





SPACES aims to present conceptual frameworks and empirical studies on economic action in spatial perspective to a wider audience. The interest is to provide a forum for discussion and debate in relational economic geography.

Editor	Harald Bathelt Simone Strambach
Managing Editors	Heiner Depner Katrin Griebel Caroline Jentsch
ISSN	1612-0205 (Print edition) 1612-8974 (Internet edition)
© Copyright	Economic Geography, Faculty of Geography, Philipps-University of Marburg, Germany

Caroline Jentsch

**Projektorganisation in der
Frankfurter Werbeindustrie**

SPACES 2004-03

**Informationen
zum Autor:**

Caroline Jentsch, Fachbereich Geographie, Philipps-Universität
Marburg, Deutschhausstraße 10, 35032 Marburg,
E-Mail: jentsch@staff.uni-marburg.de

Schlagwörter: Projekte, Werbeindustrie, Werbekrise, Frankfurt

JEL codes: L 14, L 82, M 37, M 51

Danksagung: Mein besonderer Dank gilt den befragten Inhabern und Mitarbeitern der Werbeagenturen, die durch ihre Bereitschaft zu einem Interview diese Studie ermöglicht haben. Darüber hinaus möchte ich mich bei der IHK Frankfurt für die freundliche Unterstützung bedanken. Für hilfreiche Anregungen für die Konzeption und Durchführung der Studie möchte ich mich herzlich bedanken bei: Harald Bathelt, Heiner Depner, Katrin Griebel, Frank Kobiela, Frank Beyer, Claudia Ames sowie Ulrich Dewald.

Zusammenfassung

In letzter Zeit ist in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen sowie der wirtschaftsgeographischen Literatur ein verstärktes Interesse an Projekten als Organisationsform zu beobachten. Neben anderen Branchen ist hierbei insbesondere die Werbeindustrie als eher klassischer Anwendungsbereich von Projekten analysiert worden.

Frankfurt stellt sowohl im nationalen als auch im internationalen Vergleich ein wichtiges Zentrum der Werbeindustrie dar. So gilt Frankfurt noch vor Düsseldorf, Hamburg und München als „Hochburg der deutschen Werbebranche“ (Hetrodt 2002). Die Werbeindustrie in Deutschland - und damit auch in Frankfurt - befindet sich seit dem Jahr 2001 jedoch in einer schweren Krise.

Die vorliegende Studie untersucht anhand von 20 Leitfadeninterviews mit Inhabern und Mitarbeitern von Werbeagenturen für die Werbebranche in Frankfurt, wie die Zusammenarbeit zwischen Werbeagenturen, deren Zulieferern und externen Freelancern sowie den Kunden der Agenturen in Form von Unternehmensgrenzen-überschreitenden Projekten organisiert ist. Zudem wird analysiert, inwiefern die Organisation von Projekten in der Frankfurter Werbeindustrie in den lokalen und institutionellen Kontext eingebettet ist. Dabei setzt die Studie an der gegenwärtigen wirtschaftlichen Krisensituation der Werbeindustrie in Deutschland an. Es wird untersucht, inwiefern sich die Krise, in der sich die Werbeagenturen derzeit befinden, auf die Organisation von Projekten auswirkt. Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie zusammengefasst.

Frankfurter Werbeagenturen beziehen in die Organisation von Projekten zahlreiche externe Dienstleister und Zulieferer ein. Die Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Projektpartnern basiert auf latenten Netzwerken und dem Prinzip der Reputation. Vertrauen, das aus einer gemeinsamen Zusammenarbeit während zahlreicher früherer Projekte resultiert, steht bei der Auswahl der Projektpartner deutlich im Vordergrund. Dabei zeichnen sich einige Unterschiede zwischen kleinen und großen Agenturen hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Projektpartnern ab. So sind kleine Agenturen beispielsweise aufgrund ihrer geringen Arbeitsaufteilung bei manchen Dienstleistungen auf externe Dienstleister angewiesen, während große Agenturen über entsprechende Spezialabteilungen verfügen. Zudem scheinen kleine Agenturen hinsichtlich ihrer Projektpartner stärker lokal orientiert zu sein als große Agenturen und greifen häufiger auf dieselben Projektpartner zurück. Neue Projektpartner werden vor allem in neuen und sehr speziellen Aufgabenfeldern gesucht.

Ein weiterer Grund dafür, dass die Agenturen in Frankfurt stark dazu tendieren, auf Partner aus früheren erfolgreichen Projekten zurückzugreifen, liegt darin, dass aus diesen Projekten

generiertes Wissen personengebunden ist. In der Londoner Werbeindustrie gehen die Unternehmen anders mit diesem Problem um, da sie tendenziell Projektpartner involvieren, die in möglichst viele andere Projekte eingebunden sind, um so deren Kompetenzen zu erschließen. Letztlich scheint die Organisation von Projekten in Frankfurt einen stärkeren Netzwerkcharakter zu haben als in London, d. h. es wird häufiger auf bewährte Partner zurückgegriffen, anstatt von Projekt zu Projekt einen neuen Mix von Projektteilnehmern zu suchen.

Die räumliche Nähe zu potenziellen Dienstleistern, Zulieferern und Kreativen ist den meisten Agenturen zwar bewusst, diese wird allerdings eher als nebensächlich empfunden. Auf Kontakte in räumlicher Nähe wird aber bewusst zurückgegriffen, wenn komplexe Aufgaben eine enge Überwachung erfordern oder der Zeitdruck, unter dem ein Projekt abgewickelt wird, sehr hoch ist. Insofern spielt räumliche Nähe bei der Zusammensetzung der Teams durchaus eine wichtige Rolle.

Die Krise der Werbeindustrie in Deutschland macht sich in Frankfurt durch einen verstärkten Preisdruck von Seiten der Kunden und eine Verstärkung des Wettbewerbs bemerkbar. Insbesondere hat sich der Wettbewerb zwischen den Agenturen dahingehend verändert, dass große Netzwerk-Agenturen, die bisher auf große Etats und Projekte fokussiert waren, nun auch mit kleineren Agenturen in den Wettbewerb um kleine Etats und Projekte treten. Auch auf die Organisation von Projekten wirkt sich die Krise gravierend aus. In fast allen befragten Agenturen wird aufgrund von Sparmaßnahmen in geringerem Maße mit externen Projektpartnern zusammengearbeitet. Insbesondere im Kreativbereich findet weniger Zusammenarbeit statt. Nur wenige Agenturen scheinen das Potenzial, das ihnen der Standort Frankfurt mit seiner Nähe zu Kundenindustrien und zu Unternehmen der eigenen Branche bietet, wirklich zu nutzen.

Trotz der in Frankfurt ansässigen namhaften Netzwerkagenturen und einer starken internationalen und nationalen Durchmischung der Werbeszene gilt Frankfurt unter den befragten Werbeagenturen als eher konservativer Werbestandort ohne internationales Flair. So scheint sich in Frankfurt auch keine eigene „Kreativkultur“, wie sie etwa für die Londoner Werbeindustrie beschrieben wird, entwickelt zu haben. Die meisten Agenturen sind dennoch fest in Frankfurt verankert und können sich einen Standortwechsel nicht vorstellen.

Projektorganisation in der Frankfurter Werbeindustrie

1. Einleitung

In der letzten Zeit ist in der wirtschaftsgeographischen Literatur ein verstärktes Interesse an Projekten zu beobachten, obwohl es sich hierbei nicht um eine gänzlich neue Organisationsform handelt. Eine Ursache für dieses verstärkte Interesse liegt darin begründet, dass Projekte inzwischen über die klassischen Einsatzgebiete wie beispielsweise Konstruktions- und Werbeindustrie hinaus in weiten Bereichen der Wirtschaft allgemein üblich geworden sind (z.B. DeFillippi und Arthur 1998). Da Projekte häufig über Unternehmensgrenzen hinaus organisiert sind, wird argumentiert, dass sie die organisatorische Einheit des Unternehmens unterlaufen. Zudem wird durch die Ausbreitung projektbasierter Organisationsformen das Unternehmen als Ausgangspunkt der Analyse ökonomischer Prozesse in Frage gestellt (Lundin und Midler 1998, Grabher 2002b). Aber noch aus einem anderen Grund stoßen Projekte auf wachsendes Interesse: Sie basieren als temporär begrenzte Organisationsform auf dem Prinzip kurzfristiger Kooperation, während ein Großteil der gegenwärtigen Konzeptionen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften die Bedeutung langfristiger, vertrauensgestützter Beziehungen betont (Heidenreich 2000).

Neben anderen Bereichen ist in letzter Zeit insbesondere die Werbeindustrie als eher klassischer Anwendungsbereich von Projekten analysiert worden. Besonders hervorzuheben als Ausgangspunkt für die vorliegende Studie sind hier Grabhers Analysen (1998, 2001a, 2001b, 2002b) der Organisation von Projekten in der Londoner Werbeindustrie als dem Zentrum der britischen Werbeindustrie.

Frankfurt ist, auch wenn der Stadt global gesehen eine geringere Bedeutung in der Werbung zukommt als London, immerhin das umsatzstärkste Werbezentrum Deutschlands. Daher liegt es nahe, zu untersuchen, wie Projekte in der Werbeindustrie hier organisiert sind, und ob sich Unterschiede zur Organisation von Projekten gegenüber der britischen Werbeindustrie abzeichnen. Es wird analysiert, wie die Zusammenarbeit zwischen Werbeagenturen, deren Zulieferern und externen Freelancern sowie den Kunden der Agenturen in Form von Unternehmensgrenzen-überschreitenden Projekten organisiert ist. Zudem wird die Einbettung der Organisation von Projekten in der Frankfurter Werbeindustrie in den lokalen und institutionellen Kontext untersucht. Im Unterschied zu den Untersuchungen in London, die in einer Zeit des dynamischen Wachstums und der Expansion stattfanden, setzt die Empirie dieser Studie in der gegenwärtigen wirtschaftlichen Krisensituation an, in der sich die Wer-

beindustrie in Deutschland seit dem Jahr 2001 aufgrund der Folgen der allgemeinen wirtschaftlichen Konjunkturschwäche befindet. Gerade Frankfurt als größtes nationales Werbezentrums in Deutschland ist von der Krise der Werbewirtschaft stark betroffen. Daher liegt ein Schwerpunkt der Studie darin, zu untersuchen wie sich die Krise auf die dynamische Organisationsform der in Frankfurt durchgeführten Projekte in der Werbeindustrie auswirkt.

2. Projektorganisation

Projektorganisation stellt eine zeitlich begrenzte Form der Zusammenarbeit einer Gruppe von Spezialisten dar, die die Bewältigung einer bestimmten Aufgabe zum Ziel hat. Projekte können als eigenständige temporäre Organisationen konzipiert sein wie z.B. in der unabhängigen Filmproduktion (DeFillippi und Arthur 1998). Diese lösen sich nach Projektende auf. Dies ist jedoch in den meisten Branchen selten der Fall. Meist sind Projekte Unternehmensgrenzen-überschreitend organisiert und involvieren verschiedene Projektteilnehmer innerhalb und außerhalb des hauptverantwortlichen Unternehmens. Letztere Form der Projektorganisation ist auch für die Werbeindustrie charakteristisch.

In der Literatur wird die Organisationsform ‚Projekt‘ häufig als ideal dargestellt, um der steigenden Komplexität von Produkten und Dienstleistungen, der rapiden Veränderung von Märkten und der zunehmenden Unsicherheit zu begegnen (Hobday 2000). Motivationen für eine projektbasierte Zusammenarbeit reichen von Kosteneinsparungen, Risikominimierungen (DeFillippi und Arthur 1998, Ekinsmyth 2002), der Erhöhung des kreativen Inputs (Grabher 2001a), bis zur Verbreiterung des Kundenspektrums. Dabei werden Projekte zumeist in polarisierender Weise „traditionellen“ Organisationsformen gegenübergestellt (Engwall 1998, S. 29). Projekte stellen dauerhaftere, traditionelle Organisationsformen jedoch nicht grundsätzlich in Frage. Vielmehr sind sie in Unternehmen, Netzwerke, persönliche Beziehungen und Lokalitäten eingebettet (Grabher 2002b) und werden durch diese erst ermöglicht. In Unternehmensgrenzen-überschreitenden Projekten kommt Unternehmen beispielsweise die Aufgabe zu, Ressourcen für temporäre Projektaufgaben bereitzustellen, fortlaufende Geschäftsabläufe in Projekten zu unterhalten und die in ein Projekt involvierten Teilnehmer zu koordinieren. Räumliche Nähe bietet für die Projektorganisation zahlreiche Vorteile, die aus einem Pool spezialisierter Fachkräfte, der Möglichkeit zu Face-to-Face-Kontakten, des Beobachtens von Konkurrenten, der Teilnahme an Informationsflüssen und der Entstehung von ‚Communities-of-Practice‘ resultieren. In latenten Netzwerken, die durch Job-Hopping ständig ausgeweitet werden, verbreitet sich die Reputation potenzieller Projektpartner. Diese spielt gerade bei der Zusammenstellung von Projektteams eine entscheidende Rolle. Hier ist das ‚Know-who‘ zunächst wichtiger als das ‚Know-how‘ (Christopherson 2002, S. 2012).

2.1 Probleme der Projektorganisation

Die temporäre Begrenztheit von Projekten wirft Probleme in Prozessen des Lernens und der Wissensgenerierung sowie beim Aufbau von Institutionen und Vertrauen auf.

So steht Projektorganisation vor dem Widerspruch, dass einerseits gerade die Zusammenarbeit zur Erfüllung komplexer Aufgaben ein besonders hohes Maß an Vertrauen in die Projektpartner voraussetzt (Grabher 2001), andererseits aber konventionelles Vertrauen, das aus einem schrittweisen, langfristigen Lernprozess resultiert (Lorenz 1999), zwischen den beteiligten Akteuren aufgrund der temporären Begrenztheit der Projekte nicht aufgebaut werden kann. Die Teilnehmer innerhalb eines idealtypischen Projekts, verfügen über geringe Erfahrungen in der Zusammenarbeit miteinander und haben zugleich geringe Erwartungen, zukünftig noch einmal zusammenzuarbeiten (Meyerson, Weick und Kramer 1996). Erschwerend für den Aufbau von Vertrauen wirkt zudem, dass die Projektteilnehmer unter Umständen verschiedenen Loyalitäten verhaftet sind (Grabher 2002a).

Gleichzeitig erschweren die temporäre Begrenztheit von Projekten sowie die von Projekt zu Projekt wechselnde Zusammensetzung der Teilnehmer die Entwicklung von Routinen, die einen Wissensaustausch und Lernprozesse über die Grenzen des jeweiligen Projektes hinaus ermöglichen (DeFillippi und Arthur 1998, Hobday 2000). Dies gilt insbesondere, da den Unternehmen in einer projektbasierten Umgebung meistens Zeit und Strukturen für ein formales Training bzw. ein ‚debriefing‘ der Projektteilnehmer fehlen (Husman 2002). Wissen, das während eines Projekts generiert wird, ist somit personengebunden und wird nach Beendigung des Projekts und damit der Auflösung des Projektteams in andere Projekte eingebracht. Aus diesem Grund ist der Erfolg von Projekten in Bezug auf Wissens- und Kompetenzgenerierung in starkem Maße abhängig von der Erfahrung, die die einzelnen Projektteilnehmer während vorhergehender Projekte sammeln konnten (DeFillippi und Arthur 1998). Hieraus erwächst für Unternehmen die Aufgabe, externe Wissens- und Kompetenzressourcen in Form geeigneter Teilnehmer für neue Projekte verfügbar zu machen (Husman 2002).

2.2 Projekte in der Werbeindustrie

Die Werbung stellt ein klassisches Feld projektbasierter Arbeitsorganisation dar. Allgemein kennzeichnend für die Werbeindustrie sind ein hoher Zeitdruck (Grabher 1998) sowie die Tatsache, dass sie eine relativ geringe formale Eintrittsbarriere aufweist (Grabher 2002b) und daher verschiedene Karriereentwicklungen in der Branche möglich sind.

Projekte in der Werbung sind entweder individuell und kurzfristig organisiert, wie z.B. die Produktion eines TV-Werbespots, oder sie sind um bestimmte Etats wie beispielsweise die Entwicklung einer bestimmten Marke oder das Marketing eines Produkts arrangiert. Trotz der langfristigen Perspektive, die derartige Etats bieten, bleibt die Produktion in eine Reihe einzelner, aufeinanderfolgender Projekte aufgesplittet, die einer Werbestrategie verhaftet sind (Grabher 2002b).

In der Werbung besteht die Aufgabe eines Projekts darin, den weitgehend unvorhersehbaren kreativen Prozess zu organisieren sowie die Aktivitäten und das Wissen der unterschiedlichen Spezialisten zu koordinieren (Husman 2002). Der hohe Zeitdruck in der Werbeindustrie stellt die Werbeagenturen vor die Aufgabe (Grabher 1998, S. 10): „innerhalb kürzester [Zeit] ein Netzwerk von Spezialisten zu aktivieren und anschließend die Inputs und Feedbacks dieser Spezialisten zu orchestrieren.“ Interessanter Weise werden zu Projekten in der Werbung nicht nur Spezialisten unterschiedlicher Fachrichtungen hinzugezogen. Vielmehr werden darüber hinaus, insbesondere in den kreativen Bereichen, auch einzelne Freelancer bzw. sogar ganze Teams von Freelancern beschäftigt, für die in der Regel auch in den Agenturen selbst Mitarbeiter vorhanden sind (W & V 2001, 2003a). Somit sind Projekte in der Werbeindustrie sowohl vertikal als auch horizontal Unternehmensgrenzen überschreitend organisiert. Durch die wechselnde Zusammensetzung der Projektteilnehmer bietet Projektorganisation in der Werbebranche den Vorteil, dass sie ständig für frischen kreativen Input sorgt.

3. Werbeindustrie in Frankfurt

Obwohl Frankfurt eher als Banken- und Messestadt bekannt ist, werden hier rund 40 Prozent der Umsätze der deutschen Werbewirtschaft getätigt (IHK Frankfurt, zitiert in Dieterich 2002). Im internationalen Vergleich liegt Frankfurt gemessen am Umfang der betreuten Werbeetats laut einer Studie der BPA International (zitiert in Hetrodt 2002) hinter Tokio, London und Paris an vierter Stelle, noch vor Mailand, São Paulo und Madrid.

3.1 Struktur der Werbeagenturen und Werbeinstitutionen in Frankfurt

Die Ansiedlung großer Netzwerk-Agenturen aus den USA hat in der Nachkriegszeit entscheidend zur Entwicklung des Werbestandortes Frankfurt beigetragen. Nach wie vor sind es die internationalen Großagenturen, die sich die großen Etats sichern und dadurch für das große Umsatzvolumen und die Vorrangstellung Frankfurts als deutsches Werbezentrum verantwortlich sind. Neben einer relativ begrenzten Anzahl internationaler Netzwerkagenturen ist

die Frankfurter Werbeagenturlandschaft vor allem durch viele kleine und sehr kleine inhabergeführte Agenturen geprägt, die sich im Lauf der Jahre hier angesiedelt haben. Zur Entwicklung Frankfurts als Werbezentrum haben auch die zentrale Lage der Stadt sowie die Tatsache, dass in Frankfurt und dem Rhein-Main-Gebiet „traditionell die zahlungskräftigste Werbekundschaft der Republik: Procter & Gamble, Ferrero und die zahlreichen Banken“ (Horizont 2002, S. 70) ansässig sind, beigetragen. Diese Unternehmen vergeben jährlich Werbeetats in Millionenhöhe, speziell an Frankfurter Netzwerkagenturen wie z.B. McCann und Ogilvy & Mather.

Nach einem gemeinsam von den Fachzeitschriften *W & V* (Werben und Verkaufen) und *Horizont* sowie dem GWA (Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA eV) für das Jahr 2002 durchgeführten Agenturranking, (auf Basis einer Erhebung der Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung in Nürnberg,) sind immerhin acht der Agenturgruppen, die ihren Hauptsitz in Frankfurt haben, unter den 20 Agenturen Deutschlands mit dem höchsten Nettoumsatz (URL: http://wuv.de/daten/agenturen/rankings/gwa_03.html). Die genaue Anzahl der in Frankfurt ansässigen Werbeagenturen zu beziffern ist schwierig, da es sich um Agenturen unterschiedlichster Größenordnungen handelt, die in den verschiedenen Quellen nicht alle erfasst werden.

Im Jahr 2002 wurde die Zahl der Frankfurter Werbeagenturen in der Presse (IHK Frankfurt, zitiert in Dieterich 2002) mit ca. 4800 angegeben. Diese Zahl ist angesichts der geschätzten Mitarbeiterzahl von nur ca. 5000 Mitarbeitern (Hetrodt 2002), die im Großraum Frankfurt in Werbeagenturen beschäftigt sein sollen, sicherlich mit Vorsicht zu genießen. Zusätzlich ergibt sich aus der derzeitigen wirtschaftlich schlechten Lage der Werbewirtschaft, wie auch die Anfragen für die Interviews erwiesen haben, das Problem, dass viele Agenturen Insolvenz anmelden müssen, diese Insolvenzen aber noch in keiner öffentlich zugänglichen Quelle erfasst sind.

Neben den Agenturen hat sich in Frankfurt eine weitgefächerte Infrastruktur an Zulieferern und Dienstleistern für die Werbeindustrie angesiedelt. Hierzu zählen Marktforschungsinstitute, Verlagsbüros, Graphiker, freie Texter, Reinzeichnungsateliers, Fotografen, TV-Studios und andere Medienunternehmen (Slesina 1987). Zudem sind in Frankfurt auch zahlreiche überregionale und nationale Verbände der Werbewirtschaft bzw. eng verbundener Industrien ansässig. Als wichtiges Ausbildungszentrum für die Werbeindustrie in Frankfurt fungiert die Akademie für Marketing-Kommunikation. Die Einrichtung wird sowohl von den wichtigen werbungstreibenden Unternehmen als auch von großen Agenturen gesponsert (W & V 2003a). Damit ist in Frankfurt insbesondere durch den GWA und den ADC (Art Directors Club Deutschland), obgleich es sich hier um nationale Vereinigungen handelt, eine institutionelle Basis für die Werbeindustrie vorhanden.

3.2 Krise der Werbewirtschaft

Nach dem Boomjahr 2000 befindet sich die Werbeindustrie seit dem Jahr 2001 in einer Krise. Die aufkommende Rezession stellte in der Werbebranche anfangs ein Tabuthema dar, das zunächst ignoriert wurde. Spätestens nach dem 11. September 2001 war jedoch klar, dass sich die Werbewirtschaft in Deutschland in einer Krise befindet (Riering 2002).

Eine Ursache hierfür ist in der allgemein schwachen konjunkturellen Lage der deutschen Wirtschaft zu sehen, die viele Unternehmen zu Einsparungen im Bereich der Werbung veranlasst. Weger (1966, S. 11) schreibt bereits Mitte der 1960er Jahre: „Es ist eine Eigenart der Werbewirtschaft, dass sie mit den Wechsellagen der Volkswirtschaft besonders eng verbunden ist; dies vor allem dadurch, weil sich in der Werbung eine antizyklische Verhaltensweise der Unternehmer bisher nicht durchgesetzt hat.“ Diese Aussage, ist bis heute gültig. Auch wenn generalisierende Aussagen über das Werbeverhalten der deutschen Wirtschaft sowie einzelner Branchen kaum möglich sind, reduzierte im Durchschnitt die werbungtreibende Wirtschaft im Jahr 2001 ihre Werbeausgaben um fünf Prozent gegenüber dem Vorjahr (Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft – ZAW 2002). Diese Entwicklung hat sich auch im Jahr 2002 weiter fortgesetzt. So sind die Werbeausgaben im Jahr 2002 um weitere 5,9 Prozent gesunken (ZAW 2003).

Ähnliches trifft auf die deutsche Agenturlandschaft zu. Verzeichneten die dem GWA angehöri- gen Werbeagenturen im Boomjahr 2000 noch eine Umsatzsteigerung von 15,4 Prozent (Riering 2002), an der vor allem die großen internationalen Werbeagenturen teil hatten, so ergab die Bilanz des GWA für das Jahr 2001 nur noch ein Umsatzwachstum von 5 Prozent, das gleichfalls durch die großen Markenagenturen zustande kam (Riering 2002). Die Krise traf viele Agenturen völlig unerwartet. In Folge der Terroranschläge in den USA am 11. September 2001 mussten sie verstärkt feststellen, dass Etats eingefroren, Kampagnen zurückgezogen und Events abgesagt wurden (Riering 2002). Dies setzte sich in den Jahren 2002 und 2003 weiter fort.

Abhängig von ihrer Größe, Struktur und Spezialisierung sind Werbeagenturen unterschiedlich stark von der Rezession betroffen. Grundsätzlich haben Agenturen mit einem etwas breiter diversifizierten Tätigkeitsbereich aber weniger Probleme (von Vieregge 2003). Insbesondere kleine und mittelständische Agenturen sind vom Wegfall oder der Kürzung von Aufträgen sowie einer „erodierenden Zahlungsmoral ihrer Kunden“ (Alt 2002, S. 19) betroffen, da sie stärker als große Netzwerkagenturen im Projektgeschäft engagiert sind. Aus diesem Grund sind sie weniger durch langfristige Rahmenverträge abgesichert als große Netzwerkagenturen und haben darüber hinaus in wirtschaftlich schwierigen Zeiten weniger finanzielle Unterstützung durch Banken oder große ‚Agenturmütter‘ zu erwarten.

Die meisten Werbeagenturen reagierten bisher laut Pressemeldungen vor allem durch Mitarbeiterentlassungen sowie der Schließung unrentabler Dependancen. Laut ZAW (2003) hatten die GWA-Agenturen im Jahr 2002 insgesamt einen Mitarbeiterrückgang von 1,3 Prozent zu verzeichnen. Für das Jahr 2003 gaben immerhin 20 Prozent der Agenturen an, Personal abzubauen zu müssen, weitere 37 Prozent sahen diese Entscheidung als noch offen an. Immerhin fünf der acht größten mit Hauptsitz in Frankfurt ansässigen Agenturgruppen beschäftigten im Jahr 2002 gegenüber 2001 weniger Mitarbeiter, jedoch hatten nicht alle Agenturen auch einen Rückgang des Nettoumsatzes zu verzeichnen (URL: http://wuv.de/daten/agenturen/rankings/gwa_03.html).

Teilweise wird in den Werbeagenturen das Personal so stark reduziert, dass die verbleibenden Mitarbeiter gerade noch in der Lage sind, das Tagesgeschäft zu bewältigen. Daraus folgt nach Aussage der Zeitschrift Werben & Verkaufen (2003b), dass der Einsatz von Freelancern - insbesondere im Kreativbereich - an Bedeutung für die Agenturen gewonnen hat. Hinzu kommt, dass immer mehr gekündigte Agenturmitarbeiter ihre Mitarbeit als Anonymus anbieten und gleichzeitig durch den steigenden Konkurrenzdruck auf diesem Markt die Honorare für die Freelancer sinken. Insbesondere freie Kreative, die häufig als Team agieren und eingekauft werden, werden meist ohne Kenntnis des Kunden verpflichtet, binnen kürzester Zeit Ideen für Kampagnen zu entwickeln. Dieser Einsatz von Freelancern wird dem Kunden meist verschwiegen, damit er nicht den Eindruck bekommen soll, „seine Werbeagentur würde am Ende schwächeln“ (W & V 2003b, S. 36).

4. Methodik

Die empirischen Erhebungen basieren auf 20 strukturierten Leitfadeninterviews, die im Zeitraum von November 2002 bis März 2003 zumeist mit Kundenberatern bzw. mit Inhabern von Werbeagenturen im Stadtgebiet von Frankfurt durchgeführt wurden. Die Methodik des Leitfadeninterviews wurde ausgewählt, da sie als qualitative Erhebungsmethode besonders geeignet ist, empirische Sachverhalte und soziale Prozesse zu erforschen (Diekmann 1998). Das Leitfadeninterview wird also in besonderem Maße der Prozesshaftigkeit von Projektorganisation gerecht. Die Methode bietet insbesondere zwei Vorteile: Erstens besteht eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten aufgrund der im Leitfaden vorgegebenen Themen und Fragen. Zweitens besitzen die erhobenen Daten eine hohe Validität, da diese Methode durch die Formulierung offener Fragen in einer flexibel der Gesprächssituation angepassten Abfolge die Relevanzstrukturen des Befragten zu Wort kommen lässt (Lamnek 1995).

Bei der Auswahl der befragten Unternehmen, ausgehend von der Adressdatenbank der IHK Frankfurt, wurde auf eine zufällige Auswahl verzichtet. Um ein möglichst breites Bild von der Projektorganisation in der Frankfurter Werbeindustrie zu bekommen, wurden statt des-

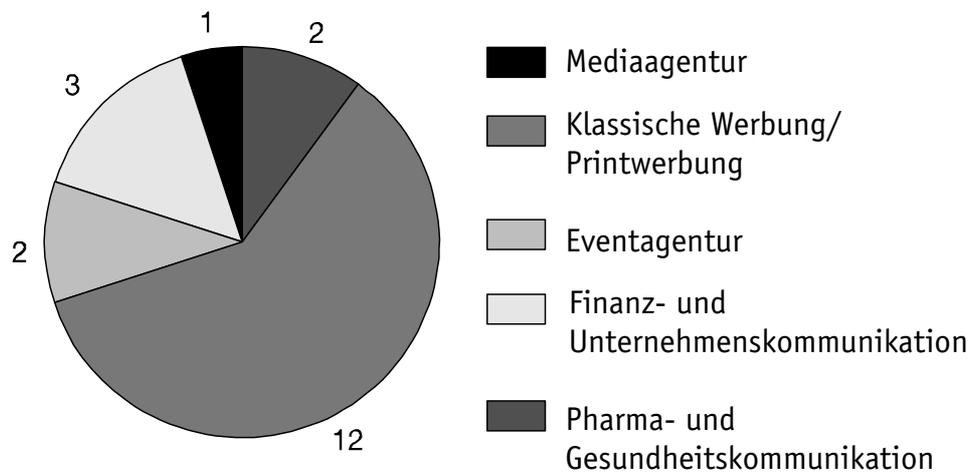
sen bewusst Unternehmen unterschiedlicher Größe um Interviews gebeten. Dabei lag der Fokus sowohl auf den ansässigen großen internationalen Netzwerkagenturen mit über 100 Mitarbeitern als auch auf kleinen Unternehmen, die über weniger als 20 Mitarbeiter verfügen. Diese Vorgehensweise trägt der vorhandenen Mitarbeiterstruktur der in Frankfurt ansässigen Agenturen Rechnung. Zugleich wird auf diese Weise ein Vergleich in der Organisationsweise von Projekten zwischen kleinen Agenturen und international agierenden großen Netzwerkagenturen möglich.

5. Empirische Ergebnisse

Insgesamt beteiligten sich 20 Unternehmen an der Untersuchung, was einer Antwortquote von rund 17 Prozent entspricht. Für die sich in dieser niedrigen Quote widerspiegelnde geringe Interviewbereitschaft zeichneten sich während der telefonischen Anfragen folgende Ursachen ab: Zum einen konnte Zeitmangel und möglicherweise auch Interesselosigkeit der Ansprechpartner, zum anderen auch die jeweilige schwierige wirtschaftliche Situation der Unternehmen als Ursache konstatiert werden. Letztere wurde oftmals offen von den Unternehmen als Grund für eine Absage genannt. Die Interviews wurden zumeist mit Kundenberatern bzw. bei kleineren Agenturen mit den Inhabern selbst geführt. Die Dauer der einzelnen Interviews lag jeweils zwischen 35 und 75 Minuten.

5.1 Struktur der befragten Unternehmen

Bei fast allen befragten Agenturen handelte es sich nach eigenen Angaben um Full-Service-Agenturen. Mehr als die Hälfte der Agenturen (12 von 20) haben den Schwerpunkt ihrer Dienstleistungen im Bereich der klassischen Werbung und der Printwerbung (Abbildung 1). Der Rest der Agenturen war spezieller ausgerichtet, z.B. auf Finanz- und Unternehmenskommunikation, Eventgestaltung oder Pharma- und Gesundheitskommunikation. Bei einer Agentur handelte es sich um eine Mediaagentur.

Abbildung 1: Dienstleistungsschwerpunkte der befragten Werbeagenturen 2002/2003 (n=20)

Die Mehrheit der befragten Agenturen verfügt nur über eine relativ geringe Anzahl fester Mitarbeiter. Wie aus Tabelle 1 deutlich wird, hat fast die Hälfte der Unternehmen (9 von 20) nicht mehr als 10 Mitarbeiter aufzuweisen. Immerhin 4 Unternehmen haben allerdings mehr als hundert Mitarbeiter. Hinsichtlich der Entwicklung der Mitarbeiterzahl, verzeichneten vier Agenturen einen Anstieg und die Hälfte der Agenturen eine Abnahme der festen Mitarbeiter. Bei einem Viertel der Agenturen ist die Mitarbeiterzahl weitgehend konstant geblieben.

Tabelle 1: Mitarbeiterzahlen befragter Werbeagenturen 2002/ 2003 (n=20)

Anzahl der festen Mitarbeiter	Anzahl der Agenturen
0 - 10	9
11 - 20	4
21 - 40	2
41 - 60	1
> 100	4

Der Großteil der Agenturen (13 von 20) ist erst in den letzten 15 Jahren gegründet worden und damit noch relativ jung (Tabelle 2). Vier Agenturen stammen aber auch aus den 1960er Jahren und zählen damit zum ‚Urgestein‘ der Frankfurter Agenturszene. Bis zu einem gewissen Grad ist das geringe Alter der Agenturen auch als eine Ursache für die relativ geringe Anzahl der festen Mitarbeiter in den Agenturen anzusehen. In kleinen Agenturen sind aber in einigen Fällen sehr viele freie Mitarbeiter beschäftigt, laut Aussage eines Gesprächspartners (Interview 7) sind in seiner Agentur beispielsweise doppelt so viele freie Mitarbeiter wie feste Mitarbeiter beschäftigt.

Tabelle 2: Gründungsjahre der befragten Werbeagenturen 2002/ 2003 (n=20)

Gründungszeitraum	Anzahl der Agenturen
1961 - 1970	4
1971 - 1980	2
1981 - 1990	1
1991 - 2000	11
2001 - 2002	2

Ausschlaggebend für die Wahl des Standortes Frankfurt waren zumeist vorrangig private Gründe. Daneben waren auch wichtige Kunden vor Ort, die vorhandene gute Infrastruktur an Zulieferern und Dienstleistern sowie die gute Verkehrsinfrastruktur in Frankfurt von Bedeutung für die Standortwahl.

Eigentumsformen

Acht der befragten Agenturen sind in ein internationales Agenturnetzwerk eingebunden, 12 Agenturen sind inhabergeführt. Einige der Netzwerkagenturen wurden bereits als solche gegründet, während andere ursprünglich zunächst eigenständig waren, dann allerdings aufgekauft wurden.

Die Agenturen, die sich an ein internationales Netzwerk angegliedert haben, sahen in dieser Anbindung das Potenzial, Synergien mit Schwesteragenturen nutzen zu können. Zudem eröffnet die Anbindung an ein internationales Agenturnetzwerk auch für kleinere Agenturen die Möglichkeit, internationale Kunden bedienen zu können. Diesen Kunden wird durch den Agenturnamen als Markenzeichen ein gleichbleibender Qualitätsstandard suggeriert. Dagegen ist es für eine mittelständische Agentur sehr schwierig, sich selbst ein Netzwerk mit Partneragenturen im Ausland aufzubauen.

Kundenstruktur

Grundsätzlich bedienen große Agenturen im Vergleich zu kleineren eher große Kunden. Dies liegt nach Aussage der Gesprächspartner vor allem an den viel teureren Strukturen der Großagenturen, die sich nur Großunternehmen leisten können. Kleinere Agenturen haben Unternehmen sämtlicher Größe als Kunden, für Großunternehmen werden dabei häufig nur Teilbereiche betreut. Die stärkere Fokussierung von Großagenturen auf Großkunden bzw. Großaufträge stellt keine lokale Besonderheit dar, ähnliches hat z.B. Leslie (1997) für Werbeagenturen in den USA beschrieben. Mit Ausnahme der Spezialagenturen gaben die meisten Agenturen an, ein breit gestreutes Kundenspektrum aus den verschiedensten Branchen zu haben.

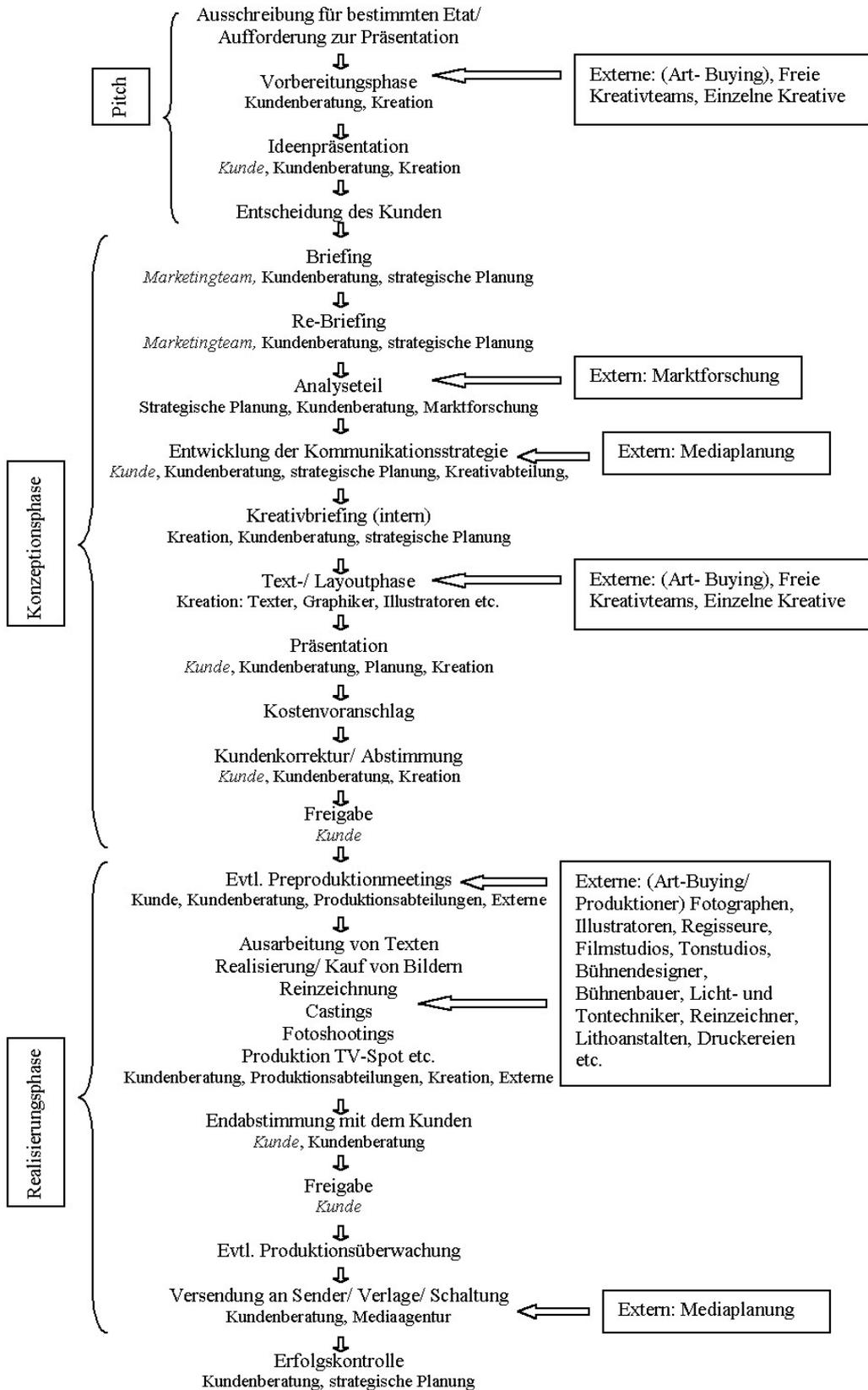
Die Kunden der Agenturen, die nicht in ein großes Agenturnetzwerk eingebunden sind, sind meist national gestreut, während Netzwerkagenturen sowohl national als auch international ansässige Kunden betreuen. Dabei verfügen die internationalen Kunden meist selbst über eine Niederlassung oder eine Außenstelle im Rhein-Main-Gebiet. Alle Agenturen haben mindestens einen wichtigen Kunden im Raum Frankfurt, für vier war der Standort dieses Kunden auch ein Grund für die Ansiedlung in Frankfurt.

5.2 Auftragsabwicklung

Obwohl sämtliche Interviewpartner darauf hinwiesen, dass jeder Auftrag ein wenig anders abläuft, zeichnete sich in den Beschreibungen ein gewisses idealtypisches Ablaufschema ab. Dieses Schema der Auftragsabwicklung ist in Abbildung 2 dargestellt. Allerdings ist hierbei zu beachten, dass die dargestellten Schritte nicht zwangsläufig linear hintereinander ablaufen, sondern häufig parallel zueinander abgewickelt werden. Wie Abbildung 2 verdeutlicht, durchläuft die Auftragsabwicklung drei Phasen: den Pitch, die Konzeptionsphase und die Realisationsphase. Ersterer kann aber auch entfallen, etwa wenn es sich um eine Auftragsvergabe im Rahmen einer langfristigen Kundenbeziehung handelt. Je nachdem, ob ein Auftrag vom Kunden als Etat- oder Projektauftrag konzipiert ist, kann sich die Auftragsabwicklung etwas unterscheiden. Der Unterscheidung zwischen Projekt- und Etatauftrag liegt vor allem ein Unterschied in der Bezahlung zugrunde. Während bei der Etatbetreuung die Bezahlung in Form einer kontinuierlichen monatlichen Zahlung eines Fixums erfolgt, wird bei einem Projekt einmalig ein Projekthonorar gezahlt.

Bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Projektpartnern ergeben sich Unterschiede in der Auftragsabwicklung daraus, ob es um eine Produktneueinführung geht oder darum, eine bestehende Marke bzw. ein Produkt zu pflegen. Da für eine Produktneueinführung ein größerer kreativer Input notwendig ist, werden in diesem Fall häufig zusätzlich zu den in den Agenturen ohnehin vorhandenen Kreativen externe Kreative bzw. ganze Kreativteams in die Pitch- bzw. Konzeptionsphase einbezogen. Sonstige Unterschiede im Ablauf und der Zusammensetzung der Projektteilnehmer ergeben sich aus der Wahl der Werbemittel im Ablauf der Realisierungsphase.

Abbildung 2: Idealtypisches Schema einer Auftragsabwicklung (Quelle: Eigene Erhebungen)



Bei welchen Arbeitsschritten mit Externen zusammengearbeitet wird (Abbildung 2), ist u.a. abhängig von der Agenturgröße: Generell werden in großen Agenturen mehr Aufgaben intern erledigt, da dort die Arbeitsteilung weiter fortgeschritten ist als in kleinen Agenturen und meistens Spezialabteilungen wie Art-Buying, strategische Planung, Traffic sowie teilweise eine Mediaabteilung vorhanden sind. Auch das für London beschriebene ‚Account Planning‘ (Strategische Planung) ist in manchen Agenturen vorhanden. Unabhängig vom Vorhandensein einer solchen Spezialabteilung in einer Agentur kann es sein, dass Agenturen auf eine externe Mediaagentur zurückgreifen. Einen Grund für diese Vorgehensweise verdeutlicht das folgende Zitat eines Gesprächspartners in einer Netzwerkagentur: „[...] also Media-Leute, die bei uns im Haus sitzen, sind nicht so gut wie Leute, die in Firmen sitzen, die nur Media machen, einfach, weil wenn Sie so eine große Firma leiten, kann es vorkommen, dass Sie wegen z.B. des Budgets eine Disziplin schwächen.“ (Interview 12). Gleichzeitig sehen Großagenturen, die in einem Netzwerk organisiert sind, hier ein Motiv für die Ausgründung von Spezialagenturen innerhalb des Netzwerks.

In kleinen Agenturen dagegen sind die Kompetenzbereiche der Mitarbeiter häufig nicht klar voneinander getrennt. Mitarbeiter sind häufig für mehrere Aufgabenbereiche zuständig wie z.B. Kundenberatung und strategische Planung. Daraus folgt, dass kleine Agenturen gegenüber den Großagenturen stärker darauf angewiesen sind, sich extern Leistungen wie Mediaplanung oder Art-Buying einzukaufen.

Insgesamt gibt es eine Reihe von Arbeitsschritten, in die sowohl von großen als auch von kleinen Agenturen externe Spezialisten, Dienstleister und Kreative eingebunden werden (Abbildung 2). Freie Kreativteams werden häufig für den Pitch sowie in der Konzeptionsphase, d.h. für die Text- und Layoutphase dazu geholt. Gründe sind die Notwendigkeit eines stärkeren kreativen Inputs bzw. Kapazitätsgrenzen der internen Mitarbeiter. Ein Gesprächspartner bemerkte hierzu: „Es ist durchaus üblich, sich Leute einzukaufen, um die Kreativität zu erhöhen. Es gibt manchmal außergewöhnliche Anforderungen von den Kunden, wenn die Kreativität, die aus den vorhandenen Teams heraus entsteht, das ist noch nicht das Letzte, was man haben müsste, um den Etat zu gewinnen, [...] oder um den Kunden wirklich glücklich zu machen. Dann kann es durchaus sein, dass man sagt, wir geben das jetzt noch mal an ein freies Team, einfach um zu gucken, ob da noch neue Ansätze kommen, also es ist nicht nur aus Kapazitäts-, sondern manchmal auch aus Qualitätsgründen, oder um einfach eine größere Bandbreite zu finden“ (Interview 20). Ein anderer meinte: „Oft kamen die besten Ideen von außerhalb, wenn man mal ehrlich ist.“ (Interview 15). Allerdings sehen nicht alle Agenturen diese Praxis, verstärkt auf externe Kreative zurückzugreifen, so positiv wie die Antwort einer Kundenberaterin verdeutlicht: „Also natürlich, je mehr Menschen, umso

mehr Input! [...] Also Quantität hat man dann sicher, ob es dann wirklich kreativ ist, ist eben die Frage [...]“ (Interview 2).

Alle Agenturen arbeiten in der Realisationsphase von Projekten (bei der Werbemittelproduktion in Form von TV-Spots, Anzeigen etc.) systematisch mit entsprechenden Externen zusammen wie z.B. mit Fotografen, Regisseuren oder mit Zulieferern (etwa Druckereien). Darüber hinaus kooperieren die meisten Agenturen auch im konzeptionell-strategischen Bereich mit Externen (z.B. Marktforschung und Mediaplanung). Die Projektpartner werden von den Agenturen meistens als Zulieferer und Dienstleister bezeichnet. Bei Agenturen, die einer Agenturgruppe angehören, wird hier fast immer auf eine netzwerkinterne Agentur zurückgegriffen. Weitere Arbeitsschritte, in die Externe eingebunden werden, sind die Analyse (hier werden häufig externe Marktforschungsinstitute beauftragt), die Entwicklung der Kommunikationsstrategie sowie die Versendung an Sender/ Verlage/ Schaltung. Die Zusammenarbeit mit Mediaagenturen, Marktforschern, Zulieferern und sonstigen Spezialisten liegt vor allem darin begründet, dass die Leistungen nicht oder nicht in der geforderten Qualität intern erbracht werden können.

5.3 Zusammenarbeit mit Projektpartnern

Eine generalisierende Aussage darüber, wer die Auswahl der Projektpartner für ein Projekt trifft, ist nicht ohne weiteres möglich. Vielmehr muss differenziert werden, in welchem Aufgabenbereich diese eingesetzt werden. So ist zwischen Freelancern für den Kreativbereich und Externen für den strategischen Bereich bzw. die Realisierung zu unterscheiden.

Die Auswahl externer Kreativer, die im konzeptionellen Bereich in der Pitch- bzw. Konzeptionsphase eingesetzt werden, bestimmt weitgehend der Artdirektor. Häufig werden die Kreativen über internes oder externes Art-Buying eingekauft. Auf diesen Bereich hat der Kunde keinen Einfluss, oft weiß er nicht einmal, dass externe Kreative beteiligt sind. Für die Auswahl sämtlicher Freelancer, die z.B. aus Kapazitätsgründen für den strategischen Bereich benötigt werden, ist die Kundenberatung bzw. die Geschäftsführung verantwortlich.

Spezialisten und Dienstleister für die Realisierungsphase werden in der Regel vom Artdirektor bzw. dem Produzent und der Kundenberatung in Abstimmung untereinander sowie mit dem Kunden ausgesucht. Unter Umständen werden sie aber auch direkt vom Kunden vorgeschlagen. Die letzte Entscheidung darüber, wer in ein Projekt einbezogen wird, liegt immer beim Kunden, zumindest wenn spezielle Dienstleister wie z.B. Regisseure einbezogen werden. Auch bei der Auswahl der Projektpartner tritt die von Grabher (2002b) erwähnte Machtasymmetrie zwischen Agentur und Kunde deutlich zutage.

Auswahlkriterien für Projektteilnehmer

Neben besonderen Fähigkeiten, der Qualität und dem Preis- Leistungsverhältnis ist insbesondere für Mitarbeiter im Kreativ-Bereich entscheidend, dass „die Chemie“ (Interview 7) bzw. „die Wellenlänge“ (Interview 17) zwischen den freien und den internen Mitarbeitern stimmt. Eine Kontakterin bemerkte: „Und bei freien Mitarbeitern hat das auch ganz viel damit zu tun, wie man menschlich miteinander auskommt, also wie die Chemie ist, weil wenn das nicht stimmt, dann kann der noch so gut sein, dann kriegen sie kein gutes Ergebnis, weil das, was wir hier machen, ganz viel mit unseren eigenen Gefühlen zu tun hat und die ja immer ganz viel von sich selber dort mit einbringen. Und wenn sie das Gegenüber nicht mögen, dann geht das nicht!“ (Interview 7).

Dienstleister und Spezialisten werden nach ihren speziellen Fähigkeiten, ihrem Stil, nach ihrer Reputation und dem Preis ausgesucht. In diesem Bereich ist auch der Kunde Entscheider.

Die Agenturen greifen meist regelmäßig auf dieselben Partner zurück wie eine Kundenberaterin betonte: „[...] wenn Sie einen Lieferanten haben, der jahrzehntelang dasselbe anbietet, und sie haben einen, der das auch anbietet, seit Neuestem, dann entscheiden Sie sich eher für den sicheren Weg. Man geht da ungern neue Beziehungen ein“ (Interview 2). Dies wurde überwiegend damit begründet, dass Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit diesen Externen bestehen und dadurch Vertrauen aufgebaut wurde (Interviews 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 12, 15, 17, 19, 20) wie auch folgende Äußerung eines Gesprächspartners zeigt: „[...] man tendiert natürlich dazu, die Leute zu nehmen, die man kennt, das sind gleich die Leute, auf die man sich verlassen kann“ (Interview 12).

Mit steigendem Zeit- und Kostenaufwand eines Projekts sowie dem Zeitdruck, unter dem die Agenturen bei der Durchführung stehen, ist das Vertrauen in den Projektpartner von zunehmender Bedeutung. Ein Kontakter meinte: „Bei so einer großen Geschichte gehen Sie natürlich auf ‚Nummer Sicher‘ und nehmen Leute, die Sie kennen, die Sie im Arbeitsleben kennen gelernt haben über andere Aufgaben, die sie erledigt haben“ (Interview 1). Das wiederholte Zurückgreifen auf dieselben Partner hat eine selbstverstärkende Komponente durch die spezifischen Kompetenzen, die diese in der Zusammenarbeit mit der Agentur und dem Kunden ausbilden. So sind Partnern, mit denen bereits zusammengearbeitet wurde, bereits die Standards und die Vorgehensweisen der Agentur bekannt. Darüber hinaus sind sie möglicherweise auch z. B. mit CI-Vorschriften (Corporate Identity) der Kunden vertraut und müssen nicht völlig neu eingearbeitet werden. Die Zeit- und Kostenersparnis der Agenturen durch das Zurückgreifen auf altbewährte Partner hat dazu geführt, dass einige Agenturen über ein mehr oder weniger festes Netzwerk von Dienstleistern und Freelancern verfügen, mit denen immer wieder in ähnlicher Zusammensetzung zusammengearbeitet wird. Dies wird auch be-

wusst gepflegt, z.B. durch die Einladung zu Weihnachtsfeiern oder über gezielte Anrufe, um in Kontakt zu bleiben (Interview 18).

Zusammenarbeit mit neuen Projektpartnern

Mit neuen Projektpartnern wird v.a. bei neuen oder seltenen Aufgaben zusammengearbeitet. Entscheidend für eine Zusammenarbeit ist dabei auch, für welchen Kunden diese Unternehmen oder Freelancer vorher tätig waren. Einerseits kann dies bedeuten, dass sie mit dessen CI-Vorschriften und Anforderungen vertraut sind. Andererseits signalisiert die vorherige Tätigkeit für einen bestimmten Kundenunter Umständen, welche Erfahrungen potentielle Projektpartner auf einem bestimmten Gebiet gesammelt haben. Schließlich kann die vorherige Tätigkeit für spezielle Kunden auch als Hinweis auf die Erfüllung gewisser Qualitätsstandards ausgelegt werden. Aber auch dann ist es für die Agenturen wichtig, die potentiellen Projektteilnehmer vorher kennen zu lernen. Eine Kontakterin bemerkte dazu: „[...] also wir buchen ja niemanden, den wir vorher nicht kennen. Die Leute stellen sich persönlich vor, zeigen ihre Mappen. Wir sind ja auch eine sehr kleine Branche, da sagt man schon mal: ‚Wie ist denn das mit dem gelaufen?‘ [...] Aber es gibt immer erst ein persönliches Gespräch“ (Interview 7).

Eine ganz wichtige Rolle für die Größe des Pools, aus dem die Projektteilnehmer ausgewählt werden, spielt der häufige Arbeitsplatzwechsel der Agenturmitarbeiter. Dieses „Agenturhopping“ impliziert, dass sie in verschiedenen Agenturen mit unterschiedlichen Externen zusammengearbeitet haben und daher über einen großen Erfahrungsschatz verfügen. Damit können sie an vorherigen Arbeitsplätzen Empfehlungen von Ex-Kollegen für die Auswahl von Externen einholen, wie z.B. folgende Äußerung eines Agenturinhabers verdeutlicht: „[...] also unser Artdirektor war vorher in drei anderen Agenturen, wo er wieder andere Leute kennen gelernt hat und er weiß, wo die jetzt sind. Man trifft sich zum Mittagessen und tauscht sich aus, man redet natürlich über die Arbeit, man sagt, du ich habe da ein Fotoshooting gemacht mit dem [...] oder hast Du eigentlich schon mal mit meinem Lieblingsfotographen [...] zusammengearbeitet, der ist jetzt ganz günstig. Also man tauscht sich aus. Das ist vor allen Dingen eine Vertrauenssache, weil ich stehe als Agentur für die Qualität meiner Arbeit gegenüber dem Kunden gerade und wenn mein Lieferant Mist baut, ist das mein Verlust“ (Interview 20).

Es zeigt sich, dass die Auswahl von neuen Projektpartnern vor allem nach dem Prinzip der Reputation erfolgt. Gleichzeitig wird allerdings auch deutlich, dass zusätzlich Vertrauen in den Informanten notwendig ist, damit eine Zusammenarbeit zustande kommt. Grundsätzlich zeichnete sich in den Gesprächen die Tendenz ab, dass insbesondere kleine Agenturen, die

autark von großen Netzwerkagenturen entstanden sind und auch keinerlei Verbindungen durch Mitarbeiter zu diesen haben, stabilere Netzwerke mit einem seltenen Wechsel von Projektpartnern aufweisen. Die Ursachen hierfür können zum einen in der geringeren Größe des Pools bekannter potentieller Projektpartner liegen, zum anderen haben diese Agenturen aber zumeist auch ein eingeschränkteres Leistungsspektrum, so dass auch aus diesem Grund seltener auf neue Projektpartner zurückgegriffen werden muss.

Die Zusammensetzung der Personen, die in ein Projekt eingebunden werden, basiert in der Frankfurter Werbeindustrie grundsätzlich auf den gleichen Prinzipien wie in der Londoner Werbeindustrie, nämlich der Reaktivierung latenter Netzwerke sowie dem Prinzip der Reputation. Dennoch scheint die Zusammensetzung der Teilnehmer, die in ein Projekt eingebunden werden, nicht so häufig zu wechseln, wie dies für London beschrieben wird. Die Beziehungen in Frankfurt erscheinen starrer. Konventionelles Vertrauen, das durch wiederholte Zusammenarbeit über längere Zeiträume hinweg zu Projektpartnern aufgebaut wurde, steht für die in Frankfurt befragten Agenturen bei der Entscheidung über eine Zusammenarbeit im Vordergrund. Eine wichtige Komponente für die Stabilität der Beziehungen zwischen Agentur und Externen ist auch das spezielle, auf die jeweilige Agentur und deren Kunden zugeschnittene Wissen, das die Externen sich während vorheriger Kooperationen angeeignet haben.

5.4 Rolle des Kunden

Vorweg sei gesagt, dass der Begriff ‚Kunde‘ sehr differenziert gesehen werden muss. So verbirgt sich hinter ‚dem Kunden‘ zweierlei: erstens die Ansprechpartner und zweitens die Entscheider innerhalb des Kundenunternehmens. Beide Funktionen können zwar in einer Person vereinigt sein, die Gesprächspartner wiesen jedoch darauf hin, dass dies häufig nicht der Fall ist. Oft sind sogar innerhalb eines Projekts z.B. bei Briefing und Präsentation unterschiedliche Personen von Seiten des Kunden anwesend. Dies führt zu Komplikationen bei der Durchführung von Projekten, da häufig innerhalb des Kundenunternehmens interne Abstimmungsschwierigkeiten oder sogar Interessenkonflikte bezüglich wichtiger Entscheidungen auftreten. Auf dieses Problem haben auch Girard und Stark (2002) für Projektorganisation im Bereich der neuen Medien hingewiesen. Daher müssen in den meisten Projekten während der gesamten Zeit der Auftragsabwicklung auf Wunsch ‚des Kunden‘ Modifizierungen vorgenommen werden.

Meistens finden die Abstimmungen jedoch, wie Grabher (2002b) für die Londoner Werbeindustrie feststellt, zwischen dem Kundenberater der Agentur und einer Person aus dem Marketingbereich des Kundenunternehmens statt. Da die gesamte Kommunikation über den

Kundenberater abläuft, war auch in allen befragten Werbeagenturen mindestens ein Kundenberater oder zumindest jemand, der dessen Funktionen erfüllt (wie z. B. ein Projektleiter) im Unternehmen vorhanden. Im Projekt laufen beim Kundenberater grundsätzlich alle Fäden zusammen. Abstimmungen mit dem Kunden finden in jedem Fall in den Briefings, bei den Präsentationen sowie den Freigaben statt (Abbildung 2). Besonders eng ist die Zusammenarbeit zwischen Kunde und Agentur in der Realisierungsphase, während der fortlaufend Abstimmungen stattfinden. Auch die Kommunikation zwischen Kunden und externen Dienstleistern wird über den Kundenberater abgewickelt.

In Ausnahmefällen gibt es eine direkte Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lieferanten (z.B. Druckereien). Kunde und Externe begegnen sich also in der Regel nicht persönlich. Bei komplexen und kostenaufwändigen Aufgaben wie z.B. dem Dreh eines Fernsehspots, bringt die Agentur aber Kunden und Externe zusammen. Sie stellt dem Kunden z.B. den potentiellen Regisseur bei der Präsentation des Konzepts bereits vor. In der Realisierungsphase werden dann bei der Produktion von TV-Spots zunächst der Regisseur und die dazugehörige Filmproduktion durch den Kunden aufgrund der Agenturvorschläge ausgewählt. Beim Dreh ist auch der Kunde anwesend. Eine Gesprächspartnerin betonte hierzu: „Das ist dann ein Prozess, wo Kunde, Agentur und Lieferant sehr eng zusammenarbeiten. Meistens im Bereich TV-Produktion trifft der Kunde den Partner, weil TV-Produktionen viel Geld kosten, und was viel Geld kostet, da ist man [der Kunde] natürlich auch dabei“ (Interview 9). Die Komplexität und Kosten eines Projekts sind also mitentscheidend dafür, wie eng Agentur, Kunde und Externe in der Realisierungsphase zusammenarbeiten. Bei großen Projekten bzw. Etats kann dies soweit gehen, dass ständig einer oder sogar mehrere Kundenberater bei einem Kunden vor Ort sind (Interview 11).

Zusammengefasst liegt die Entscheidungsmacht im Projekt im Wesentlichen beim Kunden. Außer bei Freelancern, die in der Pitch- oder Konzeptionsphase im kreativen Bereich von der Agentur eingekauft werden und von deren Existenz er nicht einmal unbedingt Kenntnis hat, entscheidet der Kunde letztendlich auf Basis der Vorschläge, die die Agentur ihm macht, wer in ein Projekt einbezogen wird. In manchen Fällen gibt der Kunde sogar Dienstleister bzw. Lieferanten vor, mit denen im Projekt zusammengearbeitet werden soll, z.B. wenn auf frühere Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister zurückgegriffen werden kann. Oder der Kunde will aus Prestige Gründen einen bestimmten Regisseur oder Fotografen für eine Kampagne verpflichten.

5.5 Bedeutung Frankfurts für die Organisation von Projekten

Räumliche Nähe zu Projektpartnern

Viele Agenturen waren nicht der Auffassung, dass räumliche Nähe zu Dienstleistern, Zulieferern oder Kreativen im Zeitalter moderner Kommunikationsmittel überhaupt noch eine wichtige Rolle spielt. Trotzdem wurde deutlich, dass Nähe immer dann bedeutsam ist, wenn häufige Abstimmungen notwendig sind oder eine Produktionsüberwachung erforderlich ist. Teilweise werden z.B. kreative Freelancer für die Dauer ihrer Arbeit an einem Projekt räumlich in die Werbeagentur integriert bzw. sitzen ohnehin im selben Gebäude, so dass eine permanente Kommunikation möglich ist (Interviews 15, 17).

Grundsätzlich zeichnet sich ab, dass die räumliche Entfernung der Zulieferer, spezieller Dienstleister oder kreativer Freelancer zur Agentur wächst, je spezieller die Aufgabe ist und je mehr Geld zur Verfügung steht wie auch folgende Aussage eines Gesprächspartners verdeutlicht: „[...] bei Bereichen, wo größere Entscheidungen aber nicht so oft getroffen werden, ein Regisseur beispielsweise, [...] da sagt man halt, der ist wirklich der beste Mann, den fliegt man auch mal aus Hamburg oder Johannesburg ein und setzt sich hier mal einen Tag mit dem zusammen, weil da auch wieder eine andere Kostendimension vorliegt“ (Interview 11).

Alle Agenturen arbeiten mit Projektpartnern in anderen großen nationalen und internationalen Agenturstädten zusammen. Sämtliche Agenturen haben aber auch Dienstleister, Zulieferer und Freelancer in Frankfurt, da in Frankfurt als wichtigem Agenturstandort die entsprechenden Ressourcen vorhanden sind. Tendenziell wurde deutlich, dass die kleineren Agenturen in stärkerem Maße als große Agenturen auf Zulieferer und Dienstleister vor Ort zurückgreifen. Dies könnte zumindest teilweise durch kleinere Projekte mit geringerem Budget und ein geringeres Mitarbeiterkontingent begründet sein.

Kultur in der Werbebranche im Raum Frankfurt

In der Londoner Werbeszene wird der Stadtteil ‚Soho‘ mit einem speziellen Werbestil und einem gewissen Selbstbild der dort ansässigen Werbeagenturen assoziiert (GRABHER 2001a). Aufgrund der Bedeutung Frankfurts als nationalem Werbezentrum könnte daher vermutet werden, dass sich auch hier ein spezielles, prägendes Selbstverständnis und eine eigene Kultur etabliert haben.

Aus Sicht der meisten Interviewpartner ist Frankfurt durch eine gewisse Konservativität sowie durch große Netzwerkagenturen geprägt und sehr stark materiell motiviert. So werden in

Frankfurt „sehr große“ Etats gehandelt, mit „sehr durchschnittlichen“ kreativen Produkten. Hierzu werden z.B. Bankenets gezählt, die nach außen nicht sehr kreativ wirken (Interview 8). Das sei z. B. in Hamburg ganz anders, das als ‚Kreativ-Hauptstadt‘ gilt. Gleichzeitig tritt hier ein selbstverstärkender Effekt ein, denn da Hamburg als kreativ gilt, werden auch die prestigeträchtigen Kreativets dorthin vergeben. Frankfurt wird von den Gesprächspartnern einerseits als „sehr international“ und gleichzeitig als „sehr provinziell“ angesehen, da es zwar große internationale Agenturen, aber kein internationales Flair gäbe (Interviews 3, 7, 15).

Die ‚Werbekultur‘ allgemein, die sich in bestimmten Begrifflichkeiten, Arbeits- und Abrechnungsweisen sowie Lebensauffassungen niederschlägt, sei in Deutschland eher bundesweit einheitlich definiert und variere nicht zwischen den Standorten. Die Werbeszene in Frankfurt durchmischt sich national sehr stark mit Personen aus allen großen Werbestandorten, also Hamburg, München, Berlin und Stuttgart. So basiert auch die Zusammenarbeit insbesondere mit kreativen Freelancern eher auf Sympathie, als darauf aus welcher Stadt die Leute kommen.

Mitarbeiter von Netzwerkagenturen und solchen Agenturen, deren Mitarbeiter früher in diesen tätig waren, scheinen in größerem Maße Kontakte untereinander zu haben, während die Mitarbeiter aus kleinen Agenturen mit dieser ‚Szene‘ teilweise ‚wenig anfangen‘ können. Unter den Mitarbeitern, die in großen Netzwerkagenturen zusammengearbeitet haben, sich untereinander kennen und die gegenseitig Freelancer und Dienstleister empfehlen, zeichnen sich durchaus Strukturen ab, die man als ‚Communities-of-Practice‘ (Wenger 1998) bezeichnen könnte.

Institutionelle Unterstützung zur Zusammenarbeit

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse der Befragung, dass sich die Agenturen bei der Zusammenarbeit mit Projektpartnern nicht auf institutionelle Unterstützung angewiesen fühlen. Vielmehr kommen die meisten Kontakte über Empfehlungen von Kollegen innerhalb der Agenturszene zustande, oder es reicht sogar der eigene Erfahrungsschatz aus. Hierzu bemerkte ein Kontakter: „Wir greifen dann eher auf Empfehlungen zurück [...]. Man weiß auch, welche Empfehlung was taugt.“ (Interview 6). Eine andere meinte: „Ich habe auch nicht den Eindruck, dass man die [institutionelle Unterstützung] braucht. [...] man würde eher eine andere Agentur fragen, oder Kollegen, also jemanden, den man kennt und sagen: ‚Sag mal, hast Du das auch schon mal gemacht, ich habe da jetzt gerade ein Problem‘, als dass ich zur IHK gehe“ (Interview 7).

Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang die großen Agenturen innerhalb der Frankfurter Agenturszene und das sogenannte „Agenturhopping“ (Interview 6). So waren viele der Interviewten bereits in anderen großen Agenturen tätig und kannten bereits von früher eine große Anzahl potentieller Projektpartner.

Manche Agenturen erhalten Kontakte zu Dienstleistern und freien Kreativen auch über externe (in großen Agenturen z.T. interne) Produktioner bzw. Art-Buyer, die durch jahrelange Arbeit einen großen Erfahrungsschatz und eine Kartei an potentiellen Dienstleistern oder Freelancern aufgebaut haben. Entscheidend für das Zustandekommen einer Zusammenarbeit ist hierbei das Vertrauen, das die Kundenberater und Artdirektoren in diese Produktioner und Art-Buyer haben. Die Beziehungen zwischen Kundenberatern bzw. Artdirektoren und diesen externen Art-Buysern und Produktionern sind zumeist langfristig und stabil. In den Gesprächen wurde meist die langjährige Erfahrung gemeinsamer Zusammenarbeit hervorgehoben. In größeren Agenturen sind dies häufig eigene Abteilungen. Die Kompetenz dieser Produktioner bzw. Art-Buyer zur Vermittlung der für eine Aufgabe geeigneten Projektteilnehmer liegt in deren eigener langjähriger Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Externen begründet. Durch diese Erfahrung konnten sie sich einen Pool geeigneter Dienstleister und Spezialisten aufbauen, die sie an die Agenturen weitervermitteln. Eine Kundenberaterin bemerkte: „[...] im Grunde sind es alteingesessene Leute, die einen Pool von Adressen haben, einen Pool von Leuten, viel Erfahrung, und die organisieren dann so was.“ (Interview 2).

Über ADC und GWA werden zudem allgemeine Informationen zu Verträgen und sonstigen rechtlichen Fragen bezogen. Für größere Agenturen spielen diese Institutionen bundesweit durch die von ihnen veranstalteten Wettbewerbe und Agenturrankings eine große Rolle, da sie die Eigendarstellung in Bezug auf Kreativität stützen (können). Allerdings wurde in den Interviews deutlich, dass sie auch als ein Kanal gesehen werden, durch den Reputation diffundiert. Eine Kundenberaterin meinte hierzu: „Auf jeden Fall da [im ADC] hat man Synergien, da kann man Kollegen mal fragen, [...] wenn es um so Sachen geht, das man mal sagt: Kennst Du da einen, oder was habt Ihr da für Erfahrungen gemacht, dann wird man eigentlich immer Hilfe erfahren.“ (Interview 2).

Die „Texterschmiede“ in Hamburg und die „Akademie für Marketing und Kommunikation“ in Frankfurt spielen als Ausbildungsstätten für Nachwuchskräfte eine wichtige Rolle. Teilweise sind die Agenturmitarbeiter noch durch persönliche Verbindungen mit anderen Absolventen dieser Ausbildungsstätten verbunden (z.B. Interview 9, 15). Kommunale Einrichtungen wie der „Medienmittwoch“ der IHK-Frankfurt und das „Forum für Kommunikation“ der Wirtschaftsförderung wurden von lediglich drei Gesprächspartnern (Interview 4, 14, 20) als gute Foren des Austauschs angesehen. Die restlichen Agenturen standen diesen Institutionen eher kritisch gegenüber.

Verankerung der Agenturen in Frankfurt

Viele Agenturen sind möglicherweise stärker, als ihnen selbst bewusst ist, lokal orientiert, was ihre Projektpartner und Kunden angeht. So konnten sich lediglich vier Gesprächspartner die Gründung einer Niederlassung in einer anderen großen Werbestadt wie z.B. Hamburg vorstellen, aber ein kompletter Umzug der Agentur dorthin kam für keinen der Interviewten in Betracht. Als Hinderungsgrund wurde genannt, dass man in diesem Fall persönliche Bindungen sowie die aufgebaute Infrastruktur zu Kunden, Freelancern und Dienstleistern aufgeben und neu aufbauen müsste. Nach Offenbach hingegen war bereits eine Agentur umgezogen, ein weiterer Befragter konnte sich vorstellen, möglicherweise aus Kostengründen seine Agentur nach Offenbach zu verlegen. Bei einer anderen Agentur war diese Möglichkeit zum Zeitpunkt der Befragung gerade diskutiert und verworfen worden. Die Unternehmen sind also durch Netzwerkbeziehungen zu Kunden, Freelancern und Dienstleistern vor Ort verankert. Entgegen der Angabe, dass räumliche Nähe zu den Zulieferern, Dienstleistern und Freelancern im Grunde genommen aufgrund moderner Kommunikationsmittel keine große Rolle spiele, zeigt sich hierin eine recht ausgeprägte lokale Orientierung.

Die Agenturen schätzen an Frankfurt vor allem die zentrale Lage und die gute Verkehrsanbindung. Aber auch die vorhandenen Ressourcen im Bereich der Infrastruktur für Werbung wie z.B. Postproduktion und Funkbearbeitung und das Kundenumfeld werden als wichtig empfunden. Wichtig ist auch das Image, das Frankfurt allgemein inzwischen als Agenturstandort genießt. Nachteile wurden vor allem im Kostenbereich gesehen.

5.6 Auswirkungen der derzeitigen wirtschaftlichen Lage

Nur fünf der zwanzig Befragten sahen die wirtschaftliche Situation für ihre Agentur einigermaßen positiv. Aktuelle Berichte in der Presse verdeutlichten allerdings, dass zumindest zwei dieser Agenturen entgegen ihrer eigenen Aussage vor großen wirtschaftlichen Problemen standen. Alle anderen Befragten sahen die Situation für ihre Agentur von sich aus als kritisch oder zumindest schwierig an. Ein Kontakter gab an: „Durchwachsen, eher negativ, die Etats werden zusammengestrichen, wir haben schwer zu kämpfen, das gilt sicher auch für die Branche, so habe ich das noch nicht erlebt wie momentan“ (Interview 1). Mehr als die Hälfte der Befragten (11 von 20) gab an, dass der Umsatz ihrer Agentur in den letzten Jahren gesunken sei, teilweise sogar in Bereichen von 30-40 Prozent.

Da es den meisten Kunden der Agenturen wirtschaftlich nicht gut geht, streichen und kürzen sie ihre Etats für Werbung oder frieren sie erst einmal ein. Die Agenturen verlieren dadurch Aufträge und sehen sich einem verstärkten Kostendruck ausgesetzt. Zwei Agenturen merkten in diesem Zusammenhang an, dass die Kunden keine Verträge mit langen Laufzeiten

mehr abschließen (Interviews 5, 7). Dies führt dazu, dass sich das Machtgefälle zwischen Agentur und Kunde verstärkt.

Teilweise gehen den Agenturen auch durch Fusionen von Unternehmen Kunden verloren. Gleichzeitig wächst der Wettbewerb, da sich auch die großen Agenturen mit einem Mal für kleinere Etats interessieren und in dieses Segment drängen. Der Inhaber einer kleinen Agentur bemerkte: „[...] wir stehen heute als kleine Agentur im Wettbewerb auch mit den großen internationalen Agenturen, was früher eigentlich nicht denkbar war. Das hat sich total verändert“ (Interview 15).

Da der Wettbewerb schärfer geworden ist und sich der Kunde „die Rosinen rauspicken“ kann (Interview 3), präsentieren manche Agenturen bei Pitches ohne Honorarforderungen eine Leistung, die vor der ‚Krise‘ noch gut bezahlt worden wäre wie in Interviews (7, 15) betont wurde. „Das geht so weit [...], dass große Agenturen, die z. B. im GWA drin sind und sich solch eine Verpflichtung auferlegt haben, nicht kostenlos zu präsentieren, [nun] ohne Arbeitskosten präsentieren. Da gibt es überhaupt keine Hemmungen mehr! Es geht soweit, dass diese großen Agenturen zu Kunden gehen und sagen, wir machen es für die Hälfte, schmeißt Eure alte Agentur raus. Also dieser Konkurrenzkampf ist brutalst und die Sitten sind verboten und verroht“ (Interview 15).

Reaktion der Werbeagenturen auf die Krise

In den Interviews wurde deutlich, dass die meisten Agenturen, die ihre derzeitige wirtschaftliche Lage als schwierig einschätzen, in erster Linie mit Personalabbau reagieren. So werden Mitarbeiter entlassen und durch kostengünstigere freie Mitarbeiter ersetzt. Eine Kundenberaterin führte aus: „Also, wir sind weniger geworden, wir waren [...] mal sieben [Mitarbeiter] mehr und ich würde sagen, in Blütezeiten sind wir so 12-17 gewesen und haben schon vor zwei Jahren reduziert. Und jetzt haben wir noch mal reduziert und sind jetzt bei der absoluten Kernmannschaft angelangt, dass man noch alles bedienen kann, was eine Agentur bedienen soll, aber im Grunde auch so, dass jetzt keiner mehr ausfallen kann“ (Interview 2). Weitere Maßnahmen sind restriktive Kostensenkungen im Einkauf von Materialien und Dienstleistungen und die Vereinbarung von Teilzahlungszielen mit Kunden.

Teilweise zeigen sich aber auch gegensätzliche Tendenzen, wie die Besinnung auf Kernkompetenzen und ein entsprechender Mitarbeiterabbau auf der einen Seite und der Versuch, das eigene Angebotsspektrum auszuweiten, um Neugeschäfte zu generieren, auf der anderen Seite. Eine befragte Agentur versucht beispielsweise gemeinsam mit dem Kunden zu analysieren, wie dieser seine eigene Krise überwinden kann, wie man, wie ein Gesprächspartner vermerkte: „noch was für den Kunden rausholen, neue Märkte erschließen kann“ (Interview

10), damit sich der Kunde die Agentur wieder leisten kann. Eine andere Agentur versucht beim Kunden im Vergleich zu früher, ein stärkeres Gewicht auf Personenbindung z.B. von Marketingleitern zu legen, denn „[...] viel wichtiger ist es, dass man die richtigen Personen an Bord hat“ (Interview 16).

Auswirkungen der Krise auf die Zusammenarbeit mit Projektpartnern

Da die Kunden durch die Krise weniger für bestimmte Leistungen zahlen, geben die Agenturen diesen Kostendruck an ihre Dienstleister und Freelancer weiter.

Alle befragten Agenturen bemühen sich, zuerst die internen Mitarbeiter voll auszulasten, bevor sie Aufträge nach außen vergeben. Das Interview mit einem Gesprächspartner demonstriert dies: „[...] die Freelancer, die werden nicht mehr so beschäftigt, man versucht erst mal die interne Mannschaft auszulasten, bevor man irgendeinen Auftrag nach außen gibt. Es gibt Agenturen, [...] die haben weniger Personal und arbeiten doppelt so viel wie früher, weil die haben bestehende Aufträge und versuchen die mit dem vorhandenen Personal zu erreichen, ohne eigentlich notwendige Mitarbeiter einzustellen, oder die Aufträge nach draußen zu geben“ (Interview 20).

Dies trifft insbesondere auf die Zusammenarbeit mit externen Kreativen zu. So werden nach Aussage der meisten Befragten in der Pitch- und Konzeptionsphase seltener freie Kreativteams zur Erhöhung des kreativen Inputs dazugeholt. Eine Kundenberaterin meinte: „Natürlich ist es so, dass man verstärkt versucht, in solchen Kreationen möglichst alles intern machen zu können. Früher hat man gesagt, ach, zu dieser Präsentation, da nehmen wir doch noch mal ein freies Team, die sollen auch mal eine Kampagne machen und das macht man natürlich in solchen Zeiten weniger. Nur wenn eine totale Auslastung hier ist, und keiner mehr Zeit hat, dann muss man auf so was zurückgreifen, aber nicht, weil man sich denkt, [...] das würde vielleicht helfen, wenn wir da noch mal einen ganz anderen Ansatz bekommen, oder eine ganz andere Kampagne. Das macht man nicht in solchen Zeiten“ (Interview 3).

Ähnliche Aussagen trafen fast alle befragten Agenturen, obwohl sie sich bewusst sind, dass aufgrund der bereits getätigten Entlassungen der Agenturen eine große Anzahl Kreativer freigesetzt worden ist und Freelancer gerade im Kreativbereich derzeit zu ‚Dumpingpreisen‘ zu haben sind. Lediglich eine Agentur gab an, diese Situation zu nutzen, indem sie, anstatt feste Mitarbeiter einzustellen, freie Mitarbeiter zu extrem geringen Preisen beschäftigt (Interview 7). Insgesamt wurde deutlich, dass für die Einbeziehung externer Kreativer, Dienstleister und Zulieferer der Preisaspekt immer mehr an Bedeutung gewinnt.

6. Schlussbetrachtung

In der vorliegenden Studie wurde die Organisation von Projekten in der Frankfurter Werbeindustrie untersucht und mit Erkenntnissen von Grabher (1998, 2001a, 2001b, 2002b) zur Projektorganisation in der Londoner Werbeindustrie verglichen. Während die Studien in London in einer Zeit der dynamischen Expansion stattfanden, befand sich Frankfurt zum Zeitpunkt der Untersuchung in einer schweren wirtschaftlichen Krise. Daher sollen im Folgenden noch einmal zentrale Merkmale der Projektorganisation in der Frankfurter Werbeindustrie in Abgrenzung zur Londoner Werbeindustrie herausgearbeitet werden.

In die Organisation von Projekten in der Frankfurter Werbeindustrie werden zahlreiche externe Projektpartner einbezogen. In Frankfurt basiert die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Projektpartnern wie auch in London auf latenten Netzwerken und dem Prinzip der Reputation. Vertrauen, das aus einer gemeinsamen Zusammenarbeit während zahlreicher früherer Projekte resultiert, steht bei der Auswahl der Projektpartner dabei deutlich im Vordergrund. Zwischen den Angaben kleiner und großer Agenturen zeichnen sich durchaus Unterschiede hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Projektpartnern ab. So sind kleine Agenturen beispielsweise aufgrund ihrer geringen Arbeitsteilung bei manchen Dienstleistungen (z.B. beim Art-Buying), auf externe Dienstleister angewiesen, während große Agenturen über entsprechende eigene Spezialabteilungen wie strategische Planung oder Art-Buying verfügen. Kleine, nicht durch ehemalige Mitarbeiter mit Netzwerkagenturen in Verbindung stehende Agenturen sind hinsichtlich ihrer Projektpartner stärker lokal orientiert als die anderen Agenturen und greifen meist auf dieselben Projektpartner zurück. Sie haben oft ein festes Netz von Partnern um sich herum aufgebaut, das sie aktiv pflegen und auf das sie im Bedarfsfall zurückgreifen. Netzwerkagenturen hingegen und solchen, in denen ehemalige Mitarbeiter aus Netzwerkagenturen beschäftigt sind, erschließt sich durch das ‚Agenturhopping‘ ein wesentlich größerer Pool an potentiellen Mitarbeitern. Allerdings wurde in den Gesprächen deutlich, dass vorrangig dann auf neue Projektpartner zurückgegriffen wird, wenn es sich um neue oder sehr spezielle Aufgabenbereiche handelt.

Die Beziehung zwischen Agentur und ‚Kunde‘ scheint in Frankfurt relativ distanziert zu sein. Der Begriff ‚Kunde‘ muss jedoch differenzierter gesehen werden, da unter dem Begriff verschiedene Personen und Funktionen zusammengefasst werden. Es wurde deutlich, dass der ‚Kunde‘ gerade im Fall spezieller Dienstleister (z.B. Regisseure), sehr eng in die Entscheidung über eine Zusammenarbeit eingebunden wird. Andererseits hat der ‚Kunde‘ gerade im Bereich der Konzeptionsphase oft nicht einmal Kenntnis davon, dass externe Kreative von der Agentur hinzugezogen werden. Die Kommunikation zwischen ‚Kunde‘ und Agentur, sowie zwischen ‚Kunde‘ und Projektpartnern wird im Normalfall über den Kundenberater abgewickelt.

Es ist deutlich geworden, dass sich die Projektorganisation in der Frankfurter und in der Londoner Werbeindustrie einerseits wie erwartet sehr stark ähneln. Andererseits wird jedoch ein wesentlicher Unterschied zu der heterarchisch geprägten Organisationsweise von Projekten in London deutlich. Die Agenturen in Frankfurt tendieren stark dazu, auf Partner aus früheren erfolgreichen Projekten zurückzugreifen. Dies ist zum einen darauf zurückzuführen, dass Vertrauen bei der Auswahl der Partner in Frankfurt im Vordergrund steht. Zum anderen tritt hier das Problem besonders zu Tage, vor dem Unternehmen in projektbasierten Umgebungen generell stehen, nämlich dass in Lernprozessen während früherer Projekte generiertes Wissen personengebunden ist. Aus Beschreibungen der Londoner Werbeindustrie wird ersichtlich, dass dort die Unternehmen auf andere Art mit diesem Problem umgehen, indem sie nämlich Projektpartner involvieren, die in möglichst viele andere Projekte eingebunden sind, um so deren Kompetenzen zu erschließen. Wie erwartet, sind die Beziehungen zu den Projektpartnern in Frankfurt somit stabiler als dies in London der Fall zu sein scheint.

Das Image der Frankfurter Werbeindustrie ist durch eine gewisse Konservativität und die ansässigen Netzwerk-Agenturen geprägt. Die Werbeszene durchmischt sich sehr stark national mit Personen aus allen großen Werbestandorten. „Communities-of-Practice“ scheinen sich insbesondere um die großen Netzwerk-Agenturen zu entwickeln. Die ehemaligen Mitarbeiter dieser Agenturen halten untereinander und zu den Mitarbeitern in diesen Agenturen einen relativ engen Kontakt. Dadurch beziehen sie einerseits Informationen über potenzielle Mitarbeiter, andererseits erfahren sie auf diese Weise gleichzeitig, wie ein Gesprächspartner hervorhob „was in der Branche eben gerade so Thema ist“ (Interview 20). Ihr ehemals gemeinsamer Arbeitshintergrund in der Agentur versetzt sie in die Lage, die so erhaltenen Informationen richtig zu interpretieren. Demnach könnte vermutet werden, dass diese Agenturen auch in der derzeitigen Krisensituation einen Wettbewerbsvorteil haben, da sie stärker an Informationsflüssen partizipieren, die sie für sich nutzbar machen können.

Aufgrund ihres Zugangs zu einem großen Pool an möglichen Projektpartnern auf der Basis eigener Erfahrungen sowie durch die Empfehlungen von Kollegen fühlen sich die Gesprächspartner nicht auf die Hilfe kommunaler Institutionen für die Zusammenarbeit mit externen Projektpartnern angewiesen. Der ADC und der GWA spielen als Kanäle, durch die Reputation diffundiert, zwar eine gewisse Rolle in der Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Projektpartnern. Allerdings lassen sich in letzter Zeit vermehrt freie Produzenten und Art-Buyer nieder, die selbst über einen reichen Erfahrungsschatz an potenziellen Projektpartnern verfügen und den Agenturen spezielle Dienstleister vermitteln.

Räumliche Nähe zu potenziellen Dienstleistern, Zulieferern und Kreativen wird von den Agenturen eher als nebensächlich empfunden, außer wenn komplexe Aufgaben eine enge Überwachung erfordern oder der Zeitdruck, unter dem ein Projekt abgewickelt wird, sehr hoch

ist. Beide Kriterien sind im Übrigen nicht selten erfüllt. Zudem sind die Agenturen durch Bindungen, die sie sich vor Ort zu Kunden und Projektpartnern aufgebaut haben, relativ fest in Frankfurt verankert.

Die wirtschaftliche Krise der Werbeindustrie in Deutschland macht sich für die befragten Werbeagenturen in Frankfurt durch einen verstärkten Preisdruck von Seiten der Kunden und eine Verstärkung des Wettbewerbs bemerkbar. Insbesondere hat sich der Wettbewerb zwischen den Agenturen dahingehend verändert, dass große Netzwerk-Agenturen, die bisher auf große Etats und Projekte fokussiert waren, nun auch mit kleineren Agenturen in den Wettbewerb um kleine Etats und Projekte treten.

Die derzeitige Krise der Werbewirtschaft hat gravierende Auswirkungen auf die Organisation von Projekten in der Frankfurter Werbeindustrie. Hinsichtlich der Zusammenarbeit mit kreativen Freelancern von Seiten der Agenturen wird mit einer Ausnahme, aufgrund von Sparmaßnahmen in geringerem Maße mit externen Projektpartnern zusammengearbeitet. Insbesondere im Kreativbereich findet eine geringere Zusammenarbeit statt. Hier scheint ein Unterschied zu London zu bestehen.

Es erscheint paradox, dass eine Branche, in der Kreativität einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt, wirtschaftlichem Druck durch Einsparungen in eben diesem Bereich begegnet, indem sie nämlich die Zusammenarbeit mit externen Kreativen einschränkt, anstatt das kreative Potenzial zu nutzen, um aus der Krise zu kommen. Somit zeichnet sich folgendes ab: Die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Projektpartnern in Zeiten der Krise ist geprägt durch eine Krise in der Zusammenarbeit. Gerade diese Einsparungen der Agenturen im Bereich Unternehmensgrenzen-überschreitender Zusammenarbeit erscheinen problematisch, da sie Gefahren eines Lock-in in sich bergen. Andererseits rückt durch die wirtschaftlich schwierige Lage das Preisargument als entscheidendes Kriterium für eine Zusammenarbeit gegenüber dem Prinzip, auf Vertrautes zurückzugreifen, für die Agenturen stärker in den Vordergrund. Hierin könnte eine Möglichkeit liegen, alte Routinen zu durchbrechen, wie ein Gesprächspartner betonte: „Auf der anderen Seite ist aber in so einer Krise auch immer eine Chance drin, also dass man versucht, wirklich gute Leistungen zu günstigen Preisen einzukaufen oder dass man vielleicht auch mal andere Anbieter sucht, neue Wege sucht, die Leistung zu erbringen“ (Interview 20).

Nur wenige Agenturen scheinen das Potenzial, das ihnen der Standort Frankfurt mit seiner Nähe zu Kundenindustrien und zu Unternehmen der eigenen Branche bietet, wirklich zu nutzen. So könnte z.B. in einer engeren Interaktion mit lokalen Kunden und der stärkeren Einbeziehung der Kunden in Projekte eine Chance zur Erhöhung der Innovativität und Wettbewerbsfähigkeit für die Agenturen liegen.

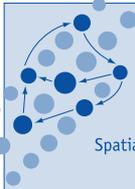
Literatur

- Alt, B. (2002): *Agenturen: Von der Werbung zur Kommunikation*. Ernst & Young, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt: F.A.Z. Institut.
- Christopherson, S. (2002): Project work in context: regulatory change and the new geography of media. *Environment and Planning A* **34**: 2003-2015.
- DeFillippi R. und Arthur, M. (1998): Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review* **40** (2): 125-139.
- Diekmann, A. (1998): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dieterich, C. (2002): Werber machen für sich Reklame. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 89, 17.04.2002: 61.
- Ekinsmyth, C. (2002): Project organization, embeddedness and risk in magazine publishing. *Regional Studies* **36**: 229-243.
- Engwall, M. (1998): The project concept(s): On the unit of analysis in the study of project management. Lundin, R. A. und Midler, C. (Hrsg.): *Projects as Arenas for Renewal and Learning Processes*. S. 25-35. Norwell: Kluwer Academic.
- Girard, M. und Stark, D. (2002): Distributing intelligence and organizing diversity in new media projects. *Environment and Planning A* **34**: 1927-1949.
- Grabher, G. (1998): Urbi et Orbi – Lokale Ökonomien in Global Cities. *Der Öffentliche Sektor*. **24** (2-3): 1-18.
- Grabher, G. (2001a): Ecologies of creativity: the Village, the Group, and the heterarchic organisation of the British advertising industry. *Environment and Planning A* **33**: 351-374.
- Grabher, G. (2001b): Locating economic action, projects, networks, localities and institutions. *Environment and Planning A* **33**: 329-331.
- Grabher, G. (2002a): Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional Studies* **36**: 1-31.
- Grabher, G. (2002b): The project ecology of advertising: tasks, talents and teams. *Regional Studies* **36**: 245-262.
- Heidenreich, M. (2000): *Regionale Netzwerke*. In: Weyer, J. (Hrsg.): *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. S. 87-110. München, Wien: Oldenbourg.
- Herrmann, C. (2003): Die Zukunft der Werbung – Anforderungen an das Agenturmanagement von morgen. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 64, 17.03.2003: 21.
- Hetrodt, E. (2002): Spitzenleistungen schützen nicht vor dem Abschwung - Stellenabbau in der Werbebranche. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Nr. 235, 10.10.2002: 43.
- Hobday, M. (2000): The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems. *Research Policy*. **29**: 871-893.
- Horizont* (2002): Werbehochburg im Bankenschatten. Nr. 16/ 2002. 18. April 2002: 69-71.

- Husman, T. B. (2002): *The Existence, Boundaries and Internal Organisation of Project Organisations*. Paper prepared for the DRUID Winter Conference in Rebild Bakker, Dänemark. (URL: <http://www.druid.dk/conferences/winter2002/gallery/brandt.pdf>).
- Lamnek, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung. Bd. 2: Methoden und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Leslie, D. (1997): Flexibly specialised agencies? Reflexivity, identity, and the advertising industry. *Environment and Planning A* **29**: 1017-1038.
- Lorenz, E. (1999): Trust, contract and economic cooperation. *Cambridge Journal of Economics* **23**: 301-315.
- Lundin, R. A. und Midler, C. (Hrsg.) (1998): *Projects as arenas for renewal and learning processes*. Norwell: Kluwer Academic.
- Meyerson, D., Weick, K. E., Kramer, R. M. (1996): Swift trust and temporary groups. In: Kramer, R. M. und Tyler, T. R. (Hrsg.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. S. 166- 195. Thousand Oaks: Sage.
- Riering, B. (2002): *Das Werbejahr 2001 in Deutschland*. In: Schalk, W. Thoma, H. Strahendorf, P. (Hrsg.): *Advertising Annual 2002 für den deutschsprachigen Raum. Band 39*. München: Econ Ullstein List Verlag.
- Slesina, Horst (1987): Die Werbewirtschaft in Frankfurt. In: Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main/ Der Magistrat der Stadt Frankfurt am Main (Hrsg.): *Wo die Fäden zusammenlaufen – Medien- und Kommunikationszentrum Frankfurt am Main*. S. 10-11.
- Von Vieregge, H. (2003): Aus der Krise lernen? Sechs Thesen zum Start. In: *GWA-Jahrbuch 2003*. Sonderdruck.
- Weger, E. R. (1966): *Die Werbeagentur in Deutschland – Entwicklung, Wesen, Funktionen, Organisation*. *Marktwirtschaft und Verbrauch*. Schriftenreihe der GfK Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Absatzforschung e. V. Band 24. Nürnberg: Lorenz Spindler Verlag.
- Wenger, E. (1998): *Communities of practice. Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- W & V (2001): Agency Report: Weltweites Rekordjahr 2000. 24.04.2001
- W & V (2003a): Kaderschmiede. Nr. 2/ 2003: 34-35.
- W & V (2003b): Lieber anonym als pleite. Nr. 10/ 2003: 36-37.
- ZAW (Hrsg.) (2002): *Werbung in Deutschland 2002*. Bonn: Verlag edition ZAW.
- ZAW (Hrsg.) (2003): *Werbung in Deutschland 2003*. Bonn: Verlag edition ZAW.

Verwendete URL:

URL: http://wuv.de/daten/agenturen/rankings/gwa_03.html (20.07.2003)



SPACES

Spatial Aspects Concerning Economic Structures

Economic Geography
Faculty of Geography

Philipps-University of Marburg

35032 Marburg • Germany

Fon: +49 (+6421) 28 24259 • Fax: +49 (+6421) 28 28950

Email: spaces@staff.uni-marburg.de

www.uni-marburg.de/geographie/spaces/

ISSN 1612-8974

