

INTERNET WORLD Business

All for One Steeb AG

Suchbegriff 1. All for One, -Steeb AG

Verlag Neue Mediengesellschaft Ulm mbH, URL: www.nmg.de

Redaktion Internet World Redaktion, Tel.: 089 74117 381, E-Mail: mail@internetworld.de



Ausgabe 14.01.2019 • Nr. 1/2019

Seite 8

Rubrik

Medientyp Fachpresse
Erscheinungsweise 2 x monatlich
Branche Internet/Intranet
Bundesland Überregional

Publikation	verkauft	verbreitet	gedruckt	Reichweite Mio	Medien-Nr.
Internet World Business	4.261	16.359	16.870	0,09	1517

© Copyright des Artikels liegt beim Verlag

289.167.574



051.069 | 9 | ▲ | 2



Foto: Shutterstock / Rawpixel.com

Kampf um Digital-Etats

Das digitale Marketing ist ein Millionengeschäft. Längst wollen hier auch die großen Unternehmensberater mitverdienen. Sie machen den Agenturen Konkurrenz



„Wir wollen unseren Klienten helfen, führend in digitalen Fragen zu werden“

Jesko Perrey,
Leiter der Marketing & Sales
Practice von McKinsey
www.mckinsey.de

Für viele Kreative war die Nachricht ein Schock. Anfang November gab die Unternehmensberatung Accenture bekannt, die Agentur Kolle Rebbe zu übernehmen. Ausgerechnet die! Die Hamburger Werbeagentur, gegründet 1994, hatte sich über die Jahre hinweg einen Ruf als unabhängige und einfallreiche Ideenschmiede erarbeitet. Und jetzt die Eingliederung in das Imperium der weltweit größten Managementberatung...

Inzwischen sind weitere Details bekannt. Kolle Rebbe soll in Deutschland kreativer Teil von Accenture Interactive werden, dem Digital-Ableger von Accenture. Damit sei man in der Lage, das ganze Spektrum rund um das Markenerlebnis abzudecken, so Geschäftsführer Matthias Schrader: „von der Aktivierung in traditionellen Medien bis zur gezielten Ansprache über Programmatic Advertising hin zu personalisiertem Content und E-Commerce“.

Die Übernahme passt in die globale Strategie von Accenture. In Großbritannien hat die Beratungsgesellschaft bereits die Werbeagenturen Karmarama, in Irland Rothco und in Australien The Monkeys übernommen. In Deutschland hatte der Beratungsriese im vergangenen Jahr schon

zwei weitere Akquisitionen getätigt. Im Januar 2018 wurde Mackevision aufgekauft, ein Anbieter von Computer Generated Imagery. Und im Juni folgte die Agentur Designaffairs. Im Februar zuvor hatte Accenture bereits die Mehrheit an der Digitalagentur Sinner Schrader mit ihren 500 Mitarbeitern erworben. Brian Whipple, Head of Accenture Interactive, ließ sich damals mit den Worten zitieren: „Wir sind jetzt Kreativagentur, Unternehmensberatung und treibende Kraft für Technologie in einem – alles mit dem Ziel, für unsere Kunden die bestmögliche Customer Experience zu schaffen.“

**Digitales Marketing ist
integraler Bestandteil**

Der Satz umreißt treffend, wo die großen Unternehmensberatungen derzeit lukratives Geschäft wittern: im Marketing-Business. Erst Mitte November hatte beispielsweise McKinsey ein „Experience Studio“ in der Factory Berlin eröffnet, Europas größtem Start-up-Campus, auf dem sich rund 3.000 Entrepreneure tummeln. Noch vor ein paar Jahren wäre so etwas völlig außerhalb der Wahrnehmung der McKin-

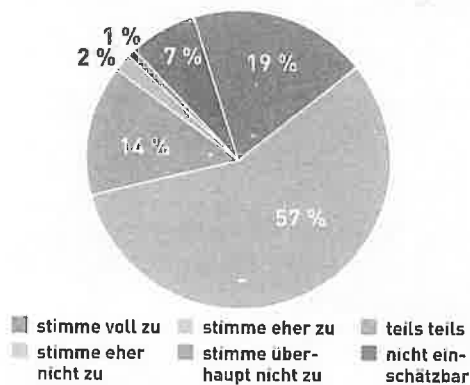
sey-Manager gelegen. Doch die Digitalisierung bricht mit tradierten Denkmustern. Berater interessieren sich jetzt genauso für digitale Nerds wie für hochdekorierte BWL-Absolventen. Im Experience-Studio will McKinsey Fragen diskutieren, wie die Blockchain-Technologie in Unternehmen eingesetzt werden oder wie aus einer ersten Service-Idee ein Prototyp entwickelt werden kann, der dann in sechs Monaten auf dem Markt ist. Und wie man das alles mit digitalem Marketing begleitet.

Schon früh hatten die großen Consultingunternehmen begonnen, sich das Thema digitale Transformation auf die Fahne zu schreiben. Doch inzwischen drängen sie in Bereiche vor, die bislang als Domäne der Digitalagenturen galten. Das liegt an der Schlüsselrolle, die das Marketing bei der digitalen Transformation inzwischen einnimmt. Früher wurde erst eine Produkt- oder Service-Idee entwickelt und dann überlegt, wie man dies bewerben könnte. Heute wird die Kommunikation von Anfang an mit einbezogen.

Digitales Marketing sei schon längst keine Verkaufskanalsoptimierung mehr, sondern integraler Bestandteil von Geschäftsmodellen, sagt ein Unternehmenssprecher von AT Kearney. „Es wird immer

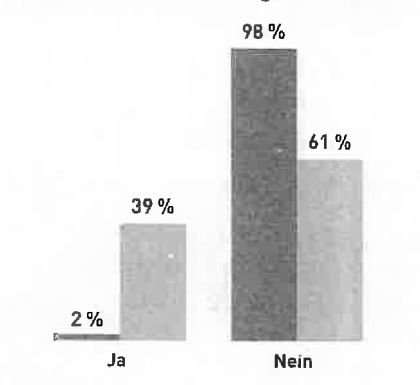
Berater entdecken das Marketing und umgekehrt

Steigen klassische Unternehmensberatungen zunehmend in das Media-Business ein?



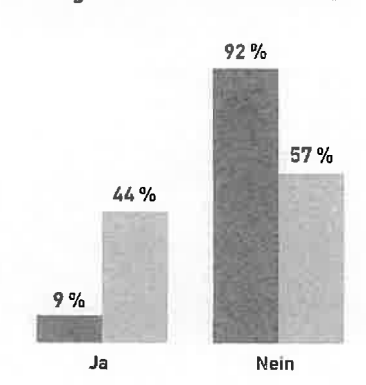
Marketingmanager sind überzeugt: Consulter haben ihr Business entdeckt

Arbeiten Sie mit einer auf Media bzw. Digital spezialisierten, unabhängigen Unternehmensberatung zusammen?



Die Bereitschaft, externe Berater zu engagieren, nimmt stark zu

Können Sie sich vorstellen, mit einer solchen Unternehmensberatung zusammenzuarbeiten?



INTERNET WORLD BUSINESS 1/19 Quelle: Media. Entscheider. Radar. Brain Consulting. n = 100 Marketing- und Mediaentscheider.

mehr zur entscheidenden Schnittstelle zum Kunden. Seine Erkenntnisse gehören daher auf die CEO-Agenda.“

Ganz neue Nähe zwischen Consultern und Marketing

Das bedeutet: Marketing-Themen sind auf der Tagesordnung, wenn sich Vorstandschefs mit ihren Consultern treffen. „Für viele unserer Kunden hat sich das gesamte Ökosystem verändert“, bestätigt Andreas Schwabe, Director in der Praxisgruppe Marketing, Vertrieb und Preisgestaltung bei der Boston Consulting Group (BCG). „Wir stehen ihnen mit unserer Expertise zur Seite und bringen Spezialisten für alle Bereiche mit“ – für Digital, Analytics, Strategie, Technologie und IT.

Diverse Untersuchungen belegen die neue Nähe zwischen Consultern und dem Marketing-Business. Eine Befragung von Brain Consulting ergab soeben, dass die Bereitschaft, Unternehmensberatern das Marketing anzuvertrauen, stark zugenommen hat (s. Grafik oben). Eine Studie von PwC wiederum erklärt, woher diese plötzliche Bereitschaft stammt. Die Automatisierung des Marketings setzt Unternehmer unter Druck. Sie wissen, dass sie

dadurch Kosten sparen und ihre Ergebnisse optimieren können. Allerdings fehlen ihnen Know-how und die Mitarbeiter, um das Ganze intern zu managen. Zudem droht die Gefahr, sich angesichts des hohen technischen Innovationstempos zu verzetteln – dann lieber den Prozess an andere übergeben und sich auf die eigentlichen Kernaufgaben konzentrieren.

Spätestens an diesem Punkt kommen sich Berater und Agenturen in die Quere. Schließlich nehmen beide für sich in Anspruch, für die Erledigung von Marketing-Aufgaben der geeignete Partner zu sein. Unterschiedlich ist allerdings die Herangehensweise. Klassische Berater fliegen von oben ein, helfen dabei, eine unternehmerische Strategie zu verabschieden, bauen die Organisationsstruktur um und ziehen nebenbei die Leitplanken für das Marketing ein. Digitalagenturen und andere Dienstleister sehen sich eher als Erfüllungsgehilfen von Aufgaben, die sich aus diesem großen Entwurf ergeben.

„Die rasant fortschreitende Digitalisierung und Transformation der Geschäftsmodelle stellt eine große Herausforderung für Unternehmen dar“, erklärt Andreas Schwabe. „Häufig müssen neue Lösungen her, aber es fehlt an einer ganzheitlichen Strategie. Zusätzlich müssen

Datensilos eingerissen und agile, dynamische Arbeitsweisen etabliert werden. Alles keine leichten Aufgaben, aber genau das können wir.“

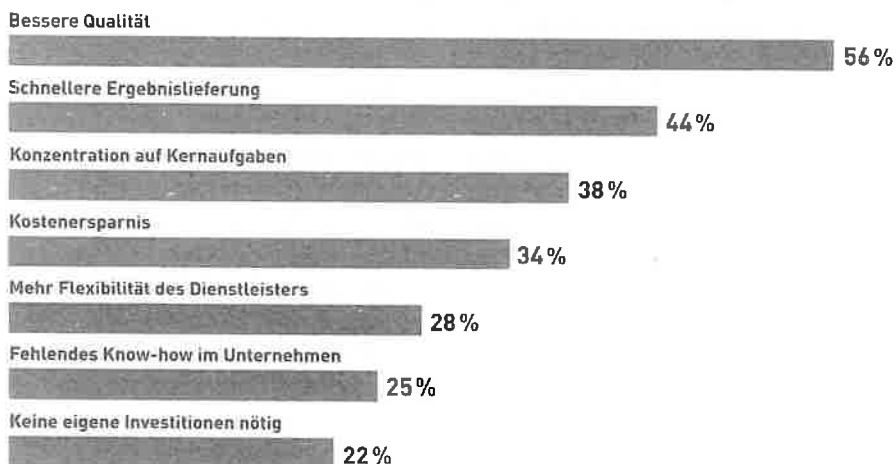
Consulter engagieren Data-Spezialisten

Neben diesem ganzheitlichen Ansatz agieren die Consulter nach dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Es geht ihnen nicht darum, dauerhaft operativ tätig zu werden. „Wir unterscheiden uns ganz signifikant vom Wettbewerb, da unser Ansatz immer auf den Aufbau unternehmerischer Fähigkeiten abzielt“, erklärt Jesko Perrey, Leiter der Marketing & Sales Practice von McKinsey. „Unser Ziel ist es, unseren Klienten bestmöglich zu helfen, führend in digitalen Fragen zu werden. Es geht nicht darum, digitale Aktivitäten zu übernehmen, sondern darum, die Mitarbeiter unserer Klienten mit den digitalen und analytischen Fähigkeiten auszustatten, die sie für ihr Digitalisierungsprojekt benötigen.“

Bei der Boston Consulting Group ist dies das „Build, Operate, Transfer“-Modell. Erst wird die Strategie entwickelt, dann werden Struktur und Teams aufgestellt. Anschließend wird das Modell gemeinsam betrieben, bis es komplett an den Kunden übergeben werden kann.

Die Unternehmensberater haben in diese Ansätze viel investiert. BCG hat intern das Team Gamma aufgebaut, Spezialisten für Big Data und Advanced Analytics, sowie die Unit „BCG Platinion“, die für IT-Architektur zuständig ist. Daneben haben sie die Marketingsuite MSP Catalyst entwickelt, die weltweite Budget- und Entscheidungsstrukturen abbildet. McKinsey wiederum hat Data Scientists, Experience Designer und Agile Coaches ausgebildet, die auf über 85 unterschiedliche Technologielösungen zugreifen. Und die Beratung Deloitte betreibt sogar ein hauseigenes Neuroscience Institut. „Damit ist es uns möglich, Marketing-Maßnahmen auf implizite menschliche Bedürfnisse wissenschaftlich zu optimieren und so die Wirksamkeit der Werbemittel deutlich zu erhöhen“, erklärt Daniel Könnecke, Partner im Bereich Brand & Experience ▶

Warum planen Sie die Auslagerung von Marketing?



Aus welchen Gründen planen Sie die Auslagerung einzelner Marketing-Funktionen an externe Dienstleister?

INTERNET WORLD BUSINESS 1/19 Quelle: Marketingautomation in B2C-Unternehmen, PwC. n = 100, CMO und Marketing-Verantwortliche



Maik Hofmann, Geschäftsführer der Vorn Strategy Consulting
www.vornconsulting.com

Empathie und Kreativität

Die Hirschen Group zählt zu den renommiertesten Kreativagenturen. Mit Vorn Strategy Consulting ist sie auch im Beratungsmarkt aktiv.

Warum sollte sich ein Unternehmen von Ihnen beraten lassen und nicht von einer Digitalagentur oder einer Unternehmensberatung?

Maik Hofmann: Digitalagenturen haben ihre Heritage meist in den traditionellen digitalen Disziplinen. Dies prägt natürlich Perspektiven und entsprechend werden Ansätze und Ideen entwickelt. Dabei besteht die Gefahr, zu schnell und eindimensional auf die üblichen KPIs der jeweiligen Bereiche hinzuarbeiten.

Und Unternehmensberatungen?

Hofmann: Sie haben oft einen starken IT- oder Prozess-Background und fokussieren auf Kosteneinsparungen durch Effizienzsteigerung. Wenn Effizienz aber vor die Effektivitätsbetrachtung gestellt wird, entstehen kaum disruptive Ansätze, weil „nur“ optimiert und nicht radikal und kreativ hinterfragt wird. Hier entsteht oft ein großes Ungleichgewicht zwischen Prozesssicherheit und kreativer Kraft. Als kreative Marken- und Managementberatung für das digitale Zeitalter bieten wir dagegen den Sweetspot der beiden Welten.

IT und Effizienz: Welche Stärken haben Unternehmensberater noch?

Hofmann: Ein großer Vorteil liegt sicherlich in der Erfahrung im Umgang mit C-Level-Entscheidern. Sie sind dort sehr gut vernetzt, sprechen deren Sprache und darüber hinaus: Sie verliehen sich nicht oder nur selten in eigene Ideen. Letzteres auch deshalb, weil von ihnen meist gar keine Ideen, sondern „lediglich“ eine sichere, moderierte Prozessbegleitung und Steuerung erwartet wird.

Was können sie eher nicht?

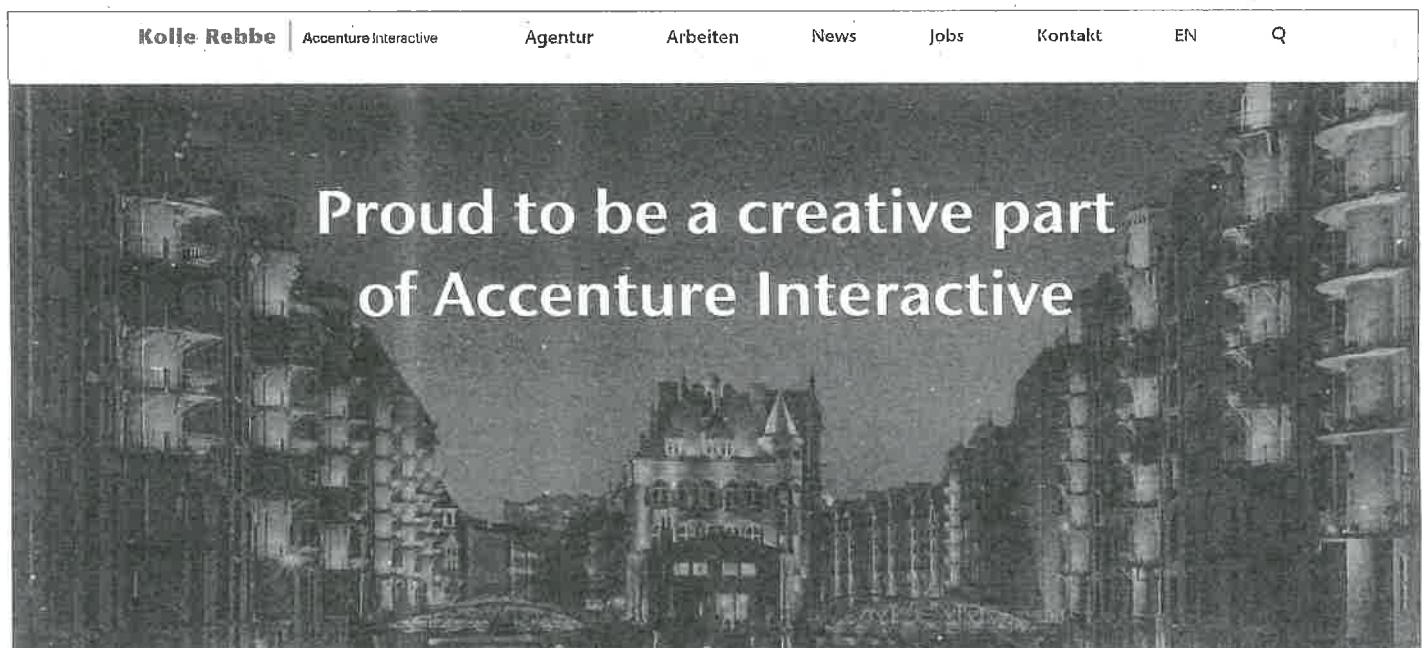
Hofmann: Wenn es um Empathie und Kreativität geht und damit um tiefes Verständnis für Menschen sowie Märkte, haben wir bei Vorn sicherlich Vorteile.

TOP
30

Consulting-Firmen in Deutschland

Name	Mitarbeiter
1 SAP Deutschland SE & Co.KG	17.700
2 Accenture plc	7.000
3 msg systems ag	3.860
4 Capgemini S.A.	3.390
5 KPMG	2.760
6 Pricewaterhouse-Coopers	2.300
7 CGI Group Inc.	2.250
8 itelligence AG	2.040
9 Boston Consulting Group Inc.	1.790
10 Axians IT Solutions GmbH	1.700
11 Sopra Steria GmbH	1.700
12 IBM Deutschland GmbH	1.670
13 MHP Management- und IT-Beratung GmbH	1.500
14 P3 Group GmbH	1.500
15 T-Systems Multimedia Solutions GmbH	1.500
16 BearingPoint Holding B.V.	1.400
16 McKinsey & Company Inc.	1.400
18 NTT DATA Deutschland GmbH	1.360
19 Deloitte Touche Tohmatsu Ltd.	1.350
20 Willis Towers Watson plc	1.300
21 Infosys	1.200
22 Aon Holding Deutschland GmbH	1.190
23 Ernst & Young	1.180
24 Hewlett-Packard Enterprise Services	1.100
24 Roland Berger GmbH	1.000
26 Tata Consultancy Services	980
27 All for One Steeb	910
28 taskforce	900
29 BTC Business Technology Consulting	900
30 zeb.rolfes.schierenbeck.associates	870

INTERNET WORLD Business 1/19
Quelle: Statista 2017;
Basis: Unternehmensangaben u. a.



↑ Herzlich willkommen: Auf ihrer Website begrüßt die Agentur KOLLE REBBE die Tatsache, dass sie nun zu Accenture gehört

Consulting bei Deloitte. „Wir schauen permanent, wie wir noch bessere Lösungen für unsere Kunden ermöglichen können, darunter Artificial Intelligence, Quantum Computing, Voice und Blockchain.“

Digitalagenturen wollen die Etats verteidigen

Allerdings ist es nicht so, dass die Agenturen den Beratungen kampflos das Feld überlassen würden. Zur Hirschen Group gehört beispielsweise die Vorn Strategy Consulting, die seit Jahren erfolgreich Unternehmen strategisch berät (s. Interview Seite 9). Die Agenturgruppe Serviceplan betreibt die Consulting Group, die Kunden wie die TUI, Telekom, Metro, Continental oder BMW berät. Und soeben schlossen sich unter dem Namen Dept fünf Digitalagenturen zusammen, woraus ein Unternehmen mit jetzt 1.100 Mitarbeitern entstanden ist, das unterschiedlichste digitale Disziplinen in sich vereint und damit auch Beratungen Paroli bieten will.

„Wir Digitalagenturen werden unsere Etats nicht kampflos abgeben“, betont Jan Gutkuhn, Managing Director von Dept. „Wir haben genau die hochmotivierten Kreativen, Entwickler, Marketing- und Data-Experten, die unsere Konkurrenten nur zu gerne in ihrem Team hätten. Durch diese Verbindung von kreativer Exzellenz mit ausgeprägtem Technologie- und Datenverständnis sind wir in der Lage, Problemstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und smartere Lösungsansätze zu entwickeln, die unsere Kunden ganzheitlich erfolgreich machen.“

Es ist der kreative Ansatz, der aus Sicht von Dept den Unterschied zu klassischen Beratungen ausmacht und der auch dazu führt, dass sich Berater-Riesen wie Accenture eine Kreativagentur nach der anderen einverleiben. „Im Kampf um den Endkunden brauchen Unternehmen nämlich mehr als eine betriebswirtschaftliche Denke oder Methoden-Kompetenz“, sagt Gutkuhn. „Es geht nicht immer nur darum, das Richtige zu tun, sondern auch das Unerwartete. Wer einzigartige Kundenerlebnisse schaffen will, braucht das



„Für viele unserer Kunden hat sich das gesamte Ökosystem verändert“

Andreas Schwabe,
Boston Consulting Group, Director
in der Praxisgruppe Marketing,
Vertrieb, Preisgestaltung
www.bcg.com

Momentum der Kreativität und den Mut, Neues auszuprobieren.“

Matthias Breitschaft, Geschäftsführer der Serviceplan Consulting Group, argumentiert ähnlich. „Im Gegensatz zu Beratungen, die auf prozessoptimierende und quasi hochindustrialisierte Lösungen setzen, sind wir die agile Markenberatung für Analyse, Strategie und Realisierung.“ Es gehe den Kunden darum, im „New Marketing Game“ der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Fraglich sei, ob große Beratungen als Partner flexibel genug seien, um das hohe Innovationstempo des Marktes mitgehen zu können. Breitschaft: „In Zeiten immer kürzerer Zyklen und dem Zwang zur ständigen Weiterentwicklung sind wir überzeugt, dass Strategie selbst auch Innovation sein muss. Wir glauben, dass sequenzielle Verfahren und strategische Monolithen aus dem Elfenbeinturm den schnellen Zeiten nicht mehr gerecht werden.“

Nach Ansicht von Beobachtern wird sich der Wettbewerb zwischen Beratern

und Agenturen in den kommenden Monaten noch verschärfen. Dafür dürfte schon allein das Potenzial des Marktes sorgen: Die Ausgaben für digitales Marketing steigen in Deutschland jährlich um einige Hundert Millionen Euro. Das ist verlockend.

Einen „Verdrängungswettbewerb“ sieht Jörg Reinnarth, Geschäftsführer der auf Automation Marketing spezialisierten Unternehmensberatung Cintellic. Strategie-Beratungen übernehmen IT-Beratungen und Agenturen, Agenturen wiederum schließen sich mit ITlern zusammen. „Letztendlich versuchen alle, dem Kunden eine End-to-End-Beratung im Bereich Digitalisierung anzubieten – von der Strategie bis zur Umsetzung“, so Reinnarth.

Maik Hofmann, Geschäftsführer der Vorn Strategy Consulting, rechnet noch mit der einen oder anderen Übernahme. Die spannende Frage für ihn sei, wie gut die Akquisitionen der großen Beratungen mittel- und langfristig funktionieren.

Eine andere nicht minder spannende Frage ist, ob die Automation des Marketings den Beratern in die Hände spielt. Die Consulter müssten sich zwar in puncto Kreativität weiterentwickeln, aber, so Könnecke von Deloitte: „Im Wettlauf der Technologie scheint mir der Kampf schon entschieden.“ Die klassischen Marketing- und Kommunikationsagenturen seien hier bereits deutlich abgehängt.

„Sagen wir mal so: Es wird nicht unbedingt leichter“, meint Breitschaft. Was nicht bedeute, dass sich die großen Beratungsgesellschaften automatisch durchsetzen werden. In letzter Zeit kämen immer wieder Kunden, die enttäuscht wurden. Breitschaft: „Wir werden dann gebeten, es nicht so wie die McKs, Roland Bergers oder Accentures zu machen. Sondern mal echt, mit kreativem Geist und mit individuellem Bezug zum realen Leben und Geschäft unserer Kunden.“ ■



Helmut van Rinsum
internetworld.de/hvr