.1. Inhabergeführte Agentur

Wenn wir inhabergeführte Agenturen betrachten, sprechen wir vom ältesten Geschäftsmodell der Kommunikationsbranche. Ein starkes Merkmal dieser Organisationsform war die ausgiebige Internationalisierung in den 1920 Jahren sowie in der Nachkriegszeit, welche die Anzahl der von deutschen Inhabern geführten Büros stark minimiert hat. Der Schatten der Internationalisierung ermöglichte zahlreiche Neugründungen und das erfolgreiche Führen kleiner inhabergeführter Agenturen in Deutschland. Grund dafür war zum einen, dass die kleinen unabhängigen Agenturen im Vergleich zu den großen Netzwerken eine preiswertere Leistungserstellung anbieten konnten sowie ein Gesicht mit markanten Zügen. Diese Player besaßen Persönlichkeit, Authentizität und glänzten nicht wie die großen Netzwerke durch angebliche Anonymität (Burrack & Nöcker, 2008, S. 19-22).

Weitere Hauptmerkmale der inhabergeführten Agentur sind:

- Begrenzung auf dezimierte Organisationsgröße als Unternehmenskonzept
- Hohe Reputation und Vertrauensvorschuss bei sensiblen Thematiken und Trends wie beispielsweise Klimaschutz, Umweltschutz, Fair-Trade Produktion oder Waren
- Hauptsächlich regional begrenzter Wirkungsbereich
- Auftritt als Full-Service-Anbieter, sprich auch wenn gewisse Disziplinen nicht innerbetrieblich abgearbeitet werden können, werden diese Leistungen extern zugekauft. So ist es der inhabergeführten Agentur möglich alle Bereiche der werblichen Kommunikation abzudecken. (Burrack & Nöcker, 2008, S. 22)

Schlussendlich lässt sich sagen, dass die persönliche Verantwortung des Inhabers als extrem hoch einzustufen ist. Diese besondere und persönliche Verantwortung schafft nicht nur Vertrauen bei Kunden, sondern kann auch als Alleinstellungsmerkmal wahrgenommen werden. Denn an jeglichem Output, welcher das Haus einer inhabergeführten Agentur verlässt, wird der Inhaber gemessen. Zudem gilt der „Inhaber“ als positiver Kritiker, er hinterfragt Aufgabenstellungen und Briefings und setzt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit Harmonie zwischen beiden Seiten voraus. Essenziell ist dabei die Übereinstimmung von moralischen, ethischen und gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten beider Seiten. (Burrack et al., 2008, S. 20).

3.2. Kreativagenturen

„Kreativität ist die letzte legale Möglichkeit, einen unfairen Wettbewerbsvorteil zu erlangen“ (Strerath, 2019). So beschrieb Thomas Strerath, Vorstand bei Jung von Matt, die Kraft der Kreativität.

Kreativität scheinen sich alle „Werbeagenturen“ auf den Schirm zu schreiben. Folglich hat das Thema der Kreativität bei der Kreativagentur höchsten Stellenwert. Traditionell und schwerpunktmäßig bedienen Kreativagenturen die klassischen Werbeformen. Dazu zählen Presse, Out-Of-Home Aktivitäten, sprich Außenwerbung beispielsweise in Form von Plakaten, Radio, Fernsehen und Kino. Natürlich ging die digitale Transformation an dieser Organisationsform nicht vorbei, was bedeuten soll, dass Kreativagenturen auch die Thematik „Online“ im Angebotsportfolio verankert haben (Nöcker, 2017, S. 136).

Der Fokus der Kreativagentur liegt daher auch in der Wertschöpfungsstufe auf der Kreation und Konzeption kreativer Ideen. Deswegen ist diese Organisationsform in besonderem Maße auf kreative Fachkräfte angewiesen und differenziert sich auch durch besondere Kreativität, welche die Agentur dann sowohl Endkunden als auch in der Herstellerkommunikation anbieten kann. Eine Kreativagentur kann nur dann erfolgreich arbeiten, wenn eine Symbiose aus kaufmännischer Expertise und Kreativität vorherrscht. Der Aufbau tragfähiger Strukturen, unter denen Top-Kreative akquiriert werden können um dadurch ideale Kunden gewinnen und halten zu können, ist von höchster Bedeutung. Auch das ist ein weiterer Punkt, durch welchen Kreativagenturen geprägt sind. Denn das Innenleben einer Kreativagentur ist von einem starken „Kreativ-Hot-Shop“ abhängig. Ist dieser ansprechend und erfüllend, gelingt es regelmäßig Kundenbedürfnisse zu erfüllen (Nöcker, 2017, S. 136).

Alles in allem lässt sich sagen, dass Kreativagenturen durch den Fokus in Kreativleistung, Konzeption und Kreation ein Alleinstellungsmerkmal suchen. Sie halten von Analyse bis zur Produktion einen großen Teil der Wertschöpfungsarchitektur innerbetrieblich.

3.3. Networks

In diesem Kapitel soll die Funktion, das Leistungsangebot und das Nutzenversprechen von Networks erläutert werden, um zeigen zu können wie sich deren Existenzberechtigung am Markt entwickelt hat.

Das Nutzenversprechen von Networks definiert sich über die Form des „One-Stop-Shopping“, sprich ein Ansprechpartner für alle Belange der werblichen Kommunikation. Daraus sollen weniger Reibungsverluste und die Vereinfachung von Abstimmungsprozessen beim Kunden resultieren. Vor allem die Größe der Networks stellt einen Trumpf dar. Unter den Top Ten der deutschen „Werbeagenturen“ stellen Networks die Mehrheit. Dazu zählen beispielsweise BBDO, Grey oder Ogilvy (Nöcker, 2017, S. 137).

Die große Differenzierung der Networks liegt im oben genannten „One-Stop-Shopping“-Konzept. Dieses zeichnet sich durch ein ausgeprägtes und breites Leistungsspektrum aus. Networks vereinen mehrere Kommunikationsdisziplinen und Agenturtypen. Denn unter dem Dach eines Networks befinden sich nicht nur klassische Werbeagenturen, komplementiert werden sie noch durch Dialog-, Promotion- oder Onlineanbieter. Grundgedanke dieser Holdings ist stets das Angebot einer umfassenden Vielfalt, abschöpfbar aus einer Hand. In ihrem Ursprung waren die Mitglieder dieser Networks inhabergeführte Agenturen. Im gegenwärtigen Ursprung der Stärke von Networks liegt die Internationalität und die Breite des Angebotsportfolios. Denn Networks bieten ein vollumfängliches Spektrum zur Abarbeitung aller Kommunikationsdisziplinen an. So kann man sie auch als Instrumente global agierender Konzerne betrachten, zur Umsetzung internationaler Kampagnen. Im Umkehrschluss kann das Vorteile generieren, da global agierende Unternehmen meist auf diese Organisationsform zurückgreifen müssen, um global aufeinander abgestimmte Kampagnen umsetzen zu können (Nöcker, 2017, S. 138).

Die Mehrzahl der großen Agenturnetworks und den dazugehörigen Holdings positionieren sich wie es Ruben Ingelsias in Worten formt: „Wir sind keine Werbeagentur, sondern eine Marketingagentur, die ihren Kunden als Partner für Business Transformation zur Seite steht“ (Amirkhizi, 2019).

4. Allgemeine Mediennutzung

Das folgende Kapitel hat die Aufgabe aufzuzeigen welche finanziellen Entwicklungen in der Kommunikationsbranche vorherrschen. Betrachtet wird dabei die wirtschaftliche Lage des Marktes für die ersten neun Monate des Jahres 2019, um erste Tendenzen und Entwicklungen einer Verlagerung der Medienklassen zu identifizieren.

4.1. Wirtschaftliche Lage des Werbemarktes in Zahlen

Nach einem schwachen Einstieg in das Werbejahr 2019 konnte der Werbemarkt zum Vorjahr leichtzunehmen. Die aktuelle Bilanz zum Bruttowerbemarkt von „Nielsen“, einem Unternehmen des Performance Management, liefert durch seine Informationen weitreichende Erkenntnisse zum Konsumverhalten von Verbrauchern, welches Auswirkung auf die Organisationsformen hat. Auf insgesamt 22,18 Milliarden Euro Bruttowerbeausgaben kommt der Gesamtbruttowerbemarkt für die ersten drei Quartale in 2019. Das ist eine Wachstumsrate von 1,4 % zum Vorjahr (Nielsen, 2019, o.S.).

4.2. Ausblick und Wachstumspotenziale des Werbemarktes

Die von Nielsen beschriebenen Bruttowerbedaten spiegeln den Werbedruck wider, welchen die werbetreibenden Unternehmen für ihre Produkte und Services entfachen. Aus diesen Daten lässt sich ablesen welche Mediastrategien verfolgt und wie hoch die Relevanz der einzelnen Medienklassen im Werbemarkt ist. Wichtig zu erwähnen ist, dass die von Nielsen erhobenen Daten keinen Anspruch erheben, die individuellen monetären Geldflüsse zwischen den agierenden Marktteilnehmern widerzuspiegeln (Nielsen, 2019, o.S.).

Die erhobenen Daten von „Nielsen“ decken sich auch mit dem Frühjahresmonitor des GWA für das Geschäftsjahr 2019. Denn bereits im Jahr 2018 sei der Umsatz der Mitglieder im Schnitt gewachsen, wenn auch nicht marginal. Jedoch sind hier beide Seiten der Medaille zu betrachten. Die Hälfte der Agenturen mit 50,8 % konnten im Jahr 2018 ein Umsatzplus verwirklichen – dem gegenüber stehen jedoch 43,1 % der Mitglieder, welche Erlösrückgänge verkraften mussten (Reifenberger, 2019, o.S.).

Optimismus zeigen die Agenturchefs für das Jahr 2019. Sie erwarten eine höhere Rendite als noch im Vorjahr, erwartet wird eine durchschnittliche Rendite von 9,33 % der GWA-Mitglieder am Jahresende 2019. Auch welcher inhaltliche Arbeitsbereich an Relevanz zunimmt wird beschrieben. Die digitale Marketing-Kommunikation nimmt mit Abstand Rang eins ein. Das deckt sich auch mit den wachsenden Bruttowerbeausgaben, die bereits für den Online-Bereich anhand der Auswertung von „Nielsen“ beschrieben wurden. Für 52 % der Befragten innerhalb des GWA-Frühjahresmonitors liegt im Online-

Bereich das größte Wachstum. Die Spielfelder des Content Marketing, Big Data und „Mobile-First“ genießen bereits seit 2018 höchste Relevanz (Reifenberger, 2019, o.S.). Schenkt man den Zahlen und Prognosen für Werber Glauben, scheint es ein Leichtes anzunehmen, dass sich diese auf dem richtigen Kurs befinden. Doch sind die Werbeagenturen und insbesondere die inhabergeführten unter ihnen gewappnet für die Herausforderungen der Kommunikationsbranche und sich ständig ändernden Rahmenbedingungen? Und hält ihre Agenturform mit der dazugehörigen Wertschöpfungsarchitektur stand. Das folgende Kapitel soll Aufschluss geben.

5. Werbemarkt im Umbruch

Die Gewässer der Kommunikationsbranche werden rauer. Werbeagenturen und ihre Geschäftsmodelle müssen ihre Segel neu justieren, um weiterhin auf Kurs zu bleiben, um Relevanz zu behalten und Ziele erreichen zu können.

Aufgabe dieses Kapitels ist es, Faktoren und Einflüsse zu beschreiben, welche sich auf das Geschäftsmodell der inhabergeführten Kreativagentur und im Allgemeinen auf die Kommunikationsbranche auswirken. Dafür muss zunächst das Fahrwasser, in welchem sich die „Werbeagenturen“ befinden, also der deutsche Werbemarkt, beleuchtet werden.

5.1. Neue Rahmenbedingungen für die Kommunikationsbranche

Nicht nur die Zahl der Kommunikationskanäle nimmt zu, sondern vielmehr auch die Intensität des Nutzungsverhaltens der Verbraucher nimmt zu. Der Dialog mit Verbrauchern tritt ins Rampenlicht und verdrängt dabei die reine Absenderwerbung. Eine zusätzliche Veränderung der Kommunikationsbranche wirkt sich erheblich auf die Player innerhalb dieser Branche aus. Die Rede ist von der Entwicklung innerhalb der Einkaufsabteilungen, diese geht verstärkt in die Richtung der projektweisen Beauftragung. Diese Entwicklung wirkt sich bereits hoch sensibel auf die Ertragssicherheit und die Organisationsformen aus, welche über Dekaden von der Planungssicherheit der Lead-Führung ihrer werbetreibenden Kunden lebte. Das wirft die Frage auf, wie das Agenturmodell der Zukunft aussehen kann und soll. Es geht um die Diskussion der eigenen Relevanz innerhalb der Kommunikationsbranche, durch Kernprodukt und Organisationsform (Schneider, 2013, S. 146).

Es ist davon auszugehen, dass Werbeagenturen auch in Zukunft noch am Markt mit dem traditionellen Nutzenversprechen existieren werden: Dem Nutzenversprechen der Kreation. In Bezug auf die achtziger und neunziger Jahre wird dieses Nutzenversprechen jedoch nicht mehr den Kosmos der Werbeagenturen dominieren können. Deswegen soll die Frage beantwortet werden, wie ein weiterentwickeltes und zukunftsfähiges Nutzenversprechen der Agentur der Zukunft gelten kann. Fraglich dabei ist, ob es in Zukunft überhaupt noch ein dominierendes Geschäftsmodell geben wird, oder ob die weitere Ausdifferenzierung der Angebote die große Dominanz darstellt (Mohr & Nöcker, 2013).

Thomas Strerath, früherer Ogilvy Deutschland Geschäftsführer und Ex-Vorstand der inhabergeführten Agentur Jung von Matt, beschreibt die Problematik und Ausdifferenzierung dieser Wertschöpfungsketten sowie den Eintritt neuer Player in der Kommunikationsbranche mit einer flexibleren Wertschöpfungsarchitektur. Die Marschrichtung geht demnach hin zu Automatisierung, Inhousing und

maßgeschneiderten Agenturen. Deswegen sollte umgedacht werden, um die Loslösung von den intern kostspieligen Wertschöpfungsstufen der innerbetrieblichen Produktion und Umsetzung voranzutreiben. Thomas Strerath beschreibt so die Flexibilität neuer Kommunikationsdienstleister. In deren Kern befindet sich nicht die Kreativität, sondern Beratungskompetenz und Technologie. Produktion und Media werden dadurch zu Waren, genau wie die Kreativität selbst. Und diese Waren werden nach Bedarf eingekauft. Dies kann Kosten senken, Flexibilität erhöhen und ein breites und zukunftsfähiges Angebotsportfolio ermöglichen (Strerath, 2018, S. o.S). Bewahrheitet sich die Aussage von Thomas Strerath, könnte es zu einer entscheidenden Veränderung kommen, dass langjährige Kernprodukt der Idee steht davor ersetzt zu werden. Nicht nur die Produkte der Kommunikationsbranche transformieren sich sondern auch die Vielzahl an digitalen Kanälen.

5.2. Transformation durch den Eintritt neuer Kommunikationskanäle

Wie Anfangs erwähnt, werden die Gewässer der Kommunikationsbranche rauer, das liegt unter anderem an dem vielleicht größten Umbruch der Branche seit Einführung des Privatfernsehens. Die neuen und sich regelmäßig transformierenden digitalen und mobilen Medien erschaffen nicht nur neue Kommunikationskanäle, welche es zu bespielen gilt, sie erfordern auch einen Wandel der „Werbeagenturen“ und generieren neue Formen der Kommunikation. Die Einwegkommunikation verwandelt sich in Zwei-beziehungsweise Mehrwegkommunikation. Verbraucher verlieren ihre Anonymität – die Ansprache dessen steht vor völlig neuen Möglichkeiten. Daraus resultieren direkte Konsequenzen für die Geschäftsmodelle von Agenturen (Mohr & Nöcker, 2013, S. 143). Beispielsweise die Interaktion mit der Zielgruppe als Dienstleistungsbesonderheit. Die Interaktionen mit der Zielgruppe kann zu einer stärkeren Nähe und Bedeutung der Marke aus Konsumentensicht führen. Diese Austauschsituation gilt es zu nutzen um sie aktiv in den Leistungserstellungsprozess integrieren zu können (Bruhn & Hadwich, 2015, S. 10). Daher gilt es zu klären wie eine sinnvolle Interaktion mit verschiedenen Zielgruppen und Nutzungsgewohnheiten der Verbraucher möglich und steuerbar ist.

5.3. Transformation durch Nutzungsgewohnheiten

„You aren't advertising to a standing army: you are advertising to a moving parade“
(David Ogilvy zitiert nach Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 40)

David Ogilvy trifft damit auch noch im Jahr 2020 einen Nerv. Denn die Gesetzmäßigkeiten der digitalen Kanäle verbieten Stillstand und befeuern den Umbruch. Das zeigt alleine die steigende Nutzungshäufigkeit von digitalen Medien. Digital ist Alltag

und bei den Verbrauchern immer dabei. Das verändert natürlich die Rahmenbedingungen für Werbung und „Werbeagenturen“. Dabei nimmt die Nutzungshäufigkeit des persönlichen Smartphones immer weiter zu. Im Fokus der Nutzung stehen Nachrichten, Online-Shopping, Social-Media und steigend auch Trend-Angebote wie das Hören von Podcasts über das Handy (Janotta, 2018, o.S.).

Diese Entwicklung sollten Agenturen genauestens verfolgen, um in diesen Bereichen Angebote und Lösungen für ihre Kunden entwickeln zu können. Denn das ungebrochene Verlangen nach viralen Hits und Social-Media Marketing verlangt es von „Werbeagenturen“ neue Lösungen anzubieten. Das dient zur Stärkung der eigenen Marke und Kundenbeziehung (Botzenhardt & Pätzmann, 2012, S. 53).

Warum die neuen Gesetzmäßigkeiten einen Stillstand verbieten, zeigt die Studie „G+J Mobile 360 Grad“ aus dem Hause Grüner und Jahr EMS aus Hamburg. Der Studie zu Folge gehen 53 % der Nutzer mobil ins Internet, um Social-Media Angebote konsumieren zu können. Diese Nutzung verteilt sich wie folgt:

- Whatsapp 93 %
- Facebook 65 %
- Instagram 43 %
- Youtube 38 % (Janotta, 2018, o.S.).

Auffällig ist die außergewöhnliche Aktivität in den Sozialen Medien der unter 30-Jährigen. Die Priorität liegt immer noch beim Nachrichtenmessenger Whatsapp. Jedoch legt Instagram mächtig zu. Im Jahr 2017 nutzen noch 55 % der befragten Instagram, während es im Jahr 2019 bereits 79 % sind. Die Verliererposition nimmt Facebook ein, innerhalb dieser Zielgruppe verliert der Anbieter deutlich an Relevanz. Waren es im Jahr 2017 noch 71 %, so sind es im Jahr 2019 nur noch 53 % der unter 30-Jährigen, die den Kanal nutzen (Schneemann & Lütten, 2019). Dies zeigt unter anderem auf, dass sich lang etablierte Plattformen wie Facebook auch mit dem Thema Rückgang konfrontiert sehen.

Die Studie zeigt vor allem eine Erkenntnis auf, welche Frank Vogel, Sprecher der Geschäftsleitung bei G+J EMS, auf den Punkt bringt:

„Die Studie zeigt eindrucksvoll, dass die Verbraucher ihr Handy quasi ständig im Blick bzw. in der Hand haben, was Mobile Advertising zu einer der persönlichsten Formen der Markenkommunikation macht“ (Janotta, 2018, o.S.).

Diese Aussage korreliert also auch mit dem hohen Anstieg des „Mobile Advertising“ mit einem Investitionsvolumen von 55 Milliarden Euro in Europa aus dem Jahr 2018, welches in der Einleitung beschrieben wurde (IAB, 2018, S. o.S).

Diese seit Jahren anhaltende Entwicklung und Steigerung der Digitalen Mediennutzung sollte für Werbeagenturen größte Bedeutung einnehmen. Kommt es innerhalb der „Werbeagenturen“ zu keiner Weiterentwicklung an Expertise im Online-Bereich, können

vor allem junge Zielgruppen nicht mehr erreicht und angesprochen werden. Daher sollte angenommen werden, dass dieses Wachstumspotenzial ausgeschöpft wird (Janotta, 2018, o.S.). Ob „Werbeagenturen“ in der Lage dazu sind Wachstumspotentiale auszuschöpfen, hängt sicherlich auch mit der wirtschaftlichen Stärke und Offenheit ihrer Kunden zusammen.

5.4. Die Kundenbeziehung von Morgen

Langfristige Kundenbeziehungen werden rar, der schwer zu planenden Inanspruchnahme von Kommunikationsdienstleistungen durch die Agenturkunden muss ein flexibles Leistungsangebot entgegengebracht werden (Mohr & Nöcker, 2013, S. 147). Einige Faktoren für die Abnahme an langfristigen Kundebeziehungen zwischen Agenturen und werbetreibenden Unternehmen nennt die GWA Studie aus dem Jahr 2018. Demnach werden Entscheidungswege länger und komplexer, der Eintritt neuer Konkurrenten verändere den Markt und Arbeitsprozesse wandeln sich dadurch. Stärkster Treiber der verändernden Kundenbeziehungen ist ein steigender Kostendruck. Auftraggeber fordern eine höhere Effizienz bei sinkenden Kosten (Staudinger, 2018, S. o.S.). Punkt zwei ist das Fortschreiten der Digitalisierung. Aufgabenstellungen und Kommunikationsprobleme werbetreibender Unternehmen erfordern fortschreitende Lösungen. Lösungen, die innerhalb einer inhabergeführten Agentur dezimierter Größe selten mit vorhanden Ressourcen sowie mit Kosteneffizienz umgesetzt werden können (Mohr & Nöcker, 2013, S. 147). Ressourcen sollten demnach nachhaltig angelegt werden, es gehe um Fortschritt und Digitalisierung, kann die Investition in Technologie zum Erfolg verhelfen?

5.5. Technologie

Technologie gilt gegenwärtig nicht nur als Kostenfaktor, vielmehr ist sie heute dazu in der Lage, durch die richtigen Einstellungen Innovationstreiber zu sein. So kann es gelingen ein flexibleres Angebotsportfolio am Markt zu präsentieren. Big Data liefern Verbraucher Insights, Tools der künstlichen Intelligenz dienen dem Einsatz in Konzeption und Kreation und revolutionieren dadurch die Kostenintensität von Wertschöpfungsstufen und beeinflussen gleichzeitig Kommunikationsmaßnahmen und den Aufbau starker Marken (Valez & Lord, 2017, S. 13).

Es stellt sich die Frage, wie die Integration von Technologie in Arbeitsprozesse und somit in Kommunikationsmaßnahmen, gelingen kann. Ein Rezept zur Integration könnte die Konvergenz sein. Das bedeutet die Fusion verschiedener Disziplinen und Fähigkeiten, um somit die Erfolge der betreuenden Kunden sowie den eigenen Unternehmenserfolg zu verbessern. Wie die Konvergenz innerhalb einer Organisationsform aussehen könnte, zeigt die folgende Abbildung:

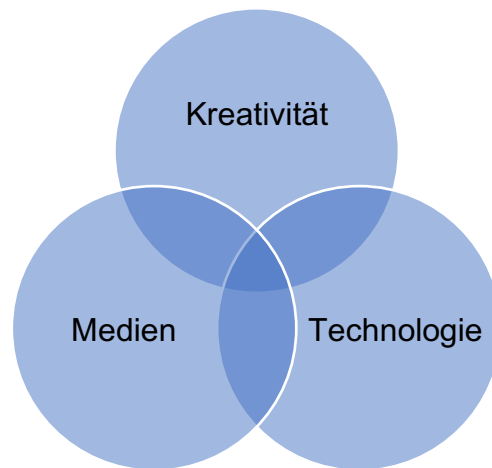


Abbildung 2: Konvergenz im Marketing (eigene Darstellung, in Anlehnung an Valez & Lord, 2017, S. 13)

Die Abbildung soll zeigen, dass Thematiken innerhalb der „Werbeagenturen“ stärker miteinander verbunden werden sollten. Das kann auch die Möglichkeit schaffen Neues zu entdecken und Kosteneffizienz zu verbessern. Auch die Verbindung und der Ausbau eines Stammes an externen Partnern spielt in der Kommunikationsbranche eine Rolle.

5.6. Kooperation mit externen Partnern

Diese Entwicklung bedeutet für die Organisationsform der inhabergeführten Kreativagentur, dass sie stärker als in der Vergangenheit die Koordination externer Zulieferer und Kooperationspartner lenken sollten. Der Fokus bezieht sich hier auf den Online-Bereich. Die hierfür benötigten technischen Kompetenzen sind multiplex und anspruchsvoll, unterliegen auch deshalb einem hohen Veränderungsdruck. Dieser sollte durch Inhaber angestoßen werden, zunächst sei es aber nicht sinnvoll, diese Kompetenzen und Kapazitäten innerbetrieblich zu halten (Mohr & Nöcker, 2013, S. 147).

5.7. Dialog mit Verbrauchern

Was sich laut der Autorin Julia Mohr, Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA, in der Kommunikationsbranche und der im Mittelpunkt stehenden Markenkommunikation nicht ändert ist, dass die entscheidende Aufgabe bleibt, bestmöglich mit den Zielgruppen zu kommunizieren und einen Dialog anzustoßen. Die Experten für diese Interaktion zwischen Zielgruppe und werbetreibenden Unternehmen werden Werbeagenturen bleiben. Wie schon in Kapitel 5.3 beschrieben, haben sich im Zuge der Digitalisierung Nutzungsverhalten und Kommunikationswege verändert. Für diese sich immer wieder ändernden Bedingungen Lösungen zu finden, um einen erfolgreichen Dialog zu produzieren, kann als eine der Hauptaufgaben von Werbeagenturen gesehen werden. Der aktuelle State of Art ist eben

dieser Dialog mit der Zielgruppe. Dies zu verstehen und umzusetzen wird von Werbeagenturen erwartet (Mohr & Nöcker, 2013, S. 147).

5.8. Herausforderungen durch den Umbruch

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass durch die Datenerfassung und Auswertung mittels Nutzerdaten der sozialen Plattformen, beispielsweise den „Location-based Services“, neue technologische Möglichkeiten dazu führen, neue Informationen in den Kommunikationsprozess einfließen zu lassen. Die Organisationsformen stehen dank technischer Entwicklung und der vorherrschenden gesellschaftlichen Dynamik vor folgenden Herausforderungen:

- Relevanz durch Nutzenversprechen erhöhen
- Kostendruck durch projektweise Beauftragung entgegenwirken
- Beibehalten langfristiger Kundenbeziehungen
- Aufbau einer strapazierfähigen und ökonomischen Wertschöpfungsarchitektur
- Wachstumspotenziale durch Online-Marketing nutzen
- Steigerung der Flexibilität des Leistungsangebotes (Mohr & Nöcker, 2013, S. 148).

6. Zusammenfassung der Forschungsfragen

Die Herleitung der Forschungsfragen ergeben sich aus den bisher vorausgegangenen Kapiteln dieser Arbeit. Die Kommunikationsbranche ist im Wandel, das wirft die Frage auf, wie sich Player und ihre Geschäftsmodelle innerhalb dieser Branche wandeln müssen. Wie setzt die inhabergeführte Kreativagentur das bekannte Credo „Handel ist Wandel“ um und welche Faktoren bedingen diesen? Daraus ergeben sich die folgenden, ausformulierten Forschungsfragen:

- Sichert eine Transformation der traditionellen Wertschöpfungskette die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der inhabergeführten Kreativagentur?
- Bleibt die Idee das Kernprodukt der Kommunikationsbranche?
- Sichern langfristige, vertraglich abgesicherte Kundenbeziehungen den Unternehmenserfolg?
- Ist Onlinemarketing im Angebotsportfolio ein „Must-Have“?
- Digitalisierung – ist der Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz eine Gefahr oder eine Chance für die inhabergeführte Kreativagentur?

Im siebten Kapitel wird die Herangehensweise erläutert, um den Antworten der aufgestellten Fragen näher zu kommen.

7. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Arbeit stellt den Versuch an, die sich verändernden Rahmenbedingungen und Umweltfaktoren innerhalb der Kommunikationsbranche zu analysieren und zu explizieren. Durch die Analyse dieser Einflussfaktoren soll versucht werden, ein der Zeit angepasstes Geschäftsmodell der Zukunft, für die inhabergeführte Kreativagentur aufzeigen zu können.

Um die dafür benötigten Daten generieren zu können, soll es zum Einsatz von explorativen Fallstudien in Form von halbstandardisierten Leitfadeninterviews kommen. Zur Generierung der Daten und zu Beantwortung der Fragestellung werden leitende Mitarbeiter aus inhabergeführten Kreativagenturen gebeten, ihre Haltung und Einschätzung zur Thematik „Agentur der Zukunft“ abzugeben. Abschließend soll es gelingen, die Aussagen mit dem theoretischen Rahmen, in dem Geschäftsmodelle und der Wandel der Kommunikationsbranche beschrieben werden, inhaltlich zu verbinden und zu überprüfen. Dieses Vorgehen verfolgt das Ziel, durch die gewonnenen Aussagen Tendenzen und Entwicklungen des Geschäftsmodells der Zukunft darlegen zu können. Die Entscheidungsfindung zur Wahl der Methodik und Vorgehensweise sollen in dem folgenden Kapitel näher beleuchtet werden.

7.1. Begründung & Wahl der Methodik

Die Literatur ist sich einig: Die Erhebung von Daten kann in zwei Weisen erfolgen. Die Rede ist von Sekundär- und Primärforschung. Die Sekundärforschung beschäftigt sich mit der Analyse bereits erhobener Daten (Hussy, Schreier, Echterhoff, 2010, S. 9). Über Da der aktuelle Forschungsstand zur Thematik dieser Arbeit unzureichend ist, oder wie es Ralf Nöcker beschreibt: „Über das Innenleben einer Agentur erfährt man in der akademischen Welt bisher wenig bis nichts“ (Nöcker, 2018, S. 79). Aus diesem Grund wird für die vorliegende Arbeit die Primärforschung herangezogen, bei welcher es zu einer gezielten Erhebung von Daten kommen soll (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2010, S. 9).

Die Unterscheidung zwischen Sekundär- und Primärforschung ist der erste Schritt bei der Selektion der richtigen Forschungsmethode.

In Schritt zwei gilt es, die im Bezugsrahmen der empirischen Sozialforschung existierenden differenzierten Forschungsansätze zu betrachten. Grundsätzlich werden quantitative und qualitative Methoden unterschieden. Beide Ansätze unterscheiden sich durch methodische und methodologische Besonderheiten (Döring & Bortz, 2016, S. 14). Die Methodologie beschäftigt sich mit der sachgerechten Anwendung festgelegter Forschungsmethoden (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 10).

Zur Entscheidungsfindung ist es daher wichtig, beide Forschungsansätze zu vergleichen. Die quantitative Sozialforschung beschäftigt sich typischerweise mit standardisierten Messinstrumenten. Dabei wird das Ziel verfolgt, möglichst große und repräsentative Stichproben zu erhalten; das kann beispielsweise durch Umfragebögen gelingen. Alternativ werden unter kontrollierten Bedingungen innerhalb der Experimentalforschung zahlenbasierte Messwerte gesammelt, um diese statistisch auszuwerten. Die Vorgehensweise hat stets zum Ziel, theoretische Hypothesen zu überprüfen (Döring & Bortz, 2016, S. 23).

Die qualitative Sozialforschung geht einen anderen Weg. Denn innerhalb dieser kommt es zu einer bewusst unstrukturierten Datenerhebung. Zu einem eingegrenzten Fall wird umfassendes verbales, visuelles oder auch audiovisuelles Datenmaterial erhoben, um dann durch den Forscher interpretativ ausgewertet zu werden. Auf dieser Basis soll der Untersuchungsgegenstand im Kontext erläutert werden. Im Mittelpunkt steht aber, Neues zu entdecken, sprich Hypothesen und neue Theorien entwickeln zu können (Döring & Bortz, 2016, S. 25).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass beim quantitativen Ansatz objektiv messende Verfahren zum Tragen kommen und beim qualitativen Ansatz vermehrt sinnverstehende und somit nicht-standardisierte Verfahren zum Einsatz kommen (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 9).

Die Methodenauswahl steht daher mit der Forschungsfrage, dem aktuellen Forschungsstand sowie den besonderen Eigenheiten des Forschungsgegenstandes in direkter Verbindung (Baur, 2019, S. X). Da in dieser Arbeit untersucht werden soll, wie die Agentur der Zukunft aussehen kann, gilt es, subjektive Haltungen und Prognosen von ausgewählten Experten zu gewinnen, um diese zu interpretieren und so neue Erkenntnisse in Form eines optimierten Geschäftsmodelles generieren zu können. Forschungsgegenstand dieser Arbeit sind somit Menschen und deren Meinungen, Erfahrungen und Prognosen. Zur Beschreibung genau dieser Sachverhalte soll die Datenerhebung vermittels des qualitativen Ansatzes zum Tragen kommen.

Die qualitative Erhebungsmethode profitiert von einer hohen Flexibilität im Rahmen des Forschungsprozesses, doch ihr steht auch deutliche Kritik gegenüber. Zentrales Problem ist die Verarbeitung der Subjektivität durch den Forschenden. Denn auch die Forschenden sind Teil der Gesellschaft, die sie zu erforschen suchen. Das lässt den Verdacht zu, dass Forscher dazu neigen, aus ihrer subjektiven Sichtweise heraus zu argumentieren. Bestimmte Aspekte können übersehen werden und persönliche Vorurteile fließen in den Forschungsprozess mit ein (Baur, 2019, S. 7). Als zweites Hauptproblem gilt die Eigenheit des Forschungsgegenstandes. Begründet liegt das in der Dynamik einer sich ständig wandelnden Gesellschaft. Denn mit der Zeit verändert

sich nicht nur der Forschungsgegenstand, sondern auch die Fragen, die ihm zu Beginn der Untersuchung gestellt wurden (Baur, 2019, S. 7).

Daraus lässt sich also die Kritik einer fehlenden Objektivität der Erkenntnisse durch qualitative Erhebungsmethoden ableiten. Es ist daher wichtig dagegen vorzugehen, um die Gültigkeit und Übertragbarkeit der Erkenntnisse zu steigern. Zur Gewährleistung von Vergleichbarkeit und Objektivität können die festgelegten Gütekriterien dienen, sodass beispielsweise andere Forscher zu identischen Erkenntnissen kommen können. Gütekriterien fokussieren sich stets in zwei Richtungen: die Rolle des Forschers und die des Lesers (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger, & Riesmeyer, 2019, S. 40).

Die zentralen Gütekriterien zur Verbesserung der Objektivität sind nachfolgend aufgelistet:

- Nähe zum Gegenstand: Es gilt, die Untersuchungsteilnehmer in ihrem persönlichen Umfeld zu besuchen und ihnen freie Rede zu gewähren.
- Dokumentation des Forschungsprozess: Jegliche Entscheidungen über den Entstehungsprozess gilt es zu begründen.
- Selbstreflexion: Diese zielt auf die Werturteilsfreiheit ab und soll dabei folgende Fragen beantworten können. Gab es Vorannahmen, durch die die Studie gelenkt wurde? In welchem Verhältnis steht der Forscher zum Forschungsgegenstand? Dieser Teil wird in der Auswertung beleuchtet.
- Interpretation der Gruppe: Hier geht es um die Bedeutung des Umstandes, dass Beteiligte der Erhebung die theoretischen und empirischen Rahmenbedingungen, auf denen sich die Arbeit stützt, kennen.
- Kommunikative Validierung: Validität durch die Befragten. Zur Überprüfung erhobener Daten und Deutungen sollten die Daten gemeinsam mit den Befragten im Anschluss validiert werden (Meyen et al., 2019, S. 41f.).

Mit Hilfe der Gütekriterien Zuverlässigkeit, Gültigkeit, Übertragbarkeit und Werturteilsfreiheit sowie den oben genannten Strategien zur Qualitätssicherung können sich die Stärken der qualitativen Datenerhebung voll entfalten, nämlich einzelne Thematiken in einen Kontext einordnen zu können sowie Bedeutung und Sinn zu schaffen (Meyen et al., 2019, S. 44). Genau das versucht die Arbeit zu erzielen, durch eine neue neue Deutung Sinn für die Agentur der Zukunft zu schaffen.

In Anbetracht des definierten Forschungsgegenstandes besitzen Beobachtung und die Befragung ausgewählter Personen jeweils die Eignung zur primären Datenerhebung durch den jeweiligen Forscher (Baur, 2019, S. 318). Die Beobachtung beschäftigt sich

mit speziellen Handlungen. Dabei fokussieren sich die Beobachtungen sowohl auf den Beziehungsgrad zwischen Menschen als auch auf die Strukturen, in denen diese Beziehungen stattfinden. (Meyen et al., 2019, S. 115). Die in dieser Arbeit vorliegenden Forschungsfragen zielen jedoch nicht nur auf eine spezielle Handlung oder auf die Beobachtung des Beziehungsgrades zweier Menschen ab. Zudem soll die Auseinandersetzung mit den Forschungsfragen Antworten für die Zukunft generieren sowie Entwicklungen der Vergangenheit überprüfen können. Deswegen eignet sich das Mittel der Beobachtung im Rahmen dieser Arbeit nicht. Die Methode der Befragung anzuwenden ermöglicht es hingegen, Themen und Entwicklungen der Vergangenheit zu hinterfragen und ermöglicht so den Erhalt neuer Ideen durch den Befragten (Meyen et al., S. 77). Auf Grund dessen kommt zur Beantwortung der genannten Forschungsfragen allein das Mittel der Befragung zum Einsatz.

Zur Erhebung verbaler Daten vermittelt Befragung können Leitfadeninterviews, Gruppendiskussionen, Tagebücher oder Experteninterviews dienen. Im Rahmen dieser Arbeit wird sich auf die Wahl zwischen Gruppendiskussion und Interviews als mögliches Tool zur Erhebung und Durchführung beschränkt (Meyen, et al., 2019, S. 79).

Gruppendiskussionen verfolgen das Ziel, ein kollektives Meinungsklima bezüglich eines Gegenstandes abzubilden. Dafür benötigt man eine Gruppe von Menschen mit gesteigertem Themeninteresse sowie ein möglichst neutrales Befragungsumfeld (Meyen et al., 2019, S. 53). Da diese Arbeit Sinnhaftigkeit im Kontext, durch die Beleuchtung von Biografie, Arbeitsalltag und Beruf, subjektiv und damit je einzelnen Befragten abbilden möchte, eignet sich das Leitfadeninterview zur Datenerhebung (Meyen et al., 2019, S. 53). Die Eignung tritt auch ein, da zur Beantwortung der Forschungsfragen Teilnehmer benötigt werden, die dazu fähig sind, sich über gewisse Fragestellungen und Themen zu äußern. Zudem kann die Befragung zuhause oder auch an den jeweiligen Arbeitsplätzen erfolgen (Meyen et al., 2019, S. 53).

In dieser Arbeit kommt also das Leitfadeninterview zur Datenerhebung zum Einsatz.

7.2. Leitfadeninterview

Prof. Dr. Walter Hussy definiert das Leitfadeninterview wie folgt:

„Das Leitfadeninterview ist ein halbstandardisiertes Interview. Das bedeutet, dass die Reihenfolge der Fragen dem Gesprächsverlauf angepasst wird und die Fragen in Anlehnung an die Begrifflichkeit der Teilnehmenden formuliert werden. Der Leitfaden dient bei der Gesprächsführung also lediglich als Anhaltspunkt“ (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 225).

Der Leitfaden beinhaltet also alle relevanten Aspekte des Forschungsgegenstandes, welche vor Untersuchungsbeginn ausgewählt wurden. So wird unter anderem

gewährleistet, dass alle Themen abgearbeitet werden und es durch ähnliche Fragestellungen zu einer Vergleichbarkeit der Auswertung kommt. Außerdem ermöglicht der Leitfaden höchste Flexibilität. Durch „Ad-hoc“-Fragen können zusätzliche Nachfragen gestellt werden. Es liegt eine variable Handhabung in Reihenfolge und Fragestellung vor. Diese individuelle Gesprächsführung und Möglichkeit der Vertiefung kann zu neuen Informationen und Erkenntnissen führen. Zusammengefasst macht das Leitfadenterview zu einem systematischen und zugleich flexiblen Instrument in der Welt der Datenerhebung (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 225). Deswegen besitzt das Leitfadenterview die richtigen Faktoren, um im Rahmen dieser Arbeit und mit der Hilfe der Befragten ein Agenturmodell der Zukunft aufzeigen zu können.

7.3. Inhalt und Aufbau der Befragung

Die im Folgenden aufgeführten Kriterien bilden die Grundlage zum Aufbau der qualitativen Befragung. Wie das vorangegangene Kapitel bereits beschrieben hat, erfolgt die Datenherbung per Einzelbefragung. Um den Anforderungen der Arbeit gerecht zu werden, wurde auf Basis der selektierten Literatur sowie vermittels persönlicher Erfahrungswerte durch die Tätigkeit in einer inhabergeführten Kreativagentur, mithin in induktiver Vorgehensweise, ein Pool an Fragen erstellt. Es handelt sich deshalb um ein induktives Vorgehen, weil die Arbeit durch die Analyse von Einzelfällen auf eine allgemeingültige Regel kommen möchte (Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S. 7). Anschließend resultierten aus diesem Wissen die entsprechenden Ober- und Unterkategorien. Ergebnis dieses Vorgehens: Es kristallisierten sich insgesamt fünf Oberkategorien für das Leitfadenterview heraus: (1.) Nutzungsgewohnheiten & Werbekanäle, (2.) Kreativität, (3.) Kundenbeziehungen, (4.) Wertschöpfungsarchitektur, (5.) Agenturmodelle.

Die jeweiligen Ober- und Unterkategorien werden in der Auswertung der Ergebnisse ausführlich beschrieben.

7.4. Aufbau des Leitfadenterviews

Zum formellen Aufbau des Interviewleitfadens dient die Arbeit von Prof. Dr. Walter Hussy. Dessen Leitfaden soll zu einer verbesserten Orientierung des Interviewers bei der Durchführung der Interviewsituation führen. Demnach differenziert sich der Leitfaden in drei Arten von Fragen:

- Einleitende Fragen: Diese sollen einen angenehmen Einstieg in das Gespräch ermöglichen sowie dem Gewöhnen an die Interviewsituation dienen. Beispiel: »Arbeiten Sie schon lange in diesem Unternehmen?«

- Leitfragen: Diese bilden den Kern des Interviews. Leitfragen können dabei gänzlich ungerichtet sein. Beispiel: »Was erwarten Sie für eine Entwicklung im Bereich Digital Advertising?«
- Ad-hoc-Fragen: Das sind ungeplante Fragestellungen. Diese werden spontan und situativ je nach Verlauf des Interviews gestellt. Hauptsächlich, um die Vertiefung bestimmter und unerwarteter Aspekte zu ermöglichen. Beispiel: »Warum glauben Sie, dass gerade dieses Tool Vorteile im Bereich Digital Advertising bringt?« (Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S. 225f.)

Um ein erfolgreiches Interview weitgehend sicherzustellen, werden weitere Faktoren benötigt, sogenannte „Hygienefaktoren“. Dazu zählt zunächst eine einleitende Begrüßung und Danksagung an den Interviewten sowie das Erläutern der zu bearbeitenden Thematik. Abschließend darf der Verweis auf den vorschriftsgemäßen Umgang entsprechend der Datenschutzverordnung nicht fehlen. Auf dieser Grundlage fällt dann der Startschuss, um aus den vorab definierten Oberkategorien Leitfragen aufzustellen. Die Leitfragen werden sich nicht unterscheiden, da alle Befragungsteilnehmer dem Management von inhabergeführten Agenturen angehören und eine möglichst hohe Vergleichbarkeit erzielt werden soll. (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 225).

7.5. Schlussfolgerung aus dem Pre-Testing

Nach Generierung der Leitfragen im Rahmen des Leitfadeninterviews wurden gemeinsam mit Kommilitonen einige Generalproben durchgeführt. Die Kommilitonen nahmen dabei die Rolle des Interviewten ein. Die Testsituation erfolgte dabei in zwei Formen, persönlich im Vier-Augen Gespräch sowie per Telefon. Übergeordnet war das Ziel des Pre-Testings, die allgemeine Qualität des Leitfadens sowie der Durchführung zu erhöhen. Weiteres Ziel des Pre-Testing war es, die folgenden Punkte zu prüfen, um sie gegebenenfalls zu optimieren:

- sinnstiftende Grundstruktur
- Art und Weise der Fragestellung und Einleitung
- Verwendung von Ad-hoc-Fragestellungen
- Aufnahmequalität und benötigtes Equipment
- Einhaltung vorgegebener Zeitstandards

Folgende Erkenntnisse ergaben sich aus dem Pre-Testing. Die Reduktion der Leitfragen auf Grund einer als zu hoch empfundenen Anzahl an Fragen. Daraus ergaben sich schlussendlich auch die eingesetzten Oberkategorien. In direkter Verbindung damit stand auch die Einhaltung der Interview-Zeit, die zunächst deutlich überschritten wurde. In den vorgenommenen Pre-Testings wollten die meisten Kommilitonen mehr über ihren Datenschutz erfahren. Das führte dazu, dass ein ausreichendes Grundwissen bezüglich

Datenschutzverordnung und Datenbehandlung angeeignet wurde, um dieses an die für die Arbeit relevanten Befragungsteilnehmer auf etwaiger Rückfrage hin herantragen zu können. Zusätzlich kam die Erkenntnis, dass es die Audioqualität des Smartphones gegenüber der des Laptops vorzuziehen gilt.

Letztlich war es richtig und wichtig, Pre-Testings durchgeführt zu haben. Sie boten definitiv die Möglichkeit zur Verbesserung der Qualität des Leitfadens sowie zu einem routinierteren Einstieg in die angestrebten Interviews mit den Experten. Im Anschluss erfolgte die Auswahl der Experten.

7.6. Kriterien zur Auswahl der Experten

Um herauszufinden, wie man sich als inhabergeführte Kreativagentur der Transformation innerhalb der Kommunikationsbranche stellen kann, gibt es vielleicht nur eine einzige Gruppe von Interessensvertretern, welche Aufschluss darüber geben kann. Denn die Befragungsteilnehmer sollten direkt involviert sein in den Wandel der Branche, sie sollten direkten Einfluss auf ihn haben und von den Auswirkungen direkt betroffen sein. Die Rede ist von den Inhabern selbst. Doch sie zählen nicht alleine zum Stamm der Befragungsteilnehmer, da die Arbeit versucht, verschiedene Blickwinkel mit in die Betrachtung zu ziehen. Daher galt es zunächst zu definieren, wer überhaupt als sogenannter Experte zur Befragung geeignet sein soll. Experteninterviews charakterisieren sich durch die Befragung eines ausgewählten Personenkreises. Für die Einstufung als Experte dient das spezifische Wissen der Person über besagte Thematik. Resultieren kann dieses Wissen über die berufliche oder außerberufliche Tätigkeiten (Niederberger & Wassermann, 2015, S. 51f.).

Auf dieser Grundlage erfolgte die Erstellung von Kriterien zur Eignung als Experte für Leitfadensbefragung. Zunächst ist eine berufliche Erfahrung im Kommunikationsbereich von mindestens fünf Jahren vorausgesetzt, um spezifisches Wissen im Feld der Medien vorweisen zu können. Des Weiteren sollten die Experten mindestens eine Tätigkeit im mittleren Management der Agentur vorweisen, bevorzugt aus der Geschäftsleitung, um auf die ökonomischen Modelle und deren Entwicklungen eingehen zu können. Zur Erhebung einer differenzierten Sichtweise können die Befragungsteilnehmer sowohl aus der Kreativ-Abteilung als auch aus der Beratung stammen. Zudem galt die Regionalität, sprich Tätigkeit im Großraum Stuttgart, als Kriterium, da die Arbeit eine regionale Betrachtung verfolgen sollte. Die Gruppe der in Frage kommenden Teilnehmer sollte sich daher idealerweise durch die folgenden Berufsbezeichnung auszeichnen: Inhaber, Geschäftsführer, Gesellschafter, Leitungsstellen, Kreativdirektoren. Auf der Grundlage jener Kriterien konnten fünf Experten für ein Leitfadeninterview gewonnen werden. Diese werden im folgenden Kapitel anonym beschrieben.

7.7. Beschreibung der Experten

In diesem Kapitel werden die endgültigen Experten der durchgeführten Interviews anhand des Leitfadens nach Alter, Geschlecht, Position, Mitarbeiteranzahl, Standort und Agenturform vorgestellt:

- Experte 1 (E.1.): Der erste Experte ist männlich und Mitte 30, er führt als Managing Director eine inhabergeführte Kreativagentur mit circa 15 Mitarbeitern in Stuttgart.
- Experte 2 (E.1.): Der zweite Experte ist männlich und Mitte 60, er führt als Geschäftsführer und Inhaber eine inhabergeführte Kreativagentur mit circa 75 Mitarbeitern in Stuttgart.
- Experte 3 (E.3.): Der dritte Experte ist männlich und Anfang 30, er arbeitet als leitender Projektmanager in einer inhabergeführten Kreativagentur in Stuttgart mit circa 15 Mitarbeitern.
- Experte 4 (E.4.): Der vierte Experte ist männlich, Mitte 30 und führt als bestellter Geschäftsführer circa 15 Mitarbeiter einer inhabergeführten Kreativagentur in Stuttgart.
- Experte 5 (E.5.): Der fünfte Experte ist männlich, Mitte 20 und arbeitet als Kreativdirektor in einer inhabergeführten Kreativagentur mit circa 20 Mitarbeitern in Stuttgart.

Zur Vereinfachung der vorzunehmenden Datenanalyse und Diskussion werden die Experten mit Kurzbezeichnungen versehen. Die Kodierung besteht daher aus dem Terminus E und der Zahl des jeweiligen Experten wie oben angezeigt.

7.8. Durchführung des Interview

Die Experten wurden definiert und konnten nicht zuletzt durch die Hilfe der im Rahmen dieser Arbeit betreuenden Professorin Dr. Christina Vaih-Bauer erfolgreich gewonnen werden. Die Kontaktaufnahme verlief telefonisch sowie per E-Mail. Dabei wurde den zu Befragenden lediglich der Titel der Arbeit genannt sowie die geplante Art und Weise der Befragung via Leitfaden. Mithin wurden, nach Rückfrage der Experten, die bestimmten Oberkategorien des Interviews genannt, jedoch nicht konkrete Fragestellungen. Dies sollte gewährleisten, dass die Antworten der Experten möglichst situativ verlaufen und ungefiltert erhoben werden können.

Die durchgeführten Interviews fanden in vier Fällen vor Ort, im natürlichen Arbeitsumfeld der Experten statt. Eines der fünf Interviews fand räumlich getrennt per Telefonat statt. Nach einem kurzen „Get-together“ erfolgte seitens des Interviewers die Aufklärung über die Thematik und das Ziel der Forschungsfragen. Des Weiteren erfolgte die detaillierte

Erklärung zum Thema Datenschutz und die dazugehörige mündliche Vereinbarung der Erlaubnis zur anonymisierten Verarbeitung der erhobenen Audiodaten. Nach Abgabe der Information über die Vorgehensweise der Befragung und des zeitlichen Rahmens begann das Interview mit den Einstiegsfragen an den Interviewten.

Zur Aufnahme der verbalen Daten kamen externe Aufnahmegeräte zum Einsatz, in Form von Smartphone und Laptop. Der anschließende Gesprächsverlauf konnte gezielt anhand der Oberkategorien abgearbeitet werden. Vereinzelt wurde die Möglichkeit der flexiblen Reihenfolge der Fragestellungen gewählt. Die Flexibilität und das Einbringen der Ad-hoc-Fragen konnte somit zu einer nachhaltigen Vertiefung verschiedener Aspekte beitragen.

Ihr Ende nahmen die Befragungen mit einem Ausblick und einer Prognose der interviewten Experten zur ihrer Vorstellung einer Agentur der Zukunft, gefolgt von konstruktiver Kritik sowie einer gegenseitigen Danksagung und die Vorfreude auf die Auswertung der erhobenen Daten.

8. Auswertung & Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Datenerhebung folgt die Aufbereitung der erhobenen Daten in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse. Aus den Interviews konnten Audioaufnahmen gewonnen werden, die es gilt zu transkribieren, um mit den schriftlichen Daten anschließend die Datenanalyse durchführen zu können. Die Transkription zeichnet sich durch hohen Aufwand aus ist aber für eine systematische Auswertung unverzichtbar (Hussy, Schreier, Echterhoff, 2013, S. 246). Vor Beginn der Transkription gilt es, gewisse Rahmenbedingungen zu schaffen. Dafür dienen beispielsweise die Transkriptionsregeln nach Glaser & Laudel:

- Ausschließlich themenrelevante Inhalte werden transkribiert
- Übersetzung von Dialekten und Umgangssprache in Hochdeutsch
- Nicht transkribiert werden paraverbale Äußerungen
- Non-verbale Äußerungen werden transkribiert sobald sie inhaltsrelevant sind
- Fragen und Antworten werden mit den jeweiligen Initialen versehen (Gläser & Laudel, 2010, S. 194).

Nach Professor Dr. Hussy sind im Anschluss die folgenden Entscheidungen zu treffen. Die erste Entscheidung betrifft die Vollständigkeit der Transkription. Die Entscheidung soll zwischen einer vollständigen oder selektiven Transkription getroffen werden. Bei der vollständigen Transkription wird das gesamte Gesprächsmaterial verschriftlicht. Die selektive Vorgehensweise bildet hingegen ausschließlich die Antworten des Interviewten ab oder Inhalte die dem Forschenden als relevant erscheinen. Eine vollständige Transkription wird laut Literatur empfohlen und findet in dieser Arbeit Anwendung, um eine möglichst hohe Objektivität zu ermöglichen (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 246).

Als zweite Entscheidung beschreibt Hussy den Umfang der Transkription. Dabei spricht er, wie bereits oben durch Gläser & Laudel beschrieben, von der Wichtigkeit Non-verbale Äußerungen, sobald diese inhaltstragend sind, in die Transkription mit aufzunehmen zu können. Denn es gibt Fälle in der die Äußerungsform in ihrer Bedeutung gleichgestellt ist mit dem Äußerungsinhalt. Die vorliegende Datenanalyse soll sich auf die Wiedergabe der Äußerungsinhalte konzentrieren. Auch die Art der Wiedergabe der Transkription ist entscheidend. Das auditiv gewonnene Material kann in Schriftdeutsch, literarischer Umschrift oder in Lautschrift nieder geschrieben werden. Da sich die Transkription auf die Äußerungsinhalte konzentrieren soll, gilt die Empfehlung der Literatur sich bei dieser Konzentration für die schriftliche Wiedergabe in Schriftdeutsch zu entscheiden. Als letzten Punkt führt Hussy Authentizität und Lesbarkeit der Transkription auf. Es wird ein Spannungsfeld beschrieben, in dem man sich als Forscher aufhält. Authentizität und

Lesbarkeit stehen sich gegenüber. Lässt man beispielsweise non- oder paraverbale Äußerungen weg, wirkt sich das negativ auf die Authentizität der Transkription aus. Nimmt man diese jedoch mit auf verschlechtert sich die Lesbarkeit auf Grund einer Vielzahl von zusätzlichen Schriftzeichen. Richtlinie der Literatur, welche auch in die Transkription der vorliegenden Arbeit miteinfließt ist, nur soviel Informationen zu transkribieren die es zur Beantwortung der Forschungsfragen benötigt (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 246f.).

Transkriptionen unterliegen auch einer kritischen Betrachtung. Denn die Entscheidungen innerhalb einer selektiven Transkription, sprich welche Inhalte miteinfließen und welche nicht beinhaltet bereits eine Interpretationsleistung wie sie auch in der anschließenden Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse benötigt wird. Auch die vollständige Transkription ist kritisch zu betrachten. Interpretationsleistung kommt hier zum Tragen, wenn Aussagen undeutlich oder durch Hintergrundgeräusche gestört wurden. Auch gesetzte Satzzeichen oder der Satzbau können nicht identisch mit der Audioaufnahme sein nachdem diese verschriftlicht wurde. Deshalb wird ein mehrmaliger Abgleich mit den erhobenen Audiodateien empfohlen (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 248).

Um den Prozess der Transkription zu beschleunigen wurde der Spracherkennungsdienst „Amber-Script“ verwendet. Die künstliche Intelligenz transkribierte die Audiodateien mit unterschiedlichen Qualitätsergebnissen vor. Zur Bereinigung der Fehler erfolgte die manuelle Korrektur. Im folgenden Kapitel wird die weitere Vorgehensweise zur abschließenden Auswertung, der qualitativen Inhaltsanalyse mittels Kategoriensystem erläutert.

8.1. Qualitative Inhaltsanalyse

Im Anschluss an die Transkription ist die systematische Auswertung des erhobenen Materials erforderlich (Niederberger & Wassermann, 2015, S. 40f.). Das hierfür geeignete Instrument stellt die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring dar. Das Instrument dient als Methode zur Auswertung, Datenanalyse und Textinterpretation festgehaltener Kommunikation (Mayring, 2015, S. 11f.).

Die qualitative Inhaltsanalyse vereint den Einsatz verschiedener Techniken. Nach Mayring gilt es, Ansätze zur Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung von Texten zu finden. Diese seien dann in Abstimmung auf die zubeantwortende Forschungsfrage auszuwählen. Im Rahmen der Zusammenfassung und Strukturierung erhobener Texte gilt es die Textbestandteile Kategorien zuzuweisen. Bei der deduktiven Kategorienbildung werden Haupt- und Unterkategorien vorab aus der Theorie abgeleitet und verfestigt. Das ist ein Beispiel dafür, dass die induktive Kategorienbildung als

vorteilhafter gilt, da sie der Verzerrung durch Vorannahmen des Forschenden vorbeugt. Diese Vorgehensweise empfiehlt sich besonders zur Auswertung von Frageformen die mit „Welche“ beginnen und eine Aufzählung einfordern (Mayring, 2015, S. 67f.).

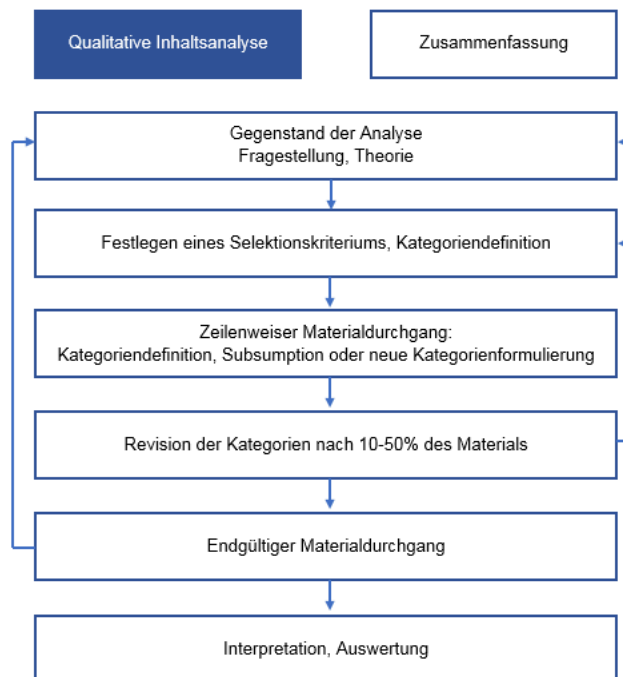


Abbildung 3: Prozessmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2015, S. S.86)

In Bezug auf die erhobenen Daten der Befragung, der zugrundeliegenden Theorie und des übergreifenden Themas der Erstellung von Kategorien soll im ersten Schritt das Selektionskriterium festgelegt werden. Die Festlegung dient als Ausgangspunkt der Kategoriendefinition und ermöglicht es Irrelevantes auszuschließen. Zusätzlich gilt es, das Abstraktionsniveau und den Detailgrad der Kategorienformulierung zu bestimmen. Die Codiereinheit beansprucht den kleinsten Textteil, welchen es auszuwerten und einer Kategorie zuzuweisen gilt. Die Kontexteinheit definiert den maximalen Materialbestand, der einer Kategorie zugewiesen werden kann. Die Auswertungseinheit legt dann die Reihenfolge der auszuwertenden Textteile fest (Mayring, 2015, S. 67f.).

Dies gilt als Fundament für die Ausarbeitung des erhobenen Materials. Ist das Selektionskriterium innerhalb eines Textes das erste Mal erfüllt, folgt die Kategorienformulierung entsprechend des Abstraktionsniveaus. Kommt es im Anschluss zur erneuten Erfüllung des Selektionskriteriums, ist zu prüfen, ob die Textstelle der zuvor aufgestellten Kategorie zugeordnet werden kann oder eine neue Kategorie erstellt werden muss. Diese Vorgehensweise gilt es dann für das gesamte Textmaterial anzuwenden. Eine wiederkehrende Überprüfung und Anpassung des Kategoriensystems während der Kategorienbildung wird empfohlen. Sprich eine Revision ist wie in Abbildung 2 beschrieben nach 10-50% des Materials erforderlich. Dabei ist beispielsweise darauf zu achten, dass erstellte Kategorien dem Ziel der

Analyse gerecht werden. Zudem gilt es zu überprüfen, ob das Selektionskriterium und Abstraktionsniveau zielführend gewählt wurden. Bei erforderlichen Korrekturen, gilt es die Analyse neu zu beginnen (Mayring, 2015, S. 86f.).

Das Ergebnis: Ein Kategoriensystem zur untersuchten Thematik. Dieses kann im Anschluss nach den folgenden Möglichkeiten ausgewertet werden:

- Interpretation des Systems
- Induktive Hauptkategorienbildung
- Quantitative Analysen – Beispiel: Häufigkeits-, Unterschieds- oder Zusammenhangsanalyse (Mayring, 2015, S. 87)

Die vorliegende Arbeit wendet die induktive Kategorienbildung an und versucht so die Interpretation des Kategoriensystems, um es überindividuell vergleichen und Aussagen interpretieren zu können mit dem Ziel Tendenzen zur aufgestellte Forschungsfragen geben zu können (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 256).

8.2. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Auf Basis der explizierten Oberkategorien und den dazugehörigen Unterkategorien wurden die relevanten Aussagen der Befragten zugeordnet, um sie in diesem Kapitel ausführlich beschreiben und diskutieren zu können. Ziel soll es sein, gemeinsame Tendenzen und unterschiedliche Sichtweisen herauszustellen, um der Agentur der Zukunft näher zu kommen. Es wird jeweils die Oberkategorie definiert und mit einem herausstechenden Ankerzitat beschrieben. Danach werden die wichtigsten Tendenzen und Unterschiede der dazugehörigen Unterkategorien genannt, sofern diese der Beantwortung der Forschungsfragen dienen.

Die **erste Oberkategorie** behandelt das Thema „**Nutzungsgewohnheiten und Werbekanäle**“. Es wurde die Bedeutung und Relevanz der sich ständig ändernden Nutzungsgewohnheiten durch Verbraucher für die eigene Organisationsform abgefragt. So wurde erörtert, welche Auswirkungen ergeben sich dadurch und wie wird die Entwicklung digitaler und klassischer Werbung eingeordnet.

Ankerzitat zur folgenden Oberkategorie lautet:

„Ich glaube ganz persönlich, dass wir da gerade am Anfang sind, dass sich ein paar Player schon etabliert haben, dass aber durch die digitale Transformation, die wir draußen haben, neue Herausforderungen entstehen werden, wozu neue Lösungen entwickelt werden, aus denen dann auch wieder massentaugliche soziale Netzwerkprodukte entstehen“ (E.1., Zeile 121f.).

Bei der ersten Unterkategorie „**Wichtigster Kanal**“ wurden Aussagen kodiert, welche Rückschlüsse auf den bedeutendsten Werbekanal sowie Prognosen zur weiteren Entwicklung digitaler Kanäle einfangen sollten. Alle fünf Experten erwähnten Instagram als den aktuell wichtigsten Kanal für die werbliche Kommunikation und nannten gleichzeitig den Relevanzverlust von Facebook. Auch beschrieben alle, den relevantesten Kanal nicht pauschalisieren zu können, es hänge stets von Kunde und Aufgabenstellung ab. Im Zuge der Transformation sei es wichtig, vermehrt „Touchpoints“ zu verstehen und richtig managen zu können. Die Beobachtung der digitalen Entwicklungen sei in den Fokus zu stellen, um rechtzeitig die richtigen Lösungen anbieten zu können. Einer der Experten erklärt die Basis guter Lösungen: „Kommunikation muss man insgesamt verstehen, ob sie digital sind oder analog ist und dafür die entsprechenden Konzepte entwickeln. Alles auf Basis der Idee“ (E.2., Zeile 91f.)

Die darauffolgende Unterkategorie lautet: „**Wachstum durch Onlinemarketing**“. Es wurden Aussagen kodiert, die Wachstumspotenziale durch das Angebot von digitalen Lösungen beschreiben. Welche Auswirkungen sind innerhalb der Organisationsform durch die digitale Entwicklung zu spüren? Vier von fünf Experten sehen Wachstumspotenziale, wünschen sich diese oder schöpfen sie gerade aus. Nur ein Experte wünscht sich ausdrücklich kein Wachstum und begründet dies mit der Erforderlichkeit einer zu spitzen Positionierung und dem Einsatz großer Personalkosten. Nur eines von fünf Unternehmen der Befragten bildet das Thema Online Marketing vollumfänglich und innerbetrieblich ab. Die anderen Kommunikationsexperten schließen die Lücke mit Freelancern und eigenen unabhängigen Partnern. Die Lösung für Lücken im Angebotsportfolio des Online-Bereiches: Die projektweise Zusammenarbeit mit Freelancern und Anbietern eines agenturinternen Netzwerkes.

Die Unterkategorie „**Klassische Werbung**“ soll herausfinden, ob die klassischen Werbeformen vom Aussterben bedroht sind oder ob sie immer noch Relevanz für Werber besitzen. In einem sind sich alle Experten sicher, klassische Werbung in Form von Fernsehen, Radio, Print, Außenwerbung besitzt weiterhin eine hohe Bedeutung und Notwendigkeit für den Aufbau von Marken. Klassische Werbung wird hauptsächlich für ein konsistentes Markenbild und für das Halten des Markenimage benötigt. Einer der befragten Experten sieht den Stand der klassischen Medien aber abklingen und sagt: „Klassische Werbung funktioniert nur noch in Kombination mit digitalen Kanälen. Klassische Werbung nimmt dabei nur noch eine ergänzende Rolle ein“(E.3., Zeile 88). Zudem beschreiben zwei Experten die Gefahr, klassische Werbung zu vernachlässigen. Denn zu viel Investitionen in digitales Performance-Marketing schade langfristig dem Markenkern.

Die letzte Unterkategorie „**Integration & Verbraucherdialog**“ schließt die erste Oberkategorie ab. Es wurden Aussagen kodiert, welche die Wichtigkeit der Verbraucherintegration in den Kommunikationsprozess beinhalten. Hier sind sich die Experten allesamt einig. Die Thematik des Verbraucherdialogs und der Reaktion auf Feedback sowie das Anstoßen von Interaktion mit einer gewünschten Zielgruppe gewinnt an Relevanz und Bedeutung für werbetreibende Unternehmen. Die Absenderwerbung ist Vergangenheit, die Verbraucher und die digitalen Kanäle fordern Echt-Zeit Kommunikation, Botschaften und teilbaren Content. Für Botschaften und Content sind weiterhin Agenturen hauptverantwortlich. Den Dialog müssen jedoch die Unternehmen selbst durchführen. Als Agentur kann man dem Verbraucherdialog Rahmenbedingungen setzen, beispielsweise die Tonalität festlegen, jedoch nie den Dialog selbst durchführen. Die Agenturen sollten hier verstärkt die Beraterrolle einnehmen und das Thema bei ihren Kunden anstoßen – das Merkmal Steigerung der Beratungskompetenz fiel, in diesem Zusammenhang bei allen fünf Experten. Wichtig ist allen Experten, dass Kampagnen so flexibel wie möglich sind, um eine Vielzahl von Kanälen bespielen zu können.

Die **zweite Oberkategorie „Kreativität“** definiert Einschätzungen und Prognosen der Befragten zur Fragestellung, ob die Idee das Kernprodukt der Kommunikationsbranche bleiben wird. Des Weiteren soll eine neue Definition von Kreativität generiert werden.

Ankerzitat der Oberkategorie beschreibt eine neue Definition von Kreativität. Zusätzlich soll die Bedeutung und Funktion im Wirkungsfeld der Kommunikationsbranche beleuchtet werden: „Kreativität besteht darin, eine Idee stringent, konsequent, schlüssig zu entwickeln und sie entsprechend in ein Konzept zu übersetzen“(E.2., Zeile 152).

Die dazugehörige Unterkategorie „**Kernprodukt**“ kodierte Aussagen, welche Aufschlüsse geben sollen, inwiefern die Experten das aus ökonomischer Sicht wertfreie Produkt der Idee weiterhin als Kernprodukt der Zukunft sehen. Eine eindeutige Tendenz aller Befragten verdeutlicht, dass es nicht alleine um die kreative Idee an sich geht, um weiterhin erfolgreich am Markt agieren zu können. Vielmehr wird die kreative Entwicklung einer Strategie und der dazu passenden Umsetzung und Implementierung in verschiedene Kanäle zur Kernleistung. Die Steigerung der Beratungskompetenz und die Entwicklung der passenden Strategie zu einer Idee werden als extrem wichtig eingestuft. Zum Kernprodukt wird daher die kreative Umsetzung einer passenden Strategie. Einer der Experten setzt dabei voll auf die Beratungsleistung: „Denke kreativ und unternehmerisch für deine Kunden und sie nehmen dich auf Augenhöhe wahr, Schlagwort: Trusted Advisor“ (E.4, Zeile 260f.). Durch Vertrauen und höchste Beratungskompetenz kann es gelingen, zu einem echten Partner zu werden und die eigene Austauschbarkeit zu reduzieren.

Inwiefern beeinflussen neue Technologien Arbeitsbereiche und somit das Geschäftsmodell der inhabergeführten Agentur? In der Unterkategorie „**Technologie**“ wurden Aussagen kodiert, welche durch den Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz Rückschlüsse auf das Geschäftsmodell zulassen. Hier gibt es hauptsächlich übereinstimmende Aussagen der Experten. Big Data und künstliche Intelligenz werden nicht als Bedrohung gesehen, sondern als Bereicherung und Chance sich positiv und marktgerecht weiterzuentwickeln. Dabei nennen alle Experten die Wichtigkeit sich dieser Informationen und Daten ausgiebig zu bedienen, um sie in den Entstehungsprozess von Kommunikationsmaßnahmen einfließen zu lassen. „Bedient sich der Mensch an Big Data wird er stärker. Big Data muss in Beratungskompetenz miteinfließen“ (E.3., Zeile 152). Auch E.1. beschreibt den Umgang mit Technologie als entscheidenden Faktor für die Zukunftsfähigkeit der inhabergeführten Kreativagentur. Es seien die bestimmenden Themen in Zukunft, diese zu interpretieren und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen liegt in der Beratungskompetenz. Zwar finden bereits Tools der künstlichen Intelligenz im Bereich der Kreation ihren Platz, beispielsweise durch das Erstellen von Headlines oder Copy-Texten, jedoch sind sich die Experten einig, dass eine Idee, entwickelt von einem Algorithmus, in den nächsten Jahren keine Wow-Effekte produzieren kann. Daraus lässt sich die Empfehlung formen, dass inhabergeführte Kreativagenturen in Zukunft in Personal investieren sollten, welches in der Lage ist, Datenerhebungen- und Auswertungen durchzuführen.

Die **dritte Oberkategorie „Kunde von Morgen“** beschäftigt sich mit der Bedeutung und Funktion von Kundenbeziehungen aus Agentursicht. Es galt herauszufinden, ob langfristige Kundenbeziehungen relevant für den Unternehmenserfolg sind und welche Faktoren für eine erfolgreiche Kundenbeziehung benötigt werden. Zusätzlich sollte eingefangen werden welche Auswirkungen die Experten durch den Wandel von Kundenbeziehungen spüren.

Ankerzitat dieser Oberkategorie:

„Meiner Meinung nach, relativ egal ob der Kunde lang oder kurz bei dir ist. Der muss auf seiner Gegenseite jemanden haben der partnerschaftlich agiert. Dann ist es völlig egal in welchem Zeitalter ich mich befinde“ (E.4., Zeile 302).

Die dazugehörige Unterkategorie „**Faktoren**“ kodiert alle Aussagen, die als Faktoren für eine erfolgreiche Kundenbeziehung gelten. Die Befragung gab den Konsens zu folgenden Merkmalen:

- Ankerfunktion einnehmen in wachsendem Kommunikationsdschungel
- Sympathie & Vertrauen durch höchste Beratungskompetenz
- Mehrwerte aufzeigen und untermauern

- Vom Dienstleister zum Partner auf Augenhöhe werden

In der Unterkategorie „**Langfristige Beziehungen**“ wurden Aussagen kodiert, die Aufschlüsse liefern sollen, ob eine langfristige Kundenbeziehung entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Dabei gab es deutliche Auffassungen der Experten. Zwei Experten äußerten, dass eine Kundenbeziehung nur dann erfolgreich sein kann, wenn diese langfristig sei. Zur Erreichung einer langfristigen Beziehung nennen diese beiden Experten die oben genannten Merkmale der Unterkategorie „Faktoren“ mit dem klaren Fokus auf dem Angebot höchstklassiger Beratungskompetenz. Drei der Experten legen keinen Fokus auf langfristige Beziehungen und sagen, dass durch hohe Qualität und dem Bieten schlagkräftiger Mehrwerte, Kunden immer wieder Leistungen in Anspruch nehmen werden. Dafür bedarf es keinerlei Verträge, die die werbetreibenden Unternehmen an Agenturen binden. Um Kundenbeziehungen im Allgemeinen zu festigen und dem Wandel und Kostendruck standzuhalten, bedarf es regelmäßiger Impulse durch Agenturen für ihre Kunden, sowie die Fähigkeit, Probleme seiner Kunden antizipieren können. All diese Merkmale münden darin, dass man durch besondere Beratungskompetenz in der Lage ist, Kunden stärker an sich zu binden und das ohne Verträge. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass man als Agentur für seine Kunden als Art Kompass agieren sollte. Dieser gibt Orientierung und bringt einen ans Ziel, auch in schwierigen Zeiten und Verhältnissen.

Anknüpfend an erfolgreiche Beziehungen mit werbetreibenden Unternehmen folgt die Unterkategorie „**Projektweise Beauftragung**“. Es wurden Aussagen kodiert, welche die Entwicklung der vermehrt projektweisen Beauftragung in der Kommunikationsbranche beschreiben. Zusätzlich wurden die Auswirkungen durch diesen Wandel erfasst. Die projektweise Beauftragung wird nicht als die entscheidende Gefahr für das eigene Geschäftsmodell angesehen. Die Gefahr bestünde laut drei Experten darin, sich ausschließlich auf seine Bestandskunden zu fixieren. Bewusstsein für die Entwicklung, dass vermehrt projektweise verteilt wird, ist bei allen Experten vorhanden. Alle Experten benannten das Merkmal, dass man die Entwicklung als Herausforderung sehe. Optimal sei dabei ein Mix aus Bestandskunden und On-Top Projekten. Die projektweise Beauftragung bringt Dynamik in die Kreativagentur und hält kreative Prozesse auf hohem Niveau. Das Merkmal des Lerneffekts wurde dreimal genannt und von Experte JE.4. treffend beschrieben: „Liegt der Fokus rein auf den Bestandskunden, läuft man Gefahr nur noch so hoch zu springen wie man muss – Im Umkehrschluss verliert man für andere Kunden an Relevanz“(E.4., Zeile 303f). Alle Experten beschrieben die Wichtigkeit hier tätig zu werden und in der Neukundenakquise die projektweise Beauftragung vermehrt zu fokussieren.

Die Oberkategorie schließt ab mit der Unterkategorie „**Positionierung**“. Es wurden Aussagen kodiert, welche die Bedeutung der eigenen Positionierung als starke Unternehmensmarke im Wettbewerb beschreibt. Zum Thema Wichtigkeit der Positionierung gehen die Meinungen der Befragten auseinander. Einer der Experten sagt: „Positionierung besitzt größte Bedeutung, sie schafft Vertrauen und spricht die passenden Kunden an“(E.3., Zeile 235f.). E.2. äußerte sich ähnlich und sieht die eigene Positionierung als absolut wichtig und selbstverständlich an. Dabei betont er jedoch, dass diese Positionierung häufig bei Organisationsformen innerhalb der Kommunikationsbranche auf der Strecke bliebe. Einen ganz anderen Ansatz verfolgt E.5., dieser schreibt der Positionierung nach innen eine größere Bedeutung zu als der Außendarstellung. Er beschreibt dabei Kriterien und Grundsätze, nach denen man arbeiten sollte, um höchste Qualität zu produzieren. So würden sich Projekte und Qualität der Agentur durch Mundpropaganda positionieren können. E.4. beschreibt nochmals eine andere Auffassung bezüglich der Positionierung. Diese definiert er über Haltung. Eine Positionierung nach außen kann demnach eine Hilfe sein, doch sei die Wichtigkeit einer eigenen Positionierung in den letzten Jahren abgeklungen. Weiter führt er aus: „Ich glaube es geht vielmehr darum, unabhängig von der eigenen Positionierung mit Claim und Name – Haltung zu beziehen und dadurch die richtigen Themen zu besetzen, ansonsten droht die Irrelevanz“(E.4.,Zeile 342f.). Die Kategorie hat die Wichtigkeit und Differenzierung des Begriffs Positionierung aufgezeigt. Ob nach innen oder außen. In Form von Haltung oder Qualität. Eine Positionierung dient mit Sicherheit als Unterstützung bei der Fahrt und dem Blick in Richtung Zukunft. Dabei lässt sich erwähnen, dass die eigene Positionierung nicht nur der Außendarstellung dienen sollte, sondern auch der eigenen Orientierung dienen kann, wenn es um die Transformation der eigenen Ausrichtung und Wertschöpfungsarchitektur geht – zusätzlich fließt in die eigenen Positionierung auch die Bedeutung und Einlösung des jeweiligen Nutzenversprechens einer inhabergeführten Agentur ein.

Die **vierte Oberkategorie „Wertschöpfungsarchitektur“** möchte Einflüsse und Entwicklungsgrad der Idee als Wirtschaftsgut, der Wertschöpfungsstufen, dem Nutzenversprechen, sowie den Konkurrenzdruck erfassen.

Ankerzitat dieser Oberkategorie:

„Der Wert der Idee ist extrem hoch. Sie ist Basis, um immer differenziertere und komplexere Zielgruppen zu erreichen. Die Idee als Wirtschaftsgut wird immer relevanter. Deswegen müssen Nutzenversprechen und die Wertschöpfungsstufen eine Weiterentwicklung hinlegen um die erfolgreiche Umsetzung der Idee zu gewährleisten“(E.3., Zeile 324f).

Die erste dazugehörige Unterkategorie „**Idee als Wirtschaftsgut**“ kodierte Aussagen, die beschreiben, mit welchem Wirtschaftsgut die Befragten in die Zukunft gehen

möchten. Alle fünf befragten Experten bestätigen, dass die Idee auch in Zukunft das Kernprodukt der inhabergeführten Agentur bleiben wird. Zwei Experten beschreiben, dass Ideen als Problemlöser in Erscheinung und Definition treten müssen. Denn Ideen bringen nur dann Erträge, wenn sie kanalübergreifend funktionieren und die Anforderungen der Kunden erfüllen und im besten Fall übertreffen. Zudem beschrieben alle Experten den unersetzlichen Gegenpart zur Idee: Die Strategie, ohne die die Idee nicht. E.2. beschreibt die Gewichtung der Idee wie folgt: „Zentral den wichtigsten Wert, den höchsten Wert. Fünf von 10 Punkten und das Schnittstellenmanagement 2 und die Umsetzung 3. Wenn man das so beschreiben könnte von der Gewichtung her“ (E.2., Zeile 288). Schlussendlich lässt sich sagen, dass Ideen das Kernprodukt der Kommunikationsbranche bleiben werden, da sie zur Problemlösung dienen und unberechenbare Veränderungen hervorrufen können. Doch es ist niemals die Idee allein, ohne strategisches und vermehrt analytisches Fundament kann sich die Idee nicht in die Höhe strecken und zur Entfaltung kommen.

Bei der Unterkategorie „**Wertschöpfungsstufen**“ wurden Aussagen kodiert, welche die aktuelle Wertschöpfungsarchitektur der Befragten beschreiben sowie welche Entwicklungen und Fokusverlagerungen erwartet werden, um Zukunftsfähigkeit zu ermöglichen. Jedes Unternehmen der Befragten arbeitet aktuell mit der in Kapitel 2.6. beschriebenen und abgebildeten traditionellen Wertschöpfungsarchitektur. Sie wird von den Experten jedoch nicht als dogmatisches Schema gesehen, sondern als agiler Prozess. Im Fokus stehen dabei Konzeption und die Umsetzung, welche von drei Experten als die größte Kostenstelle in der Wertschöpfung beschrieben wurde. E.1. legt weiterhin den Fokus auf die Kreativität, also Konzeption und Umsetzung. Die anderen Experten sehen eine Fokusverlagerung auf Strategie und Analyse als bedeutenden Schritt in Richtung Zukunft an. Daraus lässt sich schließen, dass eine Verlagerung und Konzentration auf die Beratungskompetenz bevorsteht und die Entfernung von Umsetzung und Produktion. Auch aufgrund der voranschreitenden Digitalisierung sollte der Wertschöpfungsstufe der Analyse ein höherer Stellenwert zugeschrieben werden. Denn Beratungskompetenz gepaart mit einer intensiven Analyse kann Qualität und Implementierung der Idee steigern und somit auch den Ertrag der inhabergeführten Agentur. Abschließend ergab sich die Erkenntnis, dass alle Befragten die Wertschöpfungsstufe der Umsetzung als potenziellen Kandidaten zur Eliminierung innerhalb der Wertschöpfungsarchitektur ansehen. Eine vollumfängliche Auslastung dieser Wertschöpfungsstufe zu gewährleisten erweist sich als schwierig und lässt nicht unbefangen in Beratung und Strategie agieren. Zudem sind technologische Tools im Vormarsch, welche das Potenzial besitzen, Menschen im Arbeitsbereich der Umsetzung abzulösen. Hier könnte es zum Ausschluss kommen, welcher über Freelancer und unabhängige Netzwerke aufgefangen werden soll. Zusammenfassend entwickelt sich,

laut vier Experten, die Wertschöpfungsarchitektur auf den Fokus des kreativen Beraters mit eigener Konzeption.

Die nächste Unterkategorie „**Nutzenversprechen**“ kodierte Aussagen, welche Auskunft über die differenzierten Nutzenversprechen sowie deren Bedeutung gaben.

Es folgen vier definierte Nutzenversprechen der befragten Experten:

- „Unser Nutzenversprechen ist, dass wir wertschöpfende und nachhaltige Marken-Erlebnisse produzieren wollen. Das hat viel damit zu tun, dass ich sage, Dinge müssen Sinn ergeben und die müssen ihre Rezipienten auch erreichen. Darum geht es. Das ist unser Nutzenversprechen“ (E.2., Zeile 327f).
- „Unser Nutzenversprechen: Kommunikationslösungen. Lösungen ist immer positiv, das heißt sie funktioniert als eine Art Leistungsversprechen“ (E.4., Zeile 495).
- „Unser Nutzenversprechen ist: Wir erreichen mit der richtigen Idee, mit den richtigen Instrumenten, eure Zielgruppe mit der richtigen Botschaft“ (Simon, 356f.)
- „Die Umsetzung relevanter Ideen und Kampagnen Max“ (E.5., Zeile, 240)

Im Mittelpunkt dieser Aussagen stehen Kommunikationslösungen und der richtige Umgang, das richtige Erreichen von Zielgruppen. Ein Nutzenversprechen ist eine Art Daseinsberechtigung und beschreibt die Relevanz und Arbeit der inhabergeführten Agentur. Wenn man die Nutzenversprechen mit den Merkmalen Lösungen und Zielgruppen herausstellt, benötigt es auch die passende Wertschöpfungsarchitektur, um das Versprechen einlösen zu können. Daher macht die oben in der Unterkategorie „Wertschöpfungsstufen“ beschriebene Verlagerung auf Analyse und Beratung durchaus Sinn. Denn um Zielgruppen in einer sich ständig ändernden Mediumwelt erreichen zu können benötigt es den Einfluss von Daten und einer ausgiebigen Analyse dieser, um mit der richtigen Strategie Lösungen in Form von Ideen ermöglichen zu können. Das lässt die Annahme zu, dass sich Wertschöpfungsketten langfristig verschmälern und fokussieren müssen, um in Zukunft die genannten Nutzenversprechen flexibel und agil erfüllen zu können.

Abschluss findet die Oberkategorie vier mit der Unterkategorie „**Konkurrenz**“, in der Aussagen kodiert wurden, welche Rückschlüsse auf die Bedrohung durch Wettbewerber beschreiben. Alle Experten im Rahmen der Leitfadenbefragung gaben die folgenden Merkmale als Bedrohungen für die eigene Organisationsform an:

- Angriffe durch künstliche Intelligenz auf die Wertschöpfungsstufe der Umsetzung
- Unternehmensberatungen steigen in die Strategieentwicklung mit ein
- Networks und eine steigende Anzahl an Freelancern

Zusammenfassend sehen die Experten das Erstarben der Wettbewerber und die Angriffe auf Wertschöpfungsstufen als Chance, die eigene Positionierung und die eigenen Kerntätigkeiten zu verfestigen. Als Verteidigung nannten die fünf Experten unterschiedliche Ansätze, die folgend aufgeführt werden:

- „Eine differenzierte Positionierung. Komischerweise landen wir immer wieder beim Thema Idee. Was uns letztendlich eine Alleinstellung gibt“ (E.2., Zeile 365f).
- „Indem der Kunde weiß, dass ich sein kreativer Berater bin, dann erkennt er meinen Mehrwert und dann sind die Eintrittsbarrieren für Wettbewerber extrem hoch. Und die haben gar nicht das Interesse“ (E.4., Zeile 564f).
- „Konkurrenz ist da - gerade Strategie und Konzeption wird von Unternehmensberatungen reklamiert. Mittel dagegen ist es, eine starke Positionierung zu haben, weg von Full-Service. Konkurrenz ist Chance sich deutlicher abzugrenzen“ (E.3., Zeile, 387f)
- „Konzentration auf die Zusammenarbeit mit Freelancern um Wertschöpfungsstufen zu entlasten“ (E.5. Zeile, 279f).

Daraus lässt sich schließen, dass die Wertschöpfungsarchitektur ihren Fokus finden und im Allgemeinen schmaler werden muss. So kann es gelingen, agiler und flexibler auf verschiedenste Anforderungen Lösungen offerieren zu können. Weiterhin gilt es, die Chance zur eigenen Positionierung zu ergreifen, um sich stärker zu differenzieren, um so die besondere Werte der inhabergeführten Kreativagentur vermitteln und nutzen zu können. Ein weiteres Mittel kann die Stärkung des eigenen Netzwerkes sein, in dem man den Stamm vergrößert und dadurch Flexibilität und Entlastung der eigenen Wertschöpfungsketten generiert. Außerdem kann es so gelingen, die Gefahr durch Freelancer zu minimieren, indem man sie zu Partnern macht.

Die letzte **Oberkategorie** und damit die **fünfte** trägt den Titel **„Agenturmodelle“** und kommt ohne Unterkategorien aus. In dieser Oberkategorie sollen Erfahrungen, Einstellungen und Haltungen zum Zukunftsszenario der inhabergeführten Kreativagentur zusammengeführt werden. Dabei wurden Aussagen kodiert, welche zukünftige Geschäftsmodelle und gewünschte Ausrichtungen beschreiben.

Wie sich die befragten Experten die Zukunft ihrer Organisationsform wünschen, zeigen die aufgeführten Zitate:

- „Trusted Advisor ist meine Zukunftsvision: Das muss zum Anspruch der inhabergeführten Kreativagentur werden“ (E.4., Zeile, 603).
- „Ich glaube an die inhabergeführte Kreativagentur und an Netzwerke. Digital werden sie alle sein“ (E.2., Zeile, 416).
- „Es muss sich radikal etwas ändern. Der Online-Sektor muss weiter erschlossen und digitale Kanäle intensiver genutzt werden“ (E.3., Zeile, 443).
- „Gerade kleinere Agenturen brauchen Inhouse mehr Datenexpertise“ (E.5., Zeile, 309).
- „Agenturmodell der Zukunft: Inhabergeführt, klein und flexibel“ (E.1., Zeile, 653).

In diesen Äußerungen stecken die gewünschten Fokusbereiche der Organisationsausrichtung. Drei Experten nennen das Merkmal und somit den Fokus „digital“, ein Experte den Fokus „Beratung“ und ein Experte den Fokus auf einer „flexiblen Wertschöpfungskette“. Das vielfältige Ergebnis der anstrebenden Zukunftswünsche bietet Freiraum für Interpretation und kann als Grundlage zur Beschreibung eines neuen zukunftsfähigen Geschäftsmodelles gesehen werden. Zum einen, da die Mehrheit den Fokus in steigender Digitalisierung sieht und zum anderen das sich vorzustellende Resultat, wenn alle drei Merkmale miteinander verschmelzen würden. Betrachtet man die Oberkategorien und dazugehörigen Unterkategorien wird deutlich, dass eine Verschmelzung dieser drei Merkmale die beschriebenen Problematiken behandeln würde. Denn Technologiefortschritt, sich ändernde Nutzungsbedingungen und der Eintritt zahlreicher digitaler Kanäle erfordert auch von den inhabergeführten Agenturen eine Weiterentwicklung im Bereich Digitalisierung und das weitere Eintauchen in den Online-Bereich. Zudem verändern sich Kundenbeziehungen, deren Anforderungen und der Trend zur projektweisen Beauftragung erfordern daher steigende Beratungskompetenz sowie einer Positionierung. Komplettiert wird dies von kommunizierten Nutzenversprechen und dem Erstarren von Konkurrenten. Um dieses Versprechen einzuhalten und Konkurrenten Paroli zu bieten, benötigt es eine flexible Wertschöpfungsarchitektur. So kann agil und reaktionsschnell vorgegangen werden, sowie ökonomisch Lösungen für diverse und zukünftige Kommunikationsanforderungen geboten werden.

9. Schlussbetrachtung und Fazit

9.1. Diskussion der Methodik

Das folgende Kapitel legt eine kritische Auseinandersetzung der durchgeführten Forschungsmethode nieder. Als Basis der Diskussion sollen die in Kapitel 7.1. beschriebenen Gütekriterien dienen. Diese hatten zur Aufgabe, Objektivität und Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu steigern, um dadurch die Qualität der gesamten Arbeit sicherstellen zu können. Das Gütekriterium „Nähe zum Gegenstand“ konnte erfüllt werden. Vier der Befragten konnten vor Ort in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld interviewt werden. Sowohl erfüllte auch das Telefonat das Gütekriterium der „Nähe“ durch Durchführung in einem persönlichen Umfeld. Der Einsatz gewisser Fragetechniken und der kontrollierte Ablauf des Gesprächs durch den Leitfaden, ermöglichte das freie Reden der Interviewten. Als nächstes galt es das Gütekriterium „Dokumentation des Forschungsprozess“ zu erfüllen. Eine detaillierte Begründung über getroffene Entscheidungen zum Entstehungsprozess, Wahl der Methodik und Durchführung liegt in Kapitel 7 und 8.1 vor. Zusätzlich befinden sich im digitalen Anhang die Transkripte und der Aufbau des Kategoriensystems. Das Gütekriterium der „Selbstreflektion“ soll die Frage klären, in welchem Verhältnis der Forschende zum Forschungsgegenstand steht. Die Werturteilsfreiheit wurde durch den Forschenden in dem Sinne beeinflusst, als das ein sechsmonatiges Praktikum in einer inhabergeführten Kreativagentur vorausging und ein persönliches sowie berufliches Interesse des Forschenden vorliegt, die inhabergeführte Kreativagentur auch in Zukunft noch erfolgreich am Markt sehen zu können. Das Gütekriterium „Interpretation der Gruppe“ hätte rückblickend betrachtet, verbessert umgesetzt werden sollen. Die Experten kannten die empirische und theoretische Basis der Arbeit lediglich aus dem einleitenden Gespräch vor dem Interviewstart. Zur Absicherung der Ergebnisse dient das Gütekriterium „kommunikative Validierung“, welches nur teilweise erfüllt werden konnte. Zwei von fünf Experten konnten aus beidseitig zeitlichen Gründen die erhobenen Daten nicht gemeinsam mit dem Forschenden validieren.

Bezüglich der erstellten Transkripte tritt eine fehlende Vollständigkeit in der Form ein, dass para- und nonverbale Äußerungen nicht verschriftlicht wurden. Das unterstützt wie in Kapitel 8. beschrieben, die subjektive Interpretation der Ergebnisse durch den Forschenden. Für den Begriff der Repräsentativität gibt es eigentlich keine mathematische Formel (Baur, 2019, S. 337). Nichts desto trotz gilt es kritisch zu betrachten, dass in der vorliegen Arbeit insgesamt fünf Experten aus der gleichen Unternehmensform befragt worden sind. Um diese Repräsentativität im Anschluss zu steigern, würden sich quantitative Erhebungsmethode anbieten, um eine höhere Präzision und Vergleichbarkeit zu erhalten (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 53).

9.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Basis der generierten Erkenntnisse und den wichtigsten Ergebnissen folgt die Beantwortung der Forschungsfragen sowie das Aufstellen einer Hypothese, die zum Ziel hat, eine mögliche Form der Agentur der Zukunft abzubilden.

Sichert eine Transformation der traditionellen Wertschöpfungsarchitektur die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der inhabergeführten Kreativagentur?

Die Transformation ist bereits im Gange. Ohne eine Weiterentwicklung der Wertschöpfungsarchitektur wird der Gang in die Zukunft ein steiniger. Die Wertschöpfungsarchitektur muss zu einem agilen und flexiblen Prozess werden, um sich stetig ändernden Anforderungen wirtschaftlich entgegenstellen zu können. Nach Interpretation der erhobenen Daten lässt sich sagen, dass die Wertschöpfungsstufen Strategie und Analyse an Gewichtung gewinnen müssen. Die Wertschöpfungsstufe der Umsetzung wird an Relevanz verlieren und steht vor der Auslagerung. Der hohe Kostenfaktor und steigende Einsatzmöglichkeiten technologischer Tools lassen die Eliminierung dieser Stufe wahrscheinlicher werden. Eine neue Wertschöpfungsarchitektur wird im Anschluss als Hypothese präsentiert.

Bleibt die Idee Kernprodukt der Kommunikationsbranche?

Die Idee bleibt weiterhin Kernprodukt der inhabergeführten Kreativagentur und kann zudem als Alleinstellungsmerkmal dienen. Doch es ist nicht mehr die Idee allein, sondern die kanalübergreifende strategische Implementierung einer Idee und der Ansprache heterogener und hauptsächlich digital vorzufindender Zielgruppen. Die Idee wird in ihrer Definition zum Problemlöser.

Sichern langfristige und vertraglich abgesicherte Kundenbeziehungen den Unternehmenserfolg?

Verträge schaffen Planungssicherheit und wirtschaftliche Absicherung. Die Gefahr besteht darin, sich ausschließlich auf seine Bestandskunden zu konzentrieren. Die Konzentration auf die projektweise Beauftragung werbetreibender Unternehmen muss akzeptiert und angenommen werden. Deswegen gilt es Beratungskompetenz und kommunizierte Mehrwerte zu erhöhen. Schafft man Kundenanforderungen regelmäßig zu übertreffen, benötigt es keine Verträge für den Unternehmenserfolg.

Ist Onlinemarketing im Angebotsportfolio ein „Must-Have“?

Definitiv: Die theoretischen Grundlagen unterstreichen dies genauso wie die Experten selbst. Werden Wachstumspotenziale im Online-Bereich nicht ausgenutzt droht die Gefahr, Zielgruppen nicht mehr erreichen zu können. Investitionen und Datenauswertung sowie Fachpersonal werden empfohlen.

Digitalisierung – ist der Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz eine Gefahr oder Chance für die inhabergeführte Kreativagentur?

Sollte als Chance begriffen werden, in seiner Wertschöpfungsarchitektur an Effizienz und Effektivität zuzulegen. Diese beiden Themen werden die gesellschaftliche Zukunft prägen und dadurch auch die der inhabergeführten Kreativagentur. Basierend auf den genannten Ergebnissen, lassen sich folgende Hypothesen aufstellen:

Hypothese 1: Die Wertschöpfungsarchitektur der inhabergeführten Kreativagentur der Zukunft besteht aus vier agilen Wertschöpfungsstufen, die im Austausch miteinander stehen. Das sind Analyse, Strategie, Beratung und Konzeption.

Hypothese 2: Das Nutzenversprechen der zukünftigen inhabergeführten Kreativagentur lautet: Wir bieten kanalübergreifende Problemlösungen zur nachhaltigen Interaktion mit definierten Zielgruppen.

9.3. Fazit

Die Erarbeitung der vorliegenden Arbeit hat die Relevanz und Gewichtung der Thematik aufgezeigt. Die Auswirkungen auf die Kommunikationsbranche und die darin involvierten Geschäftsmodelle ist real und wird noch stärker voranschreiten. Da der aktuelle Forschungsstand über Wertschöpfungsarchitekturen und das Innenleben von Agenturen im Allgemeinen unzureichend war, konnte die Datenerhebung per Expertenbefragung verdeutlichen, dass die Entscheider und Inhaber sich bereits aktiv mit dem Handeln beschäftigen. So konnten neue Erkenntnisse erschlossen werden. Im Mittelpunkt dieses Wandels stehen die Handlungsfelder:

- Transformation der Wertschöpfungsarchitektur vorantreiben
- Positionierung nach innen und außen ausbauen
- Technologische Möglichkeiten in den Leistungserstellungsprozess integrieren
- Ausbau der Idee als Tool der Problemlösung

Sind inhabergeführte Agenturen in der Lage, gesellschaftliche Dynamiken und Marktentwicklungen in ihre Ausrichtung und ihr Geschäftsmodell miteinfließen zu lassen, können sie der Zukunft positiv entgegengeblickt schreiten. Die Arbeit wollte durch theoretische und empirische Grundlagen die Auswirkungen auf inhabergeführte Kreativagenturen in Deutschland darlegen. Durch die Identifikation der Einflüsse auf das Geschäftsmodell, war es möglich durch Expertenbefragungen herauszufinden, in welcher Form und Intensität sich inhabergeführte Kreativagenturen weiterentwickeln müssen. So gelang es auch, auf Erkenntnissen basierenden Hypothesen aufzustellen, welche die Agentur der Zukunft sein könnte und somit Platz schafft für weitere Forschungsansätze in diesem Feld.

Literaturverzeichnis

- Amirkhizi, M. (06. Dezember 2019). *Horizont*. Abgerufen am 10. 01 2020 von Horizont: <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/networks-bei-mccann-laeuft-es-wieder-gut---aber-nur-wenige-bekommen-das-richtig-mit-179482>
- Amirkhizi, M. (14. März 2019). *Horizont*. Abgerufen am 02. Januar 2020 von Horizont: <https://www.horizont.net/agenturen/nachrichten/gwa-fruehjahrsmonitor-2019-agenturen-wachsen-kaum-noch-173579>
- Averdung, A. (2014). *Erfolgreiches Management von Marketingagenturen im Wandel*. Wiesbaden : Springer Gabler.
- Barney, J. (kein Datum). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Managemnt*, 17, S. 99-120.
- Baumgarth, C. (01. Mai 2013). Welchen Wert haben B-toB-Marken? *Marconomy*, S. 34-36.
- Baur, N. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bialek, C. (25. Juli 2019). *Handelsblatt*. Von Handelsblatt: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/kommentar-die-klassische-werbeagentur-hat-ausgedient/24696110.html?ticket=ST-18330150-M6UOtxhf6gjIVJDYqqkl-ap2> abgerufen
- Botzenhardt, F., & Pätzmann, J. (2012). *Die Zukunft der Werbeagenturen*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden.
- Bruhn, M., & Hadwich, K. (2015). *Interaktive Wertschöpfung durch Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Burrack, H., & Nöcker, R. (2008). *Vom Pitch zum Award - Wie Werbung gemacht wird Insights in eine ungewöhnliche Branche*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Döring, N., & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin: Springer Gabler Berlin Heidelberg.
- Friedrichsen, M., Grüblbauer, J., & Haric, P. (2015). *Strategisches Management von Medienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhalts- analyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Görtz, A. (2015). *Kritische Erfolgsfaktoren von Kreativagenturen*. Hamburg: Igel Verlag.
- Helferich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten* (Bd. 3. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Henderson, T. (2010). *Fluid networks: The next agency model? Master Thesis, Berlin School of Creative Leadership*. Berlin: Berlin School of Creative Leadership.
- Herrmann, S. (18. November 2018). *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Abgerufen am 10. Januar 2020 von Verlag Werben & Verkaufen GmbH:
https://www.wuv.de/tech/lexus_laesst_werbespot_von_ki_schreiben
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer Gabler Berlin Heidelberg.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg
- IAB, E. A. (01. Dezember 2018). *Marketing Magazin Europa*. Abgerufen am 12. Dezember 2019 von Marketing MAgazin Europa:
http://marketingmagazin.eu/wp-content/uploads/2019/06/IAB-Europe_AdEx-Benchmark-FY-2018-study_website_FINAL.pdf
- Janotta, A. (1. November 2018). *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Abgerufen am 09. Januar 2020 von Verlag Werben & Verkaufen GmbH:
https://www.wuv.de/medien/digital_ist_im_alltag_immer_dabei
- Kloss, I. (2012). *Werbung. Handbuch für Studium und Praxis*. München : Vahlen.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalysen. Grundlage und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Meyen, M., Löblich, M., Pfaff-Rüdiger, S., & Riesmeyer, C. (2019). *Qualitative Forschung in der Kommunikationswissenschaft - Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Mohr, J., & Nöcker, R. (2013). *Management von Medienunternehmen - Digitale Innovationen und crossmediale Strategien*. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien.
- Niederberger, M., & Wassermann, S. (2015). *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nöcker, R. (2014). *Handbuch Strategische Kommunikation*. Wiesbaden: Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Nöcker, R. (2014). *Ökonomie der Werbung*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden.
- Nöcker, R. (2017). *Ökonomie der Werbung - Grundlagen - Wirkungsweise - Geschäftsmodelle*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Nöcker, R. (2017). *Ökonomie der Werbung / Grundlagen - Wirkungsweise - Geschäftsmodelle*. Frankfurt: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Nöcker, R. (2018). *Die Marken-Macher - Wie die deutsche Werbebranche erwachsen wurde*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Nöcker, R. (2018). *Ökonomie der Werbung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- o.A. (01. Dezember 2019). *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Abgerufen am 19. Dezember 2019 von Verlag Werben & Verkaufen GmbH: https://www.wuv.de/thema/network_agentur
- o.A. (21. Oktober 2019). *Nielsen*. Abgerufen am 10. Januar 2020 von Nielsen: <https://www.nielsen.com/de/de/insights/article/2019/gesamtwerbemarkt-erholt-sich-gegenuber-den-vormonaten-2019/>
- Reifenberger, S. (14. März 2019). *GWA - Gesamtverband Kommunikationsagenturen*. Abgerufen am 10. Januar 2020 von GWA - Gesamtverband Kommunikationsagenturen: https://www.gwa.de/Presse/Pressemeldungen/gwa_agenturen_erwarten_auch_2019_positive_geschaeftsentwicklung_2019_03_14
- Rondinella, G. (20. November 2018). *Horizont*. Abgerufen am 10. Januar 2020 von Horizont: <https://www.horizont.net/tech/auftritte-des-tages/lexus-das-kommt-dabei-heraus-wenn-eine-ki-einen-werbespot-schreibt-171191>
- Schneemann, K., & Lütten, T. (01. Dezember 2019). *gujmedia*. Abgerufen am 07. Januar 2020 von gujmedia: https://www.gujmedia.de/fileadmin/Media-Research/Mobile-Studien/mobile_studie_360_grad_2019.pdf
- Schneider, M. (2013). *Management von Medienunternehmen / Digitale Innovationen - crossmediale Strategien*. Köln: Springer Gabler Fachmedien Wiesbaden.
- Statista. (1. Oktober 2018). *Statista*. Von Statista: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1388/umfrage/taegliche-nutzung-des-internets-in-minuten/> abgerufen
- Staudinger, M. (11. April 2018). *Marketing Boerse*. Abgerufen am 03. Januar 2020 von Marketing Boerse: <https://www.marketing-boerse.de/fachartikel/details/1815-geschaeftswelt-im-wandel--wie-agenturen-fuer-ihre-kunden-unverzichtbar-bleiben/144933>
- Strerath, T. (2019). *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Von Verlag Werben & Verkaufen GmbH: <https://www.wuv.de/info/impressum> abgerufen
- Strerath, T. (5. November 2018). *Verlag Werben & Verkaufen GmbH*. Abgerufen am 05. 01 2020 von Verlag Werben & Verkaufen GmbH: https://www.wuv.de/agenturen/der_neue_markt_agenturen_am_scheideweg

Valez, R., & Lord, B. (2017). *Erfolgsrezept Konvergenz - gemeinsam innovativ*.
Wiesbaden: Springer Gabler.

Weber, F. B. (2017). *Robuste Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler Wiesbaden

.




Eidesstattliche Erklärung

Ich, Tim Hils
geboren am 27.02.1995

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

.....Stuttgart....., den 24.01.2020
Studienort


.....
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)