



ORGANIZING FOR CREATIVITY

Inhalt

Kreativität braucht Freiheit. Kreativität braucht Struktur. Die Magie liegt dazwischen. Sechs Modelle, um kreativen Impact in Organisationen zu maximieren

4

INTRO

Unsere Überzeugung – warum ein frischer Kollaborationsansatz dringend nötig ist

9

TYPOLOGIE

Unterschiedliche Organisationsmodelle mit ihren Stärken, Trade-offs und typischen Anwendungsfällen

01A /

The Creative Lighthouse

10

03 /

The Blend

16

01B /

The Creative Arena

12

Globale Version des Creative Lighthouse

04 /

The Transformation Engine

19

02 /

The Brand Orchestra

14

05 /

The Creative Beehive

21

06 /

The Forward Council

23

25

LEARNINGS

From Insight to Impact: 25 übergreifende Learnings und zwei Perspektiven auf die Ergebnisse

»Bewegen wir uns nicht in eine Richtung, in der Ideen zunehmend okay statt besonders sind – alle irgendwie richtig, vielleicht sogar zu richtig?«

Katrin Menne

»Das Wie der Zusammenarbeit ist mittlerweile genauso wichtig wie das Was, vielleicht sogar wichtiger.«

Tim Alexander



Kim Notz ist eine der führenden Agenturunternehmer:innen Deutschlands. Als Inhaberin und CEO der unabhängigen Kreativagentur **KNSK** verbindet sie strategische Schärfe mit kreativer Exzellenz. Sie steht für Substanz statt Oberflächlichkeit – und dafür, Marken nicht nur kommunikativ, sondern unternehmerisch zu stärken. Seit mehr als fünf Jahren hostet sie den Podcast **What's Next Agencies**, in dem sie mit Expert:innen über die Zukunft der Branche spricht. Ihr Antrieb: Kreativität als Business-Treiber begreifen – und die richtigen Bedingungen dafür schaffen.

Kristina Bonitz ist eine der führenden Strateg:innen für Transformation und Business-Design in Deutschland. Nach Stationen als CEO der Strategieberatung **different** und Geschäftsführerin von **SinnerSchrader** hat sie mit **Serotonin** eine radikal neue Form der Beratung geschaffen. Serotonin agiert an der Schnittstelle von **Business-Strategie und Organisationsdesign** – und berät sowohl Unternehmen als auch Agenturen, die ihre strategische Schlagkraft erhöhen und ihre Wachstumsdynamik beschleunigen wollen. **Kein Casual Consulting**, sondern eine Beratung, die Strategie als unternehmerischen Hebel nutzt. Denn echte Transformation beginnt dort, wo kreative Exzellenz in unternehmerischen Impact übersetzt wird.

Wie Unternehmen und Agenturen gemeinsam kreativen Impact maximieren

Kreativer Impact entsteht nicht von selbst – er braucht die richtige Zusammenarbeit. Dieses Playbook zeigt, wie Unternehmen und Agenturen Ideen in Wettbewerbsvorteile verwandeln.

Die Art und Weise, wie Unternehmen und Agenturen zusammenarbeiten, bestimmt maßgeblich, welche kreativen Lösungen entstehen – und welchen wirtschaftlichen Impact sie erzielen. Während sich Märkte, Technologien und Konsumentenverhalten radikal verändern, bleibt das Fundament dieser Zusammenarbeit oft erstaunlich unverändert. Viele Organisationen greifen bei neuen Herausforderungen auf alte Modelle zurück. Doch wenn wir mit den Antworten von gestern die Fragen von morgen beantworten, bleiben wir hinter unserem Potenzial zurück.

Dieses Playbook setzt genau hier an. Es ist ein Impulsgeber für Marketingverantwortliche und Agenturen, die bereit sind, die Zusammenarbeit auf ein neues Level zu heben. Die Zukunft kreativer Exzellenz liegt nicht allein in besseren Ideen – sondern in besseren Strukturen, Prozessen und Arbeitsmodellen, die kreativen Impact nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt fördern. Denn Kreativität ist kein Selbstzweck, sie ist ein zentraler wirtschaftlicher Hebel.

Die Ausgangslage

In 13 tiefgehenden Interviews mit führenden CMOs haben wir herausgearbeitet, welche Modelle der Zusammenarbeit funktionieren – und wo häufige Denkfehler liegen. Dabei wurde eines klar: Die meisten Unternehmen und Agenturen schenken dem Way of Working zu wenig Aufmerksamkeit. Kreative Höchstleistungen sind das Ergebnis eines Umfelds, das Kreativität systematisch ermöglicht. Dieses Playbook zeigt, wie man genau dieses Umfeld schafft.

5

Warum dieses Playbook?

Es gibt keinen universellen Blueprint für die ideale Agentur-Kunde-Beziehung. Unternehmen haben unterschiedliche Strukturen, Kulturen und Ziele – und benötigen daher differenzierte Modelle der Zusammenarbeit. Was für einen globalen Konzern funktioniert, scheitert möglicherweise in einem agilen Mittelständler. Was für eine datengetriebene Organisation optimal ist, kann in einem stark kreativ bestimmten Umfeld hinderlich sein.

Dieses Playbook stellt sechs unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle vor, die in spezifischen Unternehmenskontexten jeweils den maximalen kreativen Impact ermöglichen. Jedes Modell wird mit klaren Prinzipien und Erfolgsfaktoren greifbar gemacht. Zudem analysieren wir typische Barrieren, die kreatives Potenzial ausbremsen – und wie man sie überwindet.

Ein neuer Blick auf die Agentur-Kunde-Beziehung

Wir brauchen nicht mehr vom Alten, sondern eine neue Perspektive. Eine, die Mut macht, Strukturen zu hinterfragen. Die Möglichkeiten aufzeigt, statt sich an alten Mustern festzuhalten. Und die eines ganz klar macht: Zusammenarbeit ist gestaltbar. Wenn wir sie durchdacht und konsequent aufsetzen, kann sie das volle Potenzial kreativer Exzellenz freisetzen.

Dieses Playbook ist ein konkreter Leitfaden für die Praxis. Es richtet sich an alle, die Kreativität nicht dem Zufall überlassen wollen, sondern sie als strategischen Wirtschaftsfaktor begreifen.

Wie wir zu den Modellen gekommen sind

Wir haben 13 CMOs befragt, Muster analysiert und Erfolgsfaktoren herausgearbeitet – für Modelle, die strategisch passen, statt One-Size-Fits-All.

Was braucht es, um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen so zu gestalten, dass echter kreativer Impact entsteht? Und was bedeutet kreativer Impact überhaupt? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir tief gegraben – und nicht nur auf theoretische Ansätze gesetzt, sondern auf das Wissen jener, die es tagtäglich erleben: 13 Chief Marketing Officers unterschiedlichster Branchen, Unternehmensgrößen und Hintergründe.

Von Insight zu Modell – systematische Musteranalyse

Die Interviews dienten dazu, wiederkehrende Muster und Mechanismen sichtbar zu machen. Mithilfe der Grounded Theory und Sensemaking-Methoden haben wir die Aussagen systematisch codiert, kategorisiert und strukturiert. So konnten wir herausarbeiten, was erfolgreiche Modelle ausmacht und unter welchen Bedingungen sie funktionieren – von der Rolle des CMO über die Aufstellung des Marketings bis hin zu organisatorischen Erfolgsfaktoren.

»Nostalgie ist manchmal schön. Was es aber braucht, ist die Bereitschaft, nicht nur die Vergangenheit zu feiern, sondern sich mit allem, was man hat, der Frage zu stellen: Was muss jetzt besser werden?«

Dr. Jan Flemming

Entscheidend war neben der Anzahl der Interviews ihre Tiefe und Diversität. Die Auswahl der CMOs folgte dem Prinzip der maximalen Differenzierung: Durch Branchenvielfalt, unterschiedliche Unternehmensgrößen und Rollenverständnisse konnten wir übergreifende Muster erkennen, die von den Einzelfällen abgeleitet sind. Die CMOs wurden gewählt, weil sie die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Agenturen strategisch und operativ steuern. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden daher kein isoliertes CMO-Bild ab, sondern eine ganzheitliche Perspektive auf Kollaboration.

Das Ergebnis? Ein Playbook, das bestehende Modelle sichtbar macht, weiterdenkt und neue Perspektiven eröffnet. Die entwickelten Ansätze basieren auf realen Praxiserfahrungen, wurden jedoch bewusst weitergedacht, um neue Impulse zu setzen. Sie sind praxisnah, flexibel und lassen sich in verschiedene Organisationsstrukturen integrieren – ohne starre Vorgaben. Unternehmen können sie als Rahmen nutzen, um ihre Zusammenarbeit gezielt weiterzuentwickeln und kreativen Impact auf das nächste Level zu heben.

Jedes Modell wird entlang klarer Dimensionen beschrieben, um seine Struktur und Anwendbarkeit greifbar zu machen.

KERNGEDANKE

Die grundlegende strategische Idee, auf der das Modell basiert, und die Herausforderungen, die es adressiert

SET-UP

Die strukturelle Verankerung des Modells innerhalb der Organisation – von Verantwortlichkeiten bis zu Schnittstellen

//

DIE ROLLE DES MARKETINGS

Die Bedeutung des Marketings im Gesamtunternehmen: reine Kommunikationsabteilung, Innovationsmotor oder strategischer Business-Treiber

DIE ROLLE DES CMO

Welche Funktion und Verantwortung der CMO innerhalb dieses Modells übernimmt, ob als Visionär, Integrator oder Entscheider

BEDEUTUNG VON KREATIVITÄT

Wie Kreativität innerhalb der Zusammenarbeit definiert wird – als markenprägende Idee, datengetriebener Prozess oder kollaboratives Experimentieren

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Welche Art von Führung und Unternehmenskultur das Modell unterstützt, beispielsweise stark zentralisiert oder durch maximale Eigenverantwortung geprägt

STEUERUNG & GOVERNANCE

Wie Entscheidungsprozesse, Budgets und Ressourcen innerhalb des Modells gesteuert werden und welche Mechanismen für die Zusammenarbeit bestehen

STRUKTUR UND ANWENDBARKEIT

Die Struktur des Modells, um die Zusammenarbeit zu ermöglichen und die Anwendbarkeit zu verdeutlichen

ANWENDUNGSSCHWELDEN

Die Bereiche, in denen das Modell angewendet werden kann, um die Anwendbarkeit zu verdeutlichen

ANWENDUNGSSCHWELDEN

Die Bereiche, in denen das Modell angewendet werden kann, um die Anwendbarkeit zu verdeutlichen

ERFOLGSFAKTOREN

(strategisch, finanziell, organisatorisch, kulturell)

Die zentralen Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit das Modell in der Praxis funktioniert und nachhaltigen Impact erzeugt

TRADE-OFFS

Jedes Modell setzt klare Prioritäten und erfordert bewusste Verzichte – ob kreative Autonomie gegen externe Exzellenz, Agilität gegen Qualitätskontrolle oder Innovationsfreiheit gegen Markenkonsistenz.

//

IDEAL FÜR

Welche Unternehmens- und Agenturtypen besonders von diesem Modell profitieren und unter welchen Bedingungen es die größte Wirkung entfaltet

ANWENDUNGSSCHWELDEN

Die Bereiche, in denen das Modell angewendet werden kann, um die Anwendbarkeit zu verdeutlichen

Diese Struktur ermöglicht eine schnelle Orientierung und macht deutlich, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, damit das Modell optimal funktioniert.

Contributors

13 CMOs,
13 Perspektiven –
Einblicke
aus erster Hand



Anja Stolz /
Chief Marketing Officer
R+V Versicherung



Christoph Weber /
Chief Marketing Officer
Bitburger Braugruppe



Anne Stilling /
Global Director Brand & Media
Vodafone



Heiko Klauer /
Chief Marketing Officer
IKEA



Dr. Jan Flemming /
Geschäftsleiter Marketing
PENNY



Karsten Kühn /
Vorstand/CMO
Hornbach



Katrin Menne /
Head of Brand and
Content Marketing
Merck



Michael Götz /
Chief Marketing Officer
Gustavo Gusto



Christina Müller /
Group Director Brand & Innovation
Carl Kühne



Norbert Neß /
Head of Strategic Communications
& Governmental Affairs
Evonik



Susan Schramm /
Chief Marketing Officer
Motel One



Tim Alexander /
Chief Marketing Officer
Deutsche Bank



Ulrich Klenke /
Chief Brand Officer
Telekom

TYP OLOGIE

01A / » The Creative Lighthouse

» Kerngedanke

Kreative Durchbrüche entstehen nicht in Konzernen, sondern dort, wo Ideen frei exploriert werden – ohne interne Politik, ohne Kompromisse.

» Set-up

Unternehmen definieren die Richtung, Agenturen liefern kreative Spitzenleistung in Form von klar gebrieften Deliverables. Keine langwierigen Co-Creation-Prozesse, keine endlosen Iterationen – nur kompromisslose Qualität. Die Kreativagenturen arbeiten eigenständig, fokussiert auf Exzellenz statt interne Politik.

DIE ROLLE DES MARKETINGS Markenführung durch Inszenierung

/
Marketing ist hier ein Instrument der klaren, visuell differenzierten Markenführung. Inszenierung ersetzt Diskussion. Marketing schafft Relevanz, setzt Kaufimpulse und verstärkt den Vertrieb durch präzise Kommunikation und visuelle Differenzierung.

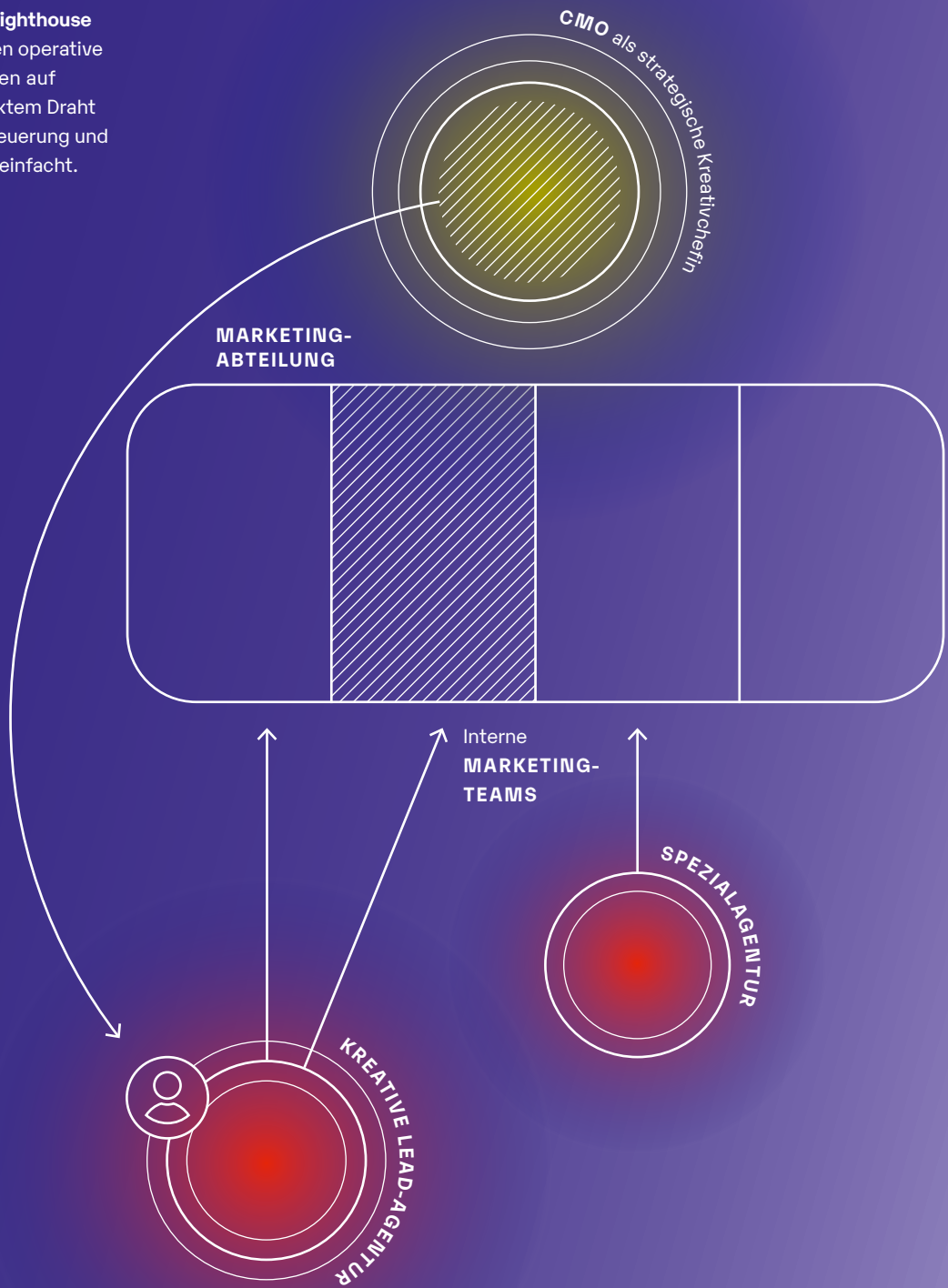
DIE ROLLE DER CMO Wächterin der Idee

/
Die CMO ist Wächterin der Idee. Sie kauft keine Prozesse ein, sondern Spitzenleistung in Konzept und Umsetzung. Mit voller Kontrolle über die kreative Richtung trifft sie klare Entscheidungen und setzt kompromisslos auf Qualität. Kreativität ist für sie eine Disziplin mit festen Standards.

BEDEUTUNG VON KREATIVITÄT Präzise Differenzierung

/
Kreativität als präzises Instrument der Markenführung: Sie dient der klaren, visuell differenzierten Positionierung. Kreativität schafft Wiedererkennbarkeit und markante Unterscheidung im Wettbewerb.

Beim **Creative Lighthouse** liefern Agenturen operative Kreativleistungen auf Abruf – mit direktem Draht zur CMO, die Steuerung und Governance vereinfacht.





01A /
The Creative Lighthouse

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Inspiration und klare Entscheidungen prägen das Umfeld. Kreative genießen Freiheit in der Ideenfindung, während die Führung mit sicherem Gespür die Richtung vorgibt. Der Austausch ist direkt, ehrlich und konzentriert sich auf Qualität statt Politik. Die Führung versteht das kreative Handwerk von Grund auf und kann daher als echter Sparringspartner fungieren.

STEUERUNG & GOVERNANCE

Schlank und entscheidungsstark. Keine langwierigen Abstimmungsrunden, sondern präzises Feedback von echten Kennern. Das Briefing gibt die Richtung vor, die Umsetzung bleibt in den Händen der Kreativen. Qualität entsteht nicht durch langwierige Abstimmungsprozesse, sondern durch pointiertes Feedback und gezieltes Schärfen – wenige, aber präzise Interventionen führen zu herausragenden Ergebnissen.

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Etablierte Marken mit starker kreativer Handschrift (Luxus, Mode, Premium-FMCG)
- Unternehmen mit maximalem Qualitäts- und Kontrollanspruch in der Markenführung
- Firmen, die Einzelkampagnen mit höchstem Anspruch umsetzen
- Marken- und Produkt-Launches mit hoher Inszenierungsqualität

AGENTUREN

- Hoch spezialisierte (Boutique-) Kreativagenturen mit starker Markenexpertise, kreativer Handschrift und exzellenter handwerklicher Umsetzung

»Der Tod für kreative Exzellenz ist der Selbstverwirklichungsdrang von Leuten im Konzern, der sukzessive all das, was hätte sein können, regelrecht pulverisiert.«

Michael Götz

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Idee schlägt Hierarchie – keine Politik, keine Kompromisse

Finanziell

Effizienz durch klare Verantwortlichkeiten; Investition in kreative Qualität statt Prozesse

Organisatorisch

Klare Briefings und selbstständige Steuerung; Fokus statt Co-Kreation; mutige Entscheidungen in der Führung und Durchsetzungskraft in der Organisation

Kulturell

Kreative Freiräume bewahren; proaktive Impulse von außen fördern

TRADE-OFFS

Kein interner Kreativ-
aufbau → Kreativität
bleibt externer Spitzen-
service.

Weniger iterative Opti-
mierung → Qualität
und Präzision stehen
über Agilität.

Fokus auf visuelle
Differenzierung statt
Business-Innovation

Geringere Integration in
andere Unternehmens-
bereiche → Kreativität
bleibt auf Marken-
führung fokussiert.

MODEL
IN
ACTION

Absichtslose Meetings: Quartalsweise Zusammenkünfte zwischen CMO und Agentur jenseits konkreter Projekte – dedizierte Räume für Beziehungspflege und gemeinsames Rumspinnen

Bierdeckel-Briefings: Radikal fokussierter Rahmen der Markenstrategie für maximale kreative Freiheit in der Umsetzung

01B / » The Creative Arena

Globale Version des Creative Lighthouse

» Kerngedanke

Echte Exzellenz entsteht durch kreativen Wettbewerb – die besten lokalen Agenturen konkurrieren um globale Umsetzung.

» Set-up

Jedes lokale Team arbeitet mit der besten Agentur seines Marktes. Diese entwickelt marktkonforme, lokal relevante Ideen. Für globale Kampagnen treten die Teams dann in einem internationalen Pitch gegeneinander an – der beste Ansatz gewinnt und wird weltweit umgesetzt. Das Ergebnis: eine globale Markenstrategie, die durch kreative Exzellenz in jedem einzelnen Markt verstärkt wird

DIE ROLLE DES MARKETINGS

Marken-Powerhouse

/

Marketing ist der strategische Hebel für langfristige Markenbekanntheit und Wachstum. Es sorgt dafür, dass die Marke als wirtschaftlicher Motor fungiert und durch Go-to-Market-Strategien direkten Einfluss auf Vertrieb und Customer Experience nimmt. Langfristige Kohärenz und strategische Konsistenz sind die Basis für nachhaltigen Erfolg.

DIE ROLLE DES CMO

Verstärker der Marke

/

Der CMO ist Verstärker der Marke und etabliert sie als wirtschaftlichen Hebel im Unternehmen. Er sorgt dafür, dass die Marke nicht nur relevant bleibt, sondern an Strahlkraft gewinnt – durch zielgerichtete, purpose-driven Kampagnen und eine klare Kommunikation. Sein Fokus liegt darauf, kreative Impulse so zu steuern, dass die Marke an allen Berührungspunkten authentisch und kraftvoll wirkt. Er verbindet Strategie, Kreativität und Marktverständnis zu einem starken Wettbewerbsvorteil.

BEDEUTUNG VON KREATIVITÄT

Kulturelle Resonanz

/

Kreativität ist ein präziser Treiber für Markenentwicklung und globale Differenzierung. Sie wird strategisch eingesetzt, um weltweit relevante Lösungen zu schaffen, die gleichzeitig lokale Nuancen berücksichtigen. Kreativität schafft markenprägende Erlebnisse, die als globaler Verkaufs- und Engagementmotor wirken.

The Best of All Worlds: Wettbewerb sorgt für **maximale kreative Exzellenz**, indem er globale und lokale Stärken vereint.





01B /
The Creative Arena

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

„Coopetition“ – die dynamische Mischung aus Teamarbeit und Wettbewerb prägt die Atmosphäre. Im Mittelpunkt steht das beste Ergebnis, nicht der harmonischste Prozess. Die Führung fordert Spitzenleistungen und kämpft für herausragende Resultate.

STEUERUNG & GOVERNANCE

Zentral gesteuert mit klaren Briefings, transparenten Bewertungskriterien und straffen Zeitplänen. Der CMO behält die strategische Kontrolle, während die kreative Arbeit dezentral stattfindet. In der Umsetzung sorgt konsequentes Projektmanagement für Effizienz. Typisch für dieses Modell: Nicht ständige Eingriffe steuern den Prozess, sondern präzise Entscheidungspunkte und konsequente Durchsetzung.

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Global agierende Marken mit Präsenz in mindestens fünf verschiedenen Märkten
- Premium- und Luxussegment, das sowohl globale Exzellenz als auch lokale Authentizität benötigt
- Ressourcenstarke Organisationen mit einem Budget für parallele kreative Prozesse
- Wettbewerbsintensive Märkte, in denen kreative Differenzierung entscheidend ist
- Etablierte Markenpositionen mit Wachstumsambitionen

AGENTUREN

- Spezialisierte Kreativagenturen mit tiefer lokaler Marktexpertise
- Integrierte Kommunikationspartner, die strategische Beratung mit kreativer Umsetzung verbinden
- Wettbewerbsorientierte Teams mit starkem Siegeswillen und Erfahrung in Pitch-Situationen
- Agenturen mit Verständnis für kulturelle Nuancen und globale Markenführung

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Klare Ausrichtung mit fokussierter Markenführung und klaren Zielen; Backing der Geschäftsführung für langfristige Markenstrategie

Finanziell

Effizienter Ressourceneinsatz ohne Sonderbehandlungen; Investition in Spitzenleistungen

Organisatorisch

Kreative Freiheit innerhalb strategischer Leitplanken

Kulturell

Funktionierende Schnittstellen; Integration von Kreativität und Strategie

TRADE-OFFS

Höherer Koordinationsaufwand durch Steuerung multipler lokaler Agenturen

Verlängerte Entscheidungswege durch internationale Pitches und Wettbewerbe

Kostenintensität durch Mehrfachentwicklungen ohne Skaleneffekte

Kreatives Spannungsfeld → Wettbewerbsgedanke kann Wissensaustausch hemmen.

MODEL
IN
ACTION

Innovationsbudgets für lokale Testpiloten: Erfolgreiche Prototypen werden risikoärmer global ausgerollt.

Präsentation von Best Practices (intern und extern): Für gemeinsame Learnings und Inspiration über lokale Grenzen hinweg

02 / » The Brand Orchestra

» Kerngedanke

Kreativität braucht Struktur – eine starke Lead-Agentur hält das System im Gleichgewicht.

» Set-up

Marketing wird hier nicht zu einem Flickenteppich aus Einzellösungen, sondern zu einem strukturierten, harmonisierten System. Eine Lead-Agentur übernimmt die zentrale Steuerung des kreativen Ökosystems und sorgt für Konsistenz und Effizienz. Spezialagenturen übernehmen klar definierte Rollen, während die Lead-Agentur als Dreh- und Angelpunkt fungiert. Das Unternehmen gibt die strategischen Leitplanken vor, die operative Umsetzung liegt in den Händen des integrierten Agentursystems.

DIE ROLLE DES MARKETINGS

Konsistentes Markenerlebnis

/ Marketing ist eine präzise Steuerungseinheit, die Markenkohärenz sichert und Prozesse optimiert – mit dem Ziel einer konsistenten Customer Experience. Anstatt sich auf Einzelkampagnen zu fokussieren, arbeitet das Marketingteam mit langfristig skalierbaren Kommunikationsarchitekturen. Performance-Daten bilden die Basis jeder Entscheidung, nicht kreative Eingebungen. Erfolg bedeutet perfekte Abstimmung von Marke, Vertrieb und Business Impact.

DIE ROLLE DER CMO

Dirigentin

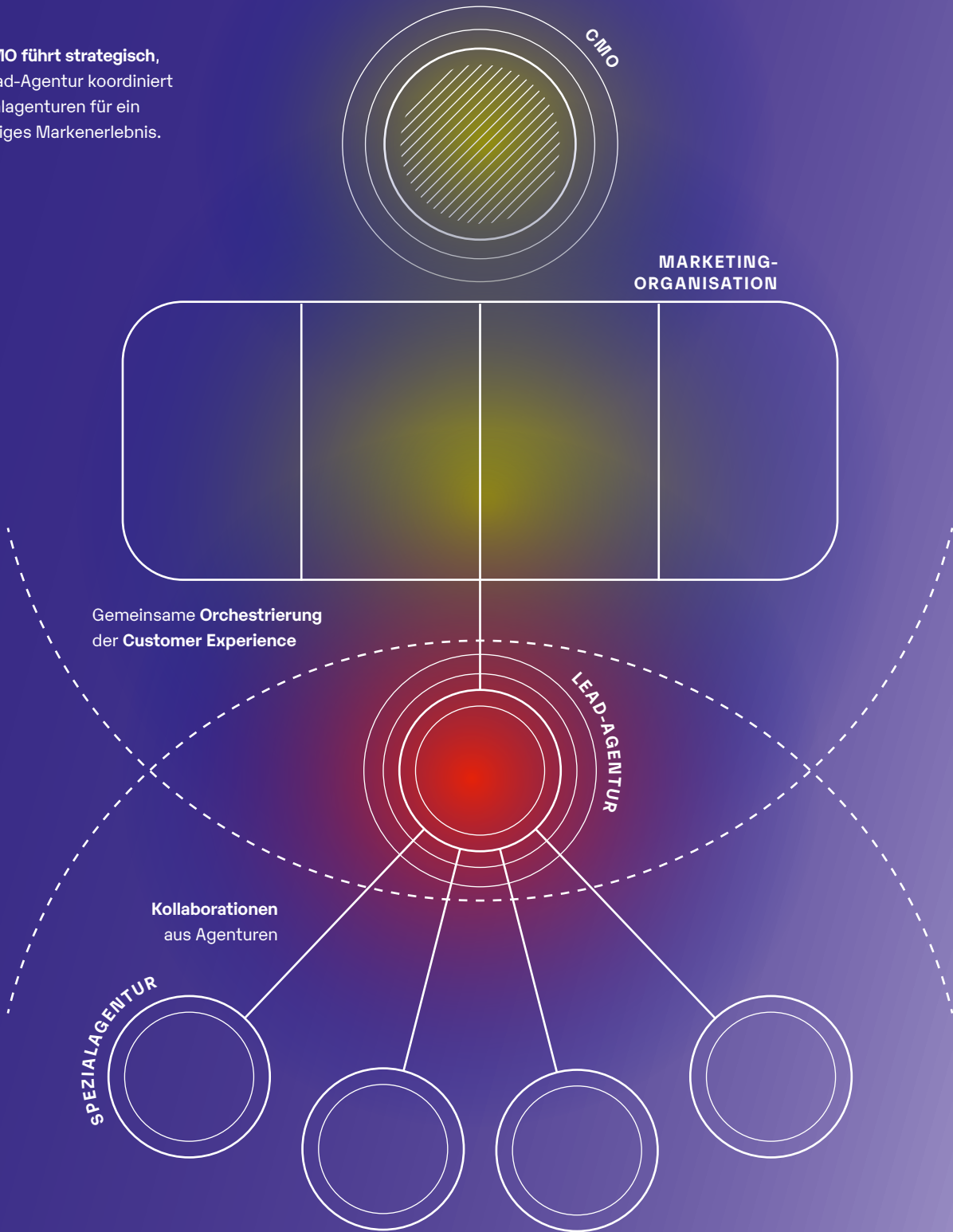
/ Diese CMO denkt weniger in kreativen Impulsen als in klaren Strukturen und Prozessen. Ihr Fokus liegt auf der stabilen Funktionalität der Marketingmaschine und einer konsistenten Markenführung über alle Kanäle hinweg. Kontrolle und Effizienz sind ihre Leitprinzipien. Kreativität wird in ein strukturiertes System eingebunden, jedes Element muss zur Markenstärke beitragen.

BEDEUTUNG VON KREATIVITÄT

Kreativität als roter Faden

/ Kreativität folgt einer klaren Strategie, nicht spontaner Inspiration. Die Lead-Agentur sorgt für einheitliche Markenidentität über alle Kanäle hinweg. Jede kreative Entscheidung dient einem übergeordneten Ziel: Wiedererkennbarkeit und Differenzierung. Kreativität ist funktional – eine präzise, kontinuierliche Kommunikation, die der Marke zu langfristigem Erfolg verhilft.

Die CMO führt strategisch, die Lead-Agentur koordiniert Spezialagenturen für ein stimmiges Markenerlebnis.





02 /
The Brand Orchestra

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Klare Struktur als Rahmen für verlässliche Lösungen. Die Stärke liegt in der souveränen Ausführung etablierter Formate. Die Zusammenarbeit basiert auf gegenseitigem Vertrauen und klar definierten Rollen. Die CMO agiert als Moderatorin, die das System auf Kurs hält, ohne in jedes Detail einzugreifen.

STEUERUNG & GOVERNANCE

Präzise optimierte Prozesse sichern Konsistenz und Verlässlichkeit. Die Lead-Agentur übernimmt die operative Führung des Netzwerks, während die CMO für strategische Klarheit sorgt. Regelmäßige Abstimmungen und gezielte Workshops halten alle Partner synchronisiert und arbeiten kontinuierlich auf gemeinsame Ziele hin.

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Unternehmen, die konsistente Markenführung über viele Kanäle benötigen
- Unternehmen mit komplexen Vertriebskanälen und hohen Steuerungsanforderungen
- Branchen wie Handel, Technologie, Gesundheitswesen und B2B
- Global agierende Unternehmen mit Bedarf an konsistenter Markenführung über mehrere Märkte

AGENTUREN

- Agenturen mit starker Steuerungskompetenz und Erfahrung in der Koordination von Ökosystemen, insbesondere bei globalen Marken und mehrstufigen Kampagnenstrukturen
- Agenturen mit etablierten Governance- und Reporting-Strukturen, z. B. Netzwerkagenturen

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Marketing als zentral gesteuertes System; kohärente Markenstrategie

Finanziell

Stabile Finanzierungsmodelle für langfristige Partnerschaften; effiziente Ressourcennutzung statt fragmentierter Budgets

Organisatorisch

Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege; möglichst wenig Kompetenzüberschneidungen; datenbasierte Steuerung

Kulturell

Kollaboration statt Konkurrenz; Verlässlichkeit in Entscheidungen und Umsetzung

TRADE-OFFS

Weniger kreative Flexibilität → Fokus auf Konsistenz statt Disruption

Kulturelle und Zeitgeist-Ideen entstehen nicht organisch → müssen aktiv integriert werden

Geringere Anpassungsfähigkeit → weniger Flexibilität für schnelle Markttrends

Begrenzter Raum für strategisches Challenging → Konsistenz steht über kreativer Auseinandersetzung.

»Wer Sicherheit hat, liefert bessere Arbeit. Wer sich permanent beweisen muss, liefert Aktionismus.«

Heiko Klauer

MODEL
IN
ACTION

Regelmäßige Strategie-Updates: Quartalsweise Auffrischung der Markenstrategie für gleiches, langfristiges Verständnis

Zeitgeist-Budget: Flexibler Geldtopf für kulturelle Trends – alle Agenturen können Ideen abseits regulärer Prozesse einbringen.

03 / » The Blend

» **Kerngedanke**

Die besten Ergebnisse entstehen, wenn interne und externe Teams zu einer echten Einheit verschmelzen – ohne Grenzen, ohne Silos.

» **Set-up**

Agenturen und Unternehmen arbeiten als integriertes System, bei dem nicht mehr zwischen intern und extern unterschieden wird. Es gibt keine klassischen Auftraggeber-Dienstleister-Beziehungen, sondern ein kollaboratives Ökosystem mit gemeinsamen Zielen und Verantwortlichkeiten, aber klaren Rollen. Wissenstransfer steht im Zentrum – jede Kampagne macht das System stärker, effizienter und leistungsfähiger. Die enge Zusammenarbeit führt zu langfristigem Kompetenzaufbau auf Unternehmensseite.

**DIE ROLLE DES
MARKETING'S
Lernendes Ökosystem**

Marketing ist ein kundenorientiertes, lernendes System, das kontinuierlich wächst und sich verbessert. Es verbindet interne und externe Ressourcen für effiziente, skalierbare Lösungen. Der Fokus liegt nicht auf isolierten Kampagnen, sondern auf Prozessen, die mit jeder Iteration besser werden. Durch die nahtlose Integration entsteht eine hocheffiziente Marketingmaschine, die Geschwindigkeit, Konsistenz und Wirkung vereint.

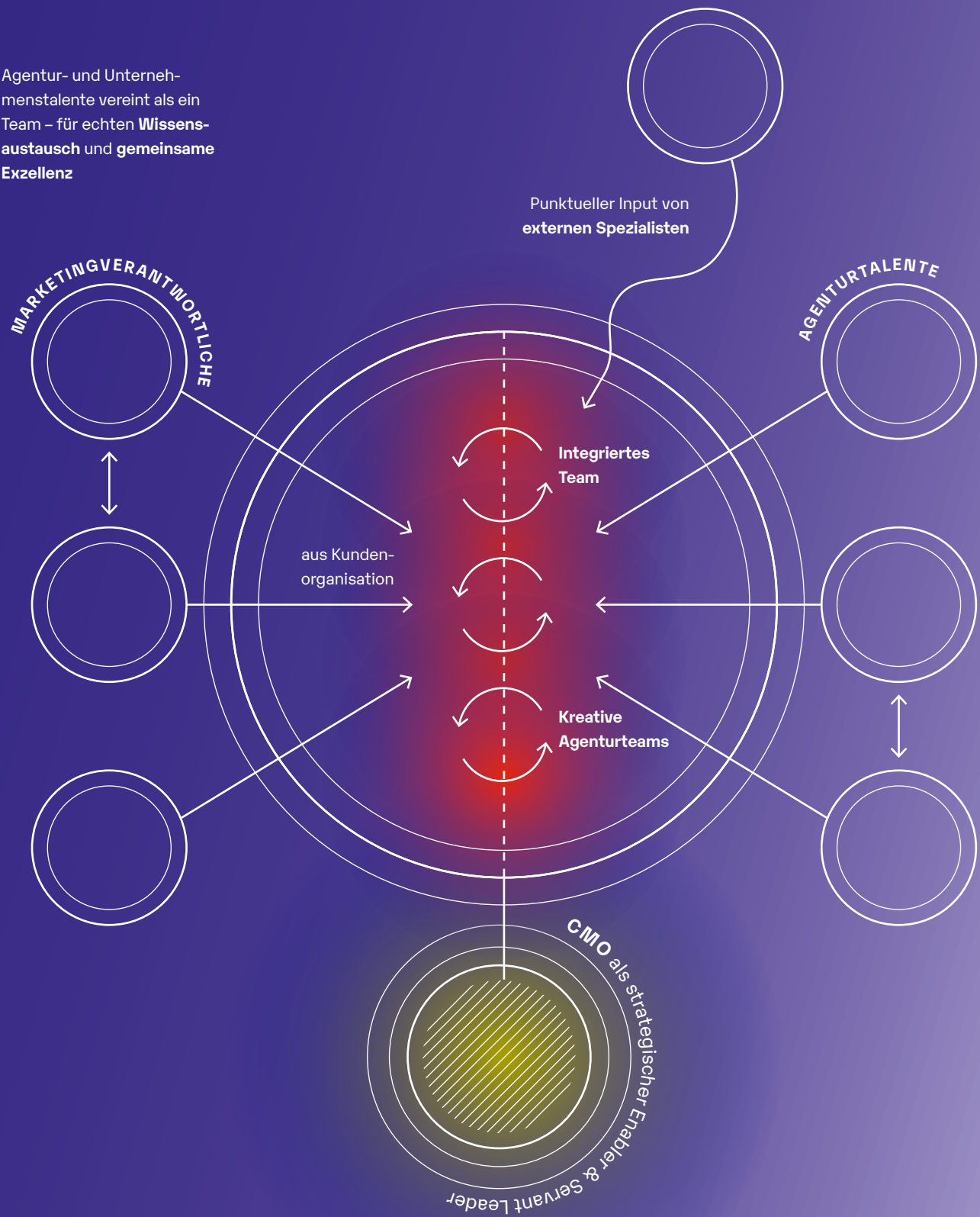
**DIE ROLLE DES
CMO
Facilitator/Servant Leader**

Dieser CMO ist kein reiner Kreationsexperte, sondern eine Führungskraft für Kollaboration und Transformation. Er schafft optimale Rahmenbedingungen für eine effiziente und inspirierende Zusammenarbeit zwischen internen und externen Teams. Er fördert Empowerment und Kollaborationskultur, um langfristigen Kompetenzaufbau und strategische Resilienz zu sichern. KPIs und wirtschaftliche Ergebnisse sind das Feedback darauf, wie effektiv und effizient die Zusammenarbeit funktioniert.

**BEDEUTUNG
VON KREATIVITÄT
Kollaborationsprozess**

Kreativität ist kein isolierter Akt, sondern ein strukturiertes, teamorientiertes Prinzip. Ideen entstehen durch enge Zusammenarbeit interner und externer Experten. Kreative Prozesse sind effizient und inspirierend zugleich – mit klaren Strukturen, definierten Abläufen und enger Anbindung an die Markenstrategie. Kreative Exzellenz wird wiederholbar und skalierbar.

Agentur- und Unternehmenstalente vereint als ein Team – für echten **Wissens-
austausch** und **gemeinsame
Exzellenz**





03 /
The Blend

»Agenturen scheitern nicht an Ideen, sondern am fehlenden Kontext. Kunden erwarten, dass Agenturen ihre Probleme lösen – geben ihnen aber oft nicht genug Einblick in interne Prozesse, Blockaden oder politische Realitäten.« 17

Norbert Neß

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Kontinuierliches Lernen und echte Partnerschaft prägen die Kultur. Feedback-Schleifen und agile Zyklen treiben stetige Verbesserung voran. Das One-Team-Denken bricht Grenzen zwischen allen Beteiligten auf. Der CMO orchestriert das Gesamtsystem mit Blick auf langfristige Effizienz und gemeinsamen Erfolg. Sein proaktiver, leidenschaftlicher Führungsstil erstreckt sich über interne Teams und Agenturen gleichermaßen – geprägt von gemeinsamem Engagement und gezieltem Lernen. Innerhalb eines klaren strategischen Rahmens genießen Teams die Freiheit eigenverantwortlichen Handelns.

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Nahtlose Zusammenarbeit interner und externer Expertise; Klarheit in Marke und Strategie

Finanziell

Langfristige Partnerschaften; individuelle Bezahlmodelle für gemeinsamen Erfolg

STEUERUNG & GOVERNANCE

Anfangs intensiv, mit klarer Definition von Prozessen und Schnittstellen. Mit zunehmender Etablierung sinkt der Steuerungsaufwand, da die Teams eigenständig und effizient zusammenarbeiten. Der langfristige Gewinn: schlankere Prozesse bei höherer Qualität

Organisatorisch

Klare Verantwortlichkeiten; interdisziplinäre Zusammenarbeit; kontinuierliche Prozessoptimierung

Kulturell

Teamorientierung statt Ego; proaktive Ideengebung von allen Beteiligten

TRADE-OFFS

Verzicht auf externe Perspektive & frische Impulse → Fokus auf tiefere Integration

Langfristiger Invest nötig → Zeit für Aufbau stabiler Beziehungen und Prozesse

Abhängigkeit von internen Abläufen und etablierter Zusammenarbeit

Langes Onboarding → zeitintensive Einarbeitung neuer Partner

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Branchen mit hohem Skalierungsbedarf (Handel, FMCG, E-Commerce)
- Unternehmen mit hoher Kampagnenfrequenz und kontinuierlicher Kommunikation
- Omnichannel-Marken, die nahtlose und konsistente Kundenerlebnisse schaffen wollen
- Wettbewerbsintensive Märkte, in denen schnelle Anpassung und hohe Effizienz entscheidend sind

AGENTUREN

- Agenturnetzwerke oder Zusammenschlüsse mehrerer Agenturen, die ihre Expertise bündeln
- Prozessorientierte Agenturen, die kreative Exzellenz mit stark strukturierten Prozessen verbinden
- Transformationserfahrene Agenturen, die kontinuierliches Lernen und nachhaltige Veränderungen vorantreiben
- Agenturen, die bereit sind, Wissen zu teilen und in langfristige Beziehungen zu investieren

MODEL
IN
ACTION

Ziel-Workshops, beispielsweise OKR: Quartalsweise Zieldefinition mit internen und externen Teammitgliedern – für geteilte Verantwortung und gemeinsamen Erfolg

Job Rotation: Zeitlich begrenzte Rollentausche zwischen Agentur und Unternehmen – für tieferes Verständnis und echten Wissenstransfer in beide Richtungen

»Viele wollen Fleißkärtchen haben, was sie alles Tolles gemacht haben – ich wertschätze Einsatz, nicht verbrauchte Stunden. Viele Stunden sind ein Ausdruck von Überforderung, die man so versucht zu kompensieren.«

Anne Stilling

»Die größte Illusion: ›Zusammenarbeit auf Augenhöhe‹. Kunden haben die Daten, die Budgets und die Entscheidungsgewalt. Agenturen haben die Ideen. Der Trick ist, diese Asymmetrie produktiv zu nutzen – statt sie zu leugnen.«

Ulrich Klenke

04 / » The Transformation Engine

» Kerngedanke

Marketing als strategische, interdisziplinäre Transformationskraft, die über Kommunikation hinausgeht und Kundenorientierung ins Unternehmen bringt – mit Agenturen als Co-Architekten, nicht als bloße Zulieferer.

DIE ROLLE DES MARKETINGS

Katalysator für kundenzentrierte Transformation

Marketing ist hier kein Kommunikationshandwerk, sondern zentraler Wachstumstreiber mit direkter Anbindung an die Geschäftsführung. Es orientiert sich an den geschäftlichen Herausforderungen. Kreative Exzellenz und datengetriebene Entscheidungen verbinden sich zu echtem Business Impact. Marketing wird zur Brücke zwischen Vision, Markenerlebnis und messbarem Wachstum.

» Set-up

Marketing arbeitet hier in funktionalen Teams entlang der Customer Experience, nicht in isolierten Kanalabteilungen. Agenturen sind strategische Partner mit echter Verantwortung. Sie gestalten Strategie, Entwicklung und Umsetzung gleichberechtigt mit und tragen direkten Business Impact. Ob Boutique oder größere Agenturen – Hauptsache, Profis, die mit gezielter Expertise in bestimmten Bereichen ihre Kompetenz beitragen und gemeinsam mit der Kundenorganisation Dinge in Bewegung bringen.

DIE ROLLE DER CMO

Architektin eines vernetzten Systems

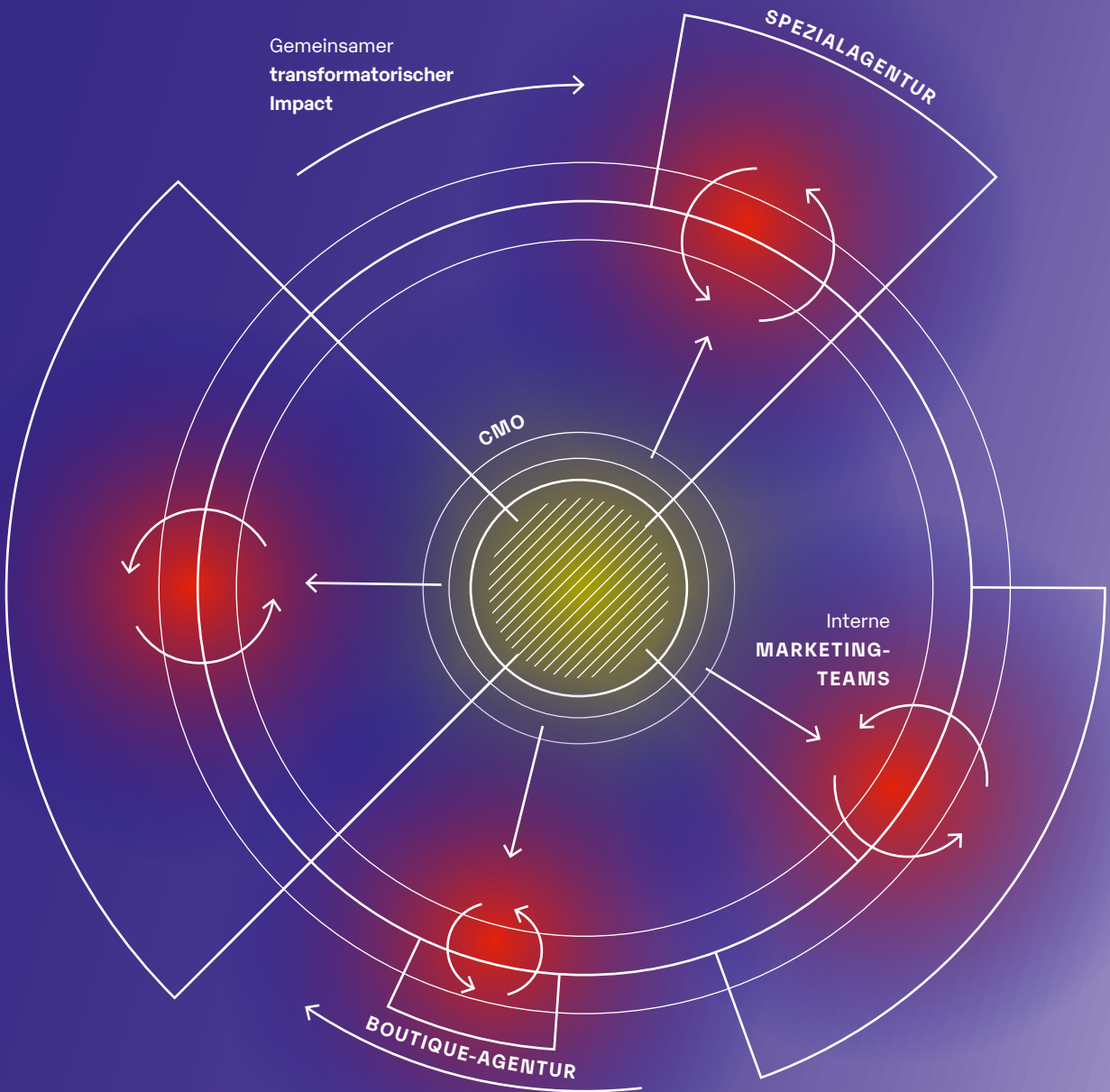
Die CMO denkt Marketing als vernetztes System mit direkter Wachstumsverantwortung. Statt auf Mikromanagement setzt sie auf klare Leitplanken und ermöglicht ihren Teams Eigenständigkeit. Sie fokussiert auf langfristige Wirkung statt kurzfristige Erfolge und nutzt starke Partnerschaften als Multiplikatoren.

BEDEUTUNG VON KREATIVITÄT

Kreativität als strategische Innovationskraft

Kreativität ist ein wirtschaftlicher Hebel. Sie treibt Innovation, Markenentwicklung und Transformation voran – messbar, zielgerichtet und als strategische Kraft, die neue Marktpotenziale erschließt und direkte Geschäftswirkung entfaltet.

Spezialagenturen werden gezielt ins Ökosystem integriert, um **Kunden-zentrierung** zu stärken und **ganzheitliche Markenerlebnisse** zu schaffen.





04 /
The Transformation Engine

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Im Zentrum steht echtes Können statt Hierarchie. Die Führung gibt Leitplanken vor und vertraut auf ihre Experten. Die CMO schafft Raum für Spezialisten, statt sie zu kontrollieren – und verbindet die unterschiedlichen Disziplinen zu einem schlagkräftigen Ganzen. Effektive Kollaboration und eine konstruktive Fehlerkultur sind die Voraussetzungen des Agentur-Set-ups.

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Marketing direkt an Geschäftsführung angebunden mit echter Wachstumsverantwortung

Finanziell

Investition in langfristige strategische Partnerschaften statt kurzfristiger Kostenoptimierung; dynamische Ressourcensteuerung

TRADE-OFFS

Weniger Kontrolle im operativen Prozess → mehr Agilität

Verzicht auf kurzfristige Ergebnisse für langfristige Exzellenz und Transformation

STEUERUNG & GOVERNANCE

Die Steuerung setzt auf das große Ganze – nicht auf die Kontrolle einzelner Schritte. Jede Marketingdisziplin trägt ihren Teil bei, während klare Leitlinien und KPIs für den gemeinsamen Kurs sorgen. Was diesen Ansatz auszeichnet: Alle Fachgebiete – von Datenanalyse bis Kreation – werden zu einer schlagkräftigen Einheit verknüpft. Starre Prozesse weichen flexiblen Prinzipien, die das Team auf Kurs halten, ohne die Beweglichkeit einzuschränken. So entsteht Marketing aus einem Guss – mit Wucht und ohne unnötige Reibungsverluste.

Organisatorisch

Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungsstrukturen; Daten und Technologie als Backbone

Weniger zentrale Steuerung → mehr Eigenverantwortung und dezentrale Entscheidungen

Kulturell

Führung durch Delegation und Vertrauen; Agilität als Wettbewerbsvorteil

Weniger Standardisierung → mehr maßgeschneiderte Prozesse und höhere Flexibilität

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Unternehmen im Wandel oder mit hohem Innovationsdruck, die eine klare strategische Neuausrichtung brauchen
- Branchen mit starkem Kundenfokus (Tech, Finance, Telco) oder komplexem Produkt- und Serviceportfolio, wo strategische Führung und schnelle Anpassungsfähigkeit Hand in Hand gehen
- Unternehmen in der digitalen Transformation, die Marketing als Business-Treiber neu denken wollen

AGENTUREN

- Spezialist:innen, die Strategie, Beratung und Data-Kompetenz auf höchstem Niveau vereinen und Verantwortung übernehmen
- Agenturen mit Transformationserfahrung, die in flexiblen, dynamischen Set-ups arbeiten können – keine standardisierten Frameworks
- Individuelle, maßgeschneiderte Prozesse statt vorgefertigter Modelle – echte Anpassungsfähigkeit ist essenziell.

»Das Paradoxe ist, dass Agenturen in vielen Fällen hierarchischer denken als wir Kunden.« 20

Christoph Weber

MODEL
IN
ACTION

Coaching & Personal Empowerment: Entwicklungsprogramme für interne Teams – für Kompetenzaufbau und Ownership

Co-Working: Gemeinsame Arbeitsräume für interne und externe Teams – physische Nähe für schnelleren Ideenaustausch und reibungslose Abläufe

05 / » The Creative Beehive

» **Kerngedanke**

Jede Herausforderung verlangt ein maßgeschneidertes Spitzenteam – flexibel, agil und präzise zusammengestellt.

» **Set-up**

Keine festen Teams oder starren Strukturen, sondern ein dynamisches System von Toptalenten, die je nach Aufgabe neu zusammengestellt werden und durch standardisierte Methoden eingespielt sind. Wie in einem Bienenschwarm, der einem strukturierten Tanz folgt, wird das operative Team je nach Aufgabe neu zusammengeführt, mit einem festen Client-Verantwortlichen oder einem Account-Team, das Konsistenz wahrt und Markenwissen sichert.

**DIE ROLLE DES
MARKETINGS**

Labor für Marktchancen

/

Marketing ist ein dynamisches Zentrum für Innovationen. Es liefert nicht nur Kampagnen, sondern schafft neue Marktchancen durch maßgeschneiderte Expertise in Kreativität, Strategie und Technologie. Es reagiert flexibel auf sich schnell ändernde Marktanforderungen und gestaltet mit kulturellen Impulsen kundenorientierte Erlebnisse.

**DIE ROLLE DES
CMO**

Pionier

/

Der CMO ist ein Architekt des Wandels. Er nutzt externe Spitzenkräfte als Hebel und stellt Wirkung über Routine. Die Führung ist radikal effizient und vorausschauend – mit dem Ziel, schneller, schärfer und wirkungsvoller zu sein als der Wettbewerb. Marketing ist für den CMO der Innovationsmotor, der das Unternehmen vorantreibt.

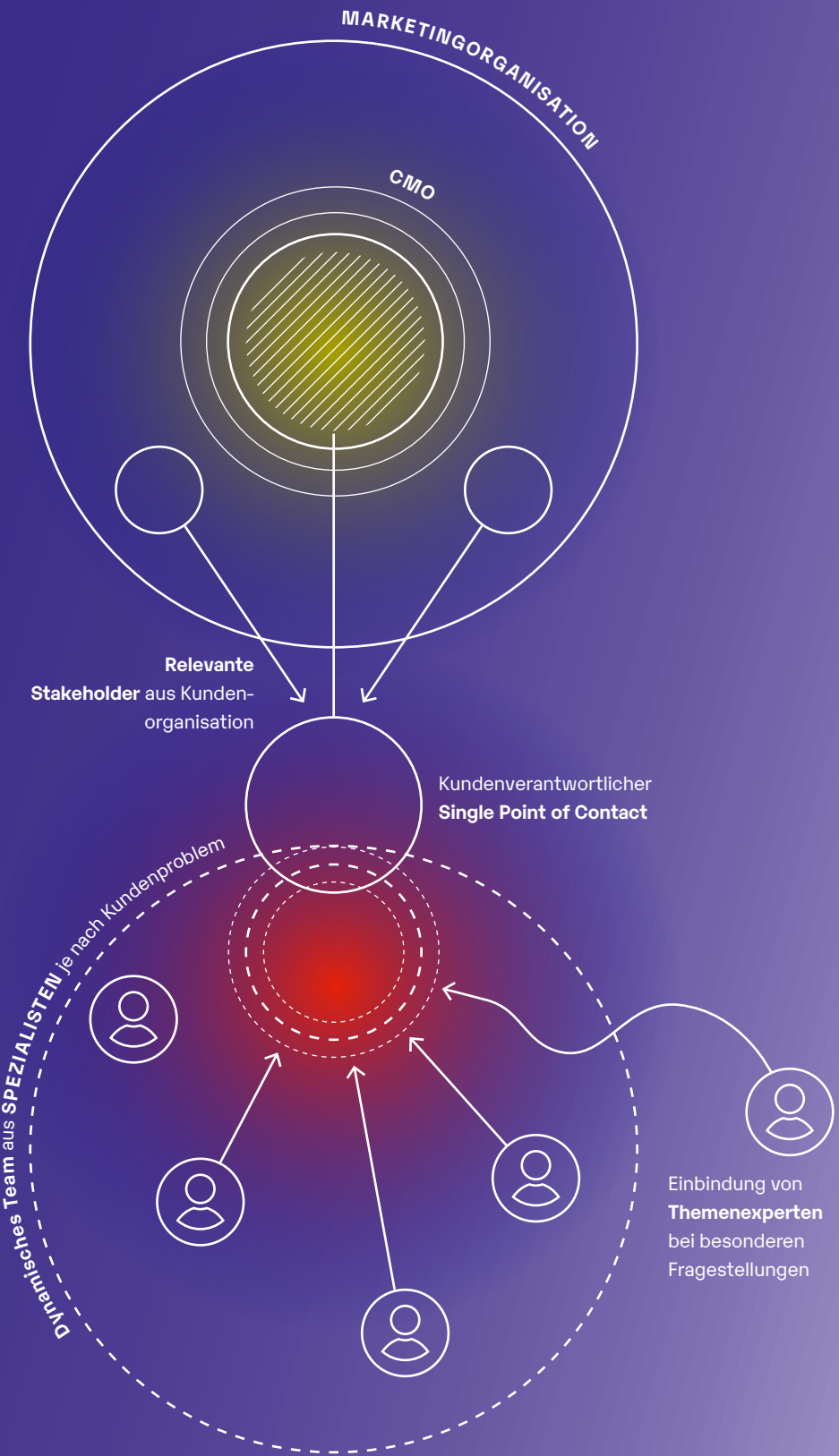
**BEDEUTUNG
VON KREATIVITÄT**

Kreativität als Problemlöser

/

Kreativität ist ein strategischer Hebel, der Marktchancen erschließt, Differenzierung schafft und geschäftliche Probleme direkt löst. Sie geht über klassische Kampagnen hinaus, gestaltet Kundenerlebnisse, entwickelt digitale Produkte und schafft neue Verbindungen zwischen Marke und Markt. Kreativität macht Marken relevanter und Lösungen marktfähiger.

Der CMO und sein **Trusted Inner Circle** als Katalysator für strategische Weichenstellungen und nachhaltiges Wachstum





05 /
The Creative Beehive

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Schnelle, präzise Entscheidungswege. Menschen arbeiten eigenverantwortlich mit klaren Zielen. Was zählt, sind messbare Ergebnisse, nicht durchlaufene Prozesse. Der CMO steuert durch direkte, resiliente Führung – sie trifft schnelle Entscheidungen und reagiert agil auf Veränderungen. Hier agieren Menschen mit der Freiheit, eigene Lösungswege zu gehen.

STEUERUNG & GOVERNANCE

Der CMO definiert die Herausforderungen, sorgt für eine optimale Teamzusammensetzung, indem er für Vernetzung mit den relevanten Konzern-Stakeholdern sorgt. Transparenz ist zentral – alle haben Zugang zu relevanten Daten und Erkenntnissen. Teams treffen datenbasierte Entscheidungen eigenständig, während die strategische Richtung klar vorgegeben ist.

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Innovationsgetriebene Unternehmen, die kontinuierlich neue Lösungen benötigen
- Wettbewerbsintensive Branchen: FMCG, Mode, Sportartikel, Tech
- Technologieorientierte Unternehmen und digitale Marken
- Marken mit kultureller Relevanz, die nah am Zeitgeist bleiben müssen

AGENTUREN

- Strategisch-kreative Agenturen mit Problemlösungskompetenz (Business Creativity)
- Netzwerk- und Hybrid-Agenturen mit einem großen, spezialisierten Kompetenzpool
- Boutique-Agenturen mit Top-spezialist:innen für hochpräzise Lösungen
- Flexible Strukturen, die schnell auf veränderte Anforderungen reagieren können

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Präzise Problembeschreibung und hervorragende Briefingkompetenz; Ad-hoc-Kollaborationsfähigkeit; ausgeprägtes Trendwissen

Finanziell

Flexible Finanzmodelle ohne bürokratische Hürden; Wertschöpfung durch agile Partnerschaften

Organisatorisch

Fokussierung auf Kernkompetenzen; freier Zugang zu Wissen; Toptalente statt feste Teams

Kulturell

Mut zur Veränderung; Professionalität in der dynamischen Zusammenarbeit; ausgeprägte Methodenkompetenz

TRADE-OFFS

Kein interner Kreativ-
aufbau → Kreativität
bleibt externer Service

Keine festen Teams →
weniger langfristige
Teamkohäsion oder
Langzeit-Learnings

Maximale Flexibilität
→ weniger planbare
Prozesse

Ad-hoc-Teamzusam-
menstellung →
geringere langfristige
Planbarkeit

MODEL
IN
ACTION

Proprietäre Methoden & Frameworks: Standardisierte methodische Fundamente sorgen für Kontinuität im flexiblen Personaleinsatz.

Gemeinsame Diskussionen statt Pitch: Gespräche zwischen Experten und Entscheidern als Kernelement – tiefe Einsichten durch fokussierten Dialog statt standardisierte Präsentationen

06 / »» The Forward Council

» **Kerngedanke**

Die komplexesten Herausforderungen verlangen einen eingeschworenen Kreis aus Spitzenexperten – strategisch brillant, unternehmerisch versiert, radikal ehrlich.

» **Set-up**

Die CMO arbeitet mit einem handverlesenen Expertenteam an den großen strategischen Fragen. In diesem kleinen Kreis werden die wirklich wichtigen Entscheidungen getroffen: Welche Investitionen sind entscheidend? Welche Agenturen setzen die Strategie um? Erst wenn die strategische Richtung klar definiert ist, beginnt die operative Umsetzung durch spezialisierte Partneragenturen. Der Kreis besteht entweder aus erfahrenen Kreativen und Consultants aus unterschiedlichen Agenturen und Beratungen, einer Boutique-Beratung oder einem Kollektiv an versierten Freelancer:innen.

**DIE ROLLE DES
MARKETINGS**

**Wegweiser für nachhaltiges
Wachstum**

/

Marketing ist ein zentraler Treiber für strategische Unternehmensentwicklung. Es fokussiert sich auf langfristige Richtungsentscheidungen und Investitionen mit größtem Business-Impact. Marketing wird zum unverzichtbaren Teil der Unternehmensstrategie, der nicht nur die Marke stärkt, sondern die Grundlage für nachhaltigen Wettbewerbsvorteil schafft.

**DIE ROLLE DER
CMO**

Zukunftsgestalterin

/

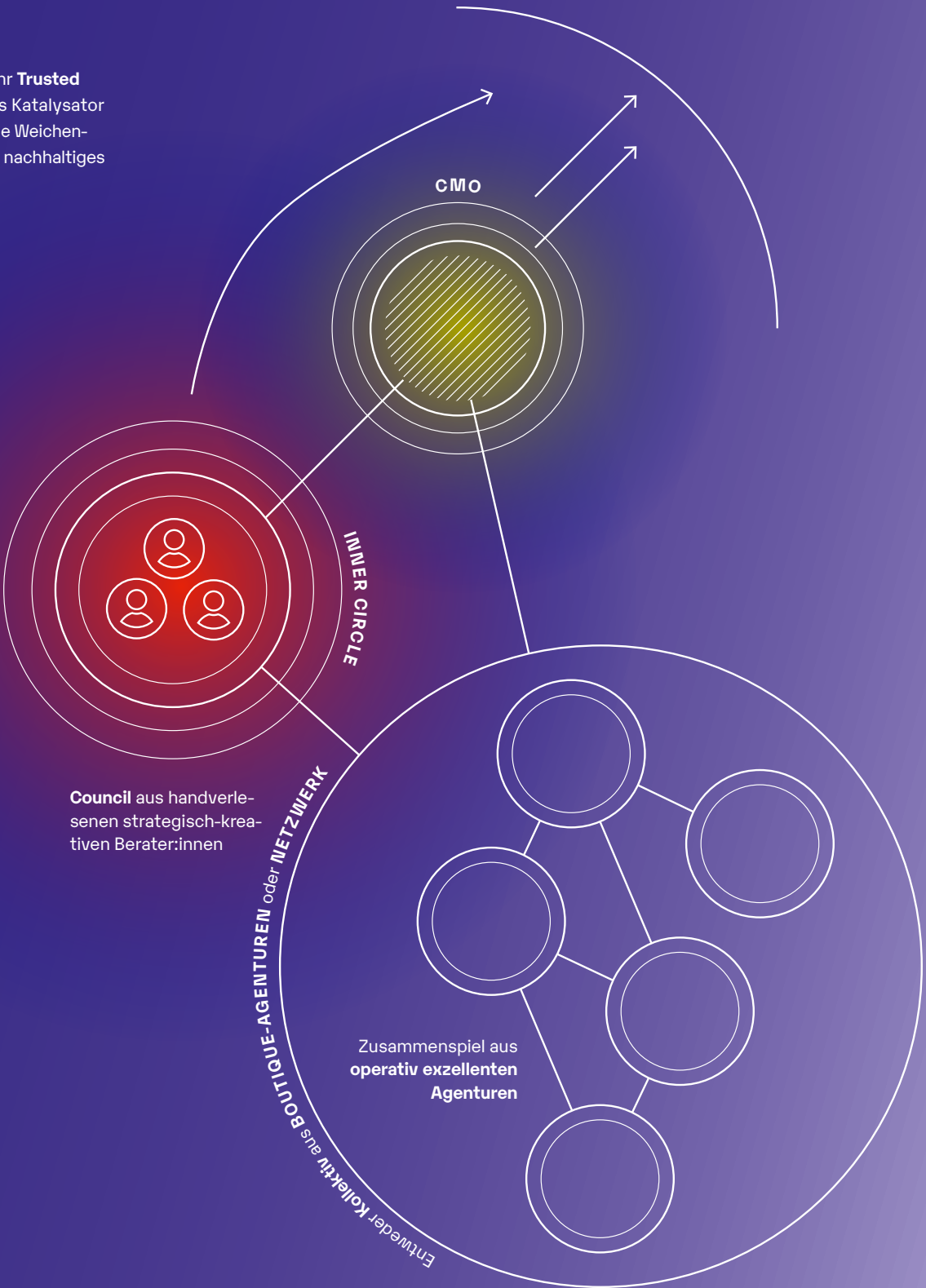
Die CMO gestaltet die Zukunft des Unternehmens. Marketing ist für sie mehr als Kommunikation – es ist ein strategischer Hebel für nachhaltige Transformation und Wertschöpfung. Sie investiert gezielt in strategische Wettten mit dem größten Impact und sorgt dafür, dass Marketing als Wachstumsmaschine wahrgenommen wird, die den Unternehmenswert langfristig sichert oder ausweitet, nicht als Kostenstelle.

**BEDEUTUNG
VON KREATIVITÄT
Wachstumstreiber**

/

Kreativität ist ein strategischer Wachstumstreiber, der gezielt eingesetzt wird, um die Markenpositionierung zu stärken und nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Sie unterstützt die Unternehmensstrategie durch Differenzierung und langfristige Markenführung. Kreativität hilft dabei, das Unternehmen nicht nur im Moment relevant zu halten, sondern strategisch in die Zukunft zu führen.

Die CMO und ihr **Trusted Inner Circle** als Katalysator für strategische Weichenstellungen und nachhaltiges Wachstum





06 /
The Forward Council

FÜHRUNGSSTIL & KULTUR

Eine Balance aus wirtschaftlichem Denken und kreativem Weitblick. Kommunikation folgt dem Prinzip der Klartext-Kultur – Fakten zählen, nicht die Taktik. Entscheidungen werden mit Mut und unternehmerischem Verständnis getroffen. Wenn Entscheidungen anstehen, geht man mutig voran, wägt Risiken ab und steht zu den getroffenen Weichenstellungen. Jeder im Team hat einen hohen Anspruch – an die eigene Arbeit ebenso wie an die gemeinsamen Ergebnisse.

ERFOLGSFAKTOREN

Strategisch

Direkter Draht zur Geschäftsleitung/Vorstand; ganzheitliches und langfristiges Markenverständnis als Werthebel

Finanziell

Fokus auf Qualität und Expertise; zeitunabhängiges Vergütungsmodell

Organisatorisch

Erfahrene CMO mit strategischem Weitblick; klar definierte Prioritäten

Kulturell

Größtes Vertrauen zwischen Council und CMO; radikale Ehrlichkeit; Mut zu langfristigen Entscheidungen; Vorstandsfähigkeit des Councils

TRADE-OFFS

Hohe Kosten für Spitzenexperten → Qualität hat ihren Preis

Top-down-Entscheidungsstruktur → strategische Entscheidungen im kleinen Kreis

Begrenzte interne Kreativentwicklung → strategische Steuerung liegt bei externen Profis

Mögliche Abhängigkeit von Schlüsselexperten

STEUERUNG & GOVERNANCE

Intensive Kollaboration zwischen Council und CMO, darüber hinaus schlanker Steuerungsansatz mit klaren Prioritäten. Die Expertengruppe benötigt lediglich einen Rahmen, in dem sie eigenständig agiert. Das Council lenkt die ausführenden Agenturen, während die CMO sich auf die großen strategischen Fragen konzentriert und bei kreativen Richtungsentscheidungen das Ruder übernimmt.

» IDEAL FÜR

UNTERNEHMEN

- Marken mit komplexen strategischen Herausforderungen
- Unternehmen in hochkompetitiven oder volatilen Märkten, die langfristige Weichenstellungen, eine Neupositionierung oder Transformation brauchen
- Branchen mit hohem Innovationsdruck: Technologie, Telekommunikation, Automobil, Gesundheitswesen
- Firmen, die in Krisenzeiten klare, mutige Entscheidungen treffen müssen

AGENTUREN UND BERATUNGSTEAMS

- Hochkarätige, unabhängige Strateg:innen und Kreative mit tiefem Branchenverständnis
- (Kreativ-)Boutique-Beratungen, die an der Schnittstelle von Marke und Business arbeiten
- Agenturen, die sich auf die Umsetzung kreativer Exzellenz konzentrieren, ohne strategische Eigenagenda

MODEL
IN
ACTION

Konzentrierte Kollaborationsräume:

Strategieklausuren, Offsites, Co-Working-Formate abseits des Tagesgeschäfts für Substanz in kurzer Zeit

Morning Briefings: Wöchentliche Frühbesprechungen zwischen CMO und Council-Kernteam – schnelle strategische Kursanpassungen ohne formellen Overhead

»Wir wollen mit dem dreckigen ökonomischen Geschäft, mit der Verkäufe nichts zu tun haben« 24

Anja Stolz

25 unbequeme Wahrheiten

Was wirklich funktioniert, wo es hakt und was sich ändern muss, damit Kreativität maximale Wirkung entfaltet

1

Wie denke ich über meine Partner? Die Partnerschaft nicht in intern und extern unterteilen! Agenturleute sind Kolleg:innen. Der Begriff „Dienstleister“ ist in Kunde-Agentur-Beziehungen mindestens strapaziert – keiner ist gern Dienstleister (auch unternehmensintern nicht). Der Begriff „Leistungspartner“ ist da viel zutreffender. Bei einer solchen Partnerschaft darf man als CMO auch mal sagen: „Ich hab hier ein Problem, ich weiß gerade nicht weiter.“ Das lädt zum Mitdenken ein.

3

Beziehungspflege ist Arbeit – und Agenturen machen sie nicht gut genug. Seit Corona hat sich die Beziehungspflege verschlechtert. Agenturen kommen seltener vorbei – das muss man mittlerweile richtig einfordern. Nur digital? Vertrauen baut sich so nicht stark genug auf.

4

Absichtslose Gespräche bringen oft die stärksten Erkenntnisse. Das Wertvollste in einer Partnerschaft sind Zeit und der offene Austausch jenseits konkreter Projekte.

2

Investitionen klug verteilen Statt die Energie auf Pitches zu verwenden, sollten Agenturen mehr in die Weiterentwicklung bestehender Partnerschaften investieren – und wettbewerbsfähige Preise anbieten, anstatt im Sinne der Margenoptimierung alles aus dem Etat rauszupressen.

5

Weiterentwicklung statt Nostalgie Langjährige Partnerschaften sollten nicht nur die Vergangenheit feiern. Wichtiger ist: Was muss hier und jetzt besser werden? Agenturen sollten veränderungsbereit sein und proaktiv konkrete Vorschläge machen, wenn es team- oder prozessseitig nicht passt. Unausgesprochenes auszusitzen bringt nichts. Niemand sollte das Gefühl haben, erst mit der Pitchkeule wedeln zu müssen, damit sich etwas bewegt.

6

Verpackung oder Kern? Die besten Ideen werden zu oft in geschmäckerischen Diskussionen zerrieben. Ein früher Austausch über die Kernidee ist sinnvoller – und dann maximale Freiheit für die kreative Exekution.

7

CMOs brauchen Challenger, keine Cheerleader.

Agenturen müssen sich wieder trauen, eine klare Meinung zu haben. Wer es jedem recht machen will und Reibung vermeidet, wird irrelevant. Die besten Agenturen sind unbequem – und genau deshalb unersetzlich.

25

»Es braucht wieder mehr Creative Disobedience.«

Christina Müller

8

Mehr Kontext, bessere Ergebnisse Kunden erwarten, dass Agenturen ihre Probleme lösen, geben ihnen aber oft nicht genug Einblick in interne Prozesse, Blockaden oder politische Realitäten. Wer durchdachte Vorschläge will, muss regelmäßig relevanten Kontext liefern.

9

Die besten Ideen scheitern nicht am Budget, sondern an interner Politik. Den unternehmerischen Wert von Kreativität überzeugend zu argumentieren, ist eine zentrale CMO-Aufgabe – Agenturen sind dabei aber leider keine Hilfe. Unternehmensberatungen wissen aktuell besser, wie man vorstandstauglich argumentiert und präsentiert.

10

Weniger Fleißkärtchen, mehr Wertschöpfung

Statt Zeit mit überflüssigen Wettbewerbsanalysen oder PowerPoint-Schlachten zu vergeuden, sollten Agenturen ihre Standards effizienter gestalten und sich auf echten Wertbeitrag konzentrieren.

11

Sicherer Raum für mutige Ideen Jede Agentur braucht ein stabiles Spielfeld – diesen angstfreien Rahmen muss der CMO schaffen. Wenn Agenturen ständig um ihre Etats bangen oder untereinander in Abgrenzungskämpfe geraten, entstehen keine starken Lösungen.

14

Das ewige Dilemma: Kreativität vs. Effizienz CMOs wollen mutige Boutique-Agenturen – und gleichzeitig maximale Effizienz, Sicherheit und Skalierbarkeit. Beides zusammen gibt es selten.

15

Hierarchie und Ignoranz – ein toxisches Duo Manche Agenturen ignorieren Feedback aus dem Marketingteam, wenn sie einmal CMO-Rückendeckung haben. Fatal, denn CMOs schätzen ihre Teams für ihre Expertise und wertvollen Anmerkungen – das sollten Agenturen respektieren.

18

„Connecting the dots“ ist die wahre Wertschöpfung. Strategie, Beratung und Kreation gehen zu selten Hand in Hand. Es reicht nicht, gute Einzelideen zu haben – Agenturen müssen Komplexität managen und verdichten können. Dafür gilt es, die kompetentesten und erfahrensten Köpfe an den Tisch zu bringen.

19

Agenturführung ist Führungsarbeit. Die Führung einer Agentur erfordert dieselbe Klarheit wie die Führung eines internen Teams. Ohne starke Führung riskiert das Marketing Ineffizienzen und Unzufriedenheit – im Agenturpool kommen Grabenkämpfe hinzu. CMOs sollten sich übrigens ebenso für die Motivation des Agenturteams verantwortlich fühlen wie für ihr eigenes.

26

»Nicht überlegen, was kann ich oder was habe ich, sondern: Was ist das Problem der Kunden, und wie kann ich es lösen?«

Karsten Kühn

12

Gute Briefings sind radikal reduziert. Agenturen brauchen keine seitenlangen Prosa-Briefings oder Datenfriedhöfe, sondern Klarheit in einem Satz. Wer alles sagt, sagt nichts.

23

Agenturen überschätzen ihre Relevanz im Kundenalltag. Für die Agentur ist ein Projekt das große Ganze. Für den Kunden sind es oft nur fünf Prozent des Tagesgeschäfts. Wer das ignoriert, scheitert.

13

Strategie darf nicht zum Selbstzweck werden. Deutsche Agenturen sind oft analytisch brillant – strategisch fehlt ihnen jedoch die Spielfreude. Die besten Strategien sind nicht die umfassendsten, sondern die, die das kreative Potenzial freisetzen.

20

Warum Awards trotzdem zählen Auch wenn Kreativpreise für CMOs nicht entscheidend sind: Sie ziehen Talente an. Und je besser die Talente, desto erfolgreicher das Marketing.

21

Innovation ohne Ressourcen ist nur heiße Luft. Viele Unternehmen rufen nach proaktiven Vorschlägen, schaffen aber keine Kapazitäten für deren Umsetzung – und ersticken damit genau den Spirit, den sie fördern wollen. Das belastet nicht nur die P&L der Agenturen, sondern frustriert auch die kreativen Talente.

22

Agenturen, die kreativen Impact wollen, müssen sich tief in die Marke graben. Wer sich nicht aufrichtig für die Marke begeistert – und zwar so, als wäre es die eigene –, wird nur mittelmäßige Ergebnisse liefern.

16

Kreativität als Business-Treiber Agenturen haben sich zu sehr von unternehmerischem Denken entfernt. Die besten Kreativen denken nicht nur kreativ, sondern auch strategisch.

17

Kunden wollen flexible Agenturen – sind aber selbst oft unflexibel. Wer von Agenturen Anpassungsfähigkeit verlangt, sollte sie auch selbst praktizieren und sich auf Zusammenarbeitsmodelle einlassen, die in erster Linie die selbst gesteckten Ziele unterstützen.

24

Kreative haben keine Angst vor schlechten Ideen – aber vor schlechten Prozessen. Konstruktives Feedback ist kein Problem. Doch wenn Abstimmungen, Hierarchien und Procurement-Prozesse Ideen verwässern, geht am Ende jeder leer aus.

25

Marketingkompetenzen auf dem Rückzug Viele CMOs beobachten, dass die Fähigkeit zur ganzheitlichen Markenführung in Marketingabteilungen abnimmt – mit spürbaren Folgen für die Zusammenarbeit mit Agenturen.

Kreativität organisieren?

Klingt nach einem Paradox

Wer Kreativität dem Chaos oder starren Prozessen überlässt, bekommt Mittelmaß. Ohne die richtigen Zusammenarbeitsmodelle bleibt Exzellenz eine Illusion. Zeit, Opportunismus durch strategische Set-ups zu ersetzen.

Die einen glorifizieren kreatives Chaos, als wäre Genialität nur im Wildwuchs möglich. Die anderen setzen auf starre Systeme, als könnte man Kreativität mit Checklisten und agilen Sprints herbeiführen. Beides ist Quatsch. Gleichzeitig ist Zusammenarbeit eben auch keine Frage von bunten Kulturpostern oder Feel-good-Workshops. Sie ist eine strategische Entscheidung über Wertschöpfung. Welche Freiräume lassen Innovation atmen? Wo setzen wir Strukturen, die Exzellenz herauskitzeln, statt sie zu ersticken? Wie nutzen wir unsere Stärken so, dass sie nicht nett, sondern geschäftskritisch sind? Statt sich diesen Fragen zu stellen, verliert sich die Branche in Nebenschauplätzen. Remote oder Office? Agile Stand-ups? Der neueste KI-Hype? Alles Ablenkungsmanöver. Die Frage, die zählt: Wie schaffen wir Bedingungen, unter denen Kreativität als echter strategischer Hebel funktioniert – und nicht als Hochglanzverpackung ohne Substanz? Unser Verständnis von Zusammenarbeit ist zu limitiert. Es geht nicht um mehr oder weniger Prozesse, sondern um das richtige Spielfeld für starke Persönlichkeiten, für scharfe Denkerinnen und mutige Macher. Kollaboration ist keine bürokratische Notwendigkeit – sie ist der Unterschied zwischen Mittelmaß und Marktführerschaft. Aber dafür müssen wir aufhören, über Placebos zu reden, und endlich die richtigen Fragen stellen: Welche Strukturen befeuern Kreativität, statt sie zu drosseln? Wo helfen Standards – und wo töten sie jede Form von Innovation? Woran messen wir Exzellenz und woran nur Bequemlichkeit?



Kristina Bonitz

Der Hebel liegt auf der Hand: Kreativität muss als Werttreiber verankert werden. Doch stattdessen versandet sie in ineffektiven Strukturen. Ein liebloses Team-Chart, eine Retro hier, ein Jour fixe dort – als wäre das die Summe strategischer Exzellenz. Das Ergebnis? Halbherzige Lösungen, verschenktes Potenzial, zeitlicher Invest für die falschen Dinge. Unternehmen lassen die wertvollste Ressource – kreative Exzellenz – ins Leere laufen, während Agenturen sich in Beliebigkeit verlieren.

Wer kreative Exzellenz will, muss die Spielregeln der Zusammenarbeit neu definieren.

Für CMOs und Unternehmen bedeutet das: Hört auf, Kreativität als nettes Extra zu behandeln. Sie ist kein Nice-to-have, sondern ein Wirtschaftsfaktor – aber nur, wenn sie mit den richtigen Rahmenbedingungen arbeiten kann. Exzellente kreative Lösungen entstehen nicht durch diffuse Erwartungen oder opportunistische Partnerwahl, sondern durch klug integrierte Ressourcen und messerscharfe Zielsetzungen. Es gibt nicht **das** Modell, sondern nur das für euch passende.

Habt ihr eine klare Vorstellung davon, welche strategischen Anforderungen wirklich zu eurem Unternehmen passen? Oder greift ihr reflexartig nach End-to-end-Lösungen oder „alles aus einer Hand“, weil es einfacher klingt

und sich bequemer im Procurement durchwinken lässt? Strategie bedeutet, bewusst zu entscheiden – und Trade-offs nicht zu scheuen. Wer den wirtschaftlichen Impact von Kreativität wirklich nutzen will, muss aufhören, ihr mit Buzzword-Kosmetik gerecht werden zu wollen, und anfangen, sie radikal in die Wertschöpfung zu integrieren. Für Agenturen bedeutet das: Hört auf zu jammern, dass Kunden euch in ihre Strukturen pressen – wenn ihr selbst keine besseren Alternativen anbietet. Wer kein eigenes, bewusst gestaltetes Modell für Zusammenarbeit hat, wird immer in fremden Systemen gefangen bleiben. Und während Konzerne ihre Strukturen modernisieren, verharren viele Agenturen in überholten Arbeitsweisen – statt sich selbst als Vorreiter zu positionieren. Wollt ihr innovative, zukunftsfähige Lösungen liefern? Dann behandelt eure eigene Organisation mit der gleichen Radikalität, mit der ihr Pitches für Kunden aufreißt. Kreativität braucht kein Erbe von gestern, sondern Organisationsmodelle, die sie entfesseln und Platz schaffen für herausragende Persönlichkeiten. Wer das meistert, sichert nicht nur die eigene Relevanz, sondern gestaltet die Zukunft des Business mit.

Denn Organisation ist nicht das Gegenteil von Kreativität. Sie ist ihr schärfstes Werkzeug.

Das kreative Dilemma: Alle wollen alles

Unternehmen wünschen sich mutige Agenturen, doch belohnen Konformität. Agenturen streben nach Exzellenz, doch verwässern ihr eigenes Profil. Zwischen Anspruch und Realität braucht es eine klare Entscheidung.

Kreativität steckt in einem Dilemma. Einem, das in den Gesprächen mit den CMOs immer wieder aufblitzte. Kein Missverständnis. Keine bloße Fehlsteuerung. Sondern ein struktureller Konflikt – gewachsen aus Erwartungen, Entscheidungen und Mechanismen, die Unternehmen und Agenturen zu einem oft ungesunden Balanceakt zwingen.

Es ist das Dilemma zwischen Anspruch und Realität. Zwischen Kreativität und Kontrolle. Boutique-Exzellenz und Skalierbarkeit. Senioriger Beratung und Budgets, die das nicht hergeben. Mut als Forderung und Angst als Reflex. Agilität als Buzzword und Starrheit als Praxis. Der Wunsch nach Gleichwertigkeit – und eine Realität, die Unternehmen zu Auftraggebern und Agenturen zu bloßen Dienstleistern macht.

Dieses kreative Dilemma betrifft beide Seiten. Es ist nicht das Problem der Kunden allein. Auch Agenturen tragen ihren Anteil. Sie fordern kreative Exzellenz – und landen im Maschinenraum. Sie preisen Unabhängigkeit und knicken zu früh ein, um bestehende Etats nicht zu gefährden. Sie sprechen von mutiger Strategie und verstehen das Geschäftsmodell ihrer Kunden oft nur oberflächlich. Sie beklagen den Preiskampf und unterbieten sich selbst, bis ihr Wert erodiert. Sie wollen als Experten wahrgenommen werden und bieten letztlich doch alles an, um bloß kein Geschäft zu verpassen. Das Ergebnis: eine Branche, die ihre eigene Identität verwässert und sich über Beliebigkeit beschwert, während sie sie selbst produziert.



Kim Notz

Der Preis dieser Widersprüche ist hoch. Die besten Ideen scheitern nicht an einem Mangel an Kreativität, sondern an Strukturen, die sie nicht zulassen. Marketingverantwortliche wünschen sich Challenger, aber wenn es darauf ankommt, wird Konformität belohnt. Agenturen rufen nach Partnerschaft auf Augenhöhe, lassen sich aber zu oft in die Rolle des bloßen Umsetzers drängen – manchmal aus Bequemlichkeit, manchmal aus Mangel an Alternativen. Beide Seiten wünschen sich stabile Partnerschaften, setzen aber auf Mechanismen, die Unsicherheit und kurzfristige Optimierung begünstigen. Gibt es einen Ausweg? Ja. Aber er verlangt Entscheidungen. Klare Entscheidungen. Unternehmen müssen sich fragen: Wollen wir echte Partner auf Augenhöhe oder bloße Dienstleister? Beides hat seine Berechtigung. Beides gleichzeitig nicht. Wer Boutique-Qualität will, muss Boutique-Bedingungen schaffen. Wer große Ideen will, muss Raum lassen. Wer Challenger will, muss sie ernst nehmen, auch wenn es unbequem ist.

Agenturen zwischen Profil und Opportunismus

Und Agenturen? Sie müssen aufhören, sich über Dinge zu beklagen, die sie selbst in der Hand haben. Sie müssen klarer definieren, wofür sie stehen – und was sie nicht sind. Spezialisten oder Generalisten? Profil oder Bauchladen? Wollen wir alles mitnehmen oder mit dem führen, was wir wirklich am besten können? Wer die besten Leute will, muss ihnen Raum geben, statt sie mit Prozessoptimierung zu erdrücken. Wer kreative Freiheit will, muss sie erstens auch intern leben und sie zweitens gegen Widerstände verteidigen.

Das kreative Dilemma lässt sich auflösen. Das ist eine Frage von Mut und Klarheit. Mut, Kreativität nicht nur zu fordern, sondern sie in die Geschäftslogik zu integrieren. Klarheit, welche Kompromisse wir eingehen – und welche wir konsequent verweigern. Wer große Ideen will, muss ihnen strukturell den Weg ebnen. Wer mutige Challenger fordert, darf sie nicht in standardisierte Prozesse pressen. Wer echte Partnerschaft will, muss sie auch aushalten können.

Kreativität ist kein Selbstzweck. Effizienz kein Wert an sich. Beides braucht einander – aber nur, wenn sie sich gegenseitig befeuern, nicht ausbremsen. Wer kreative Exzellenz will, muss sie als wirtschaftliche Kraft behandeln. Wer operative Effizienz will, darf sie nicht auf Prozessdenken reduzieren. Das Dilemma ist lösbar – wenn wir endlich aufhören, Kreativität und Wirtschaftlichkeit als Widerspruch zu begreifen.

»Zu kreativer Exzellenz gehört die Bereitschaft, auch ein Stück weit mehr in Ineffizienz zu investieren.«

Dr. Jan Flemming

»CMOs brauchen Challenger, keine Cheerleader. Wer nur abnickt und ausführt, wird durch KI ersetzt. Die besten Agenturen sind unbequem, weil sie mitdenken – und genau deshalb unersetzlich.«

Susan Schramm

Impressum

ORGANIZING FOR CREATIVITY

hello@organizingforcreativity.de / www. organizing-for-creativity.de

HERAUSGEBER UND REDAKTION

Kim Notz / KNSK GROUP GmbH / Holstenwall 6 /
20355 Hamburg / info@knsk.de
Kristina Bonitz / Serotonin GmbH / Schumacherstraße 91 /
22767 Hamburg / hello@serotonin.studio

ART DIRECTION Matthis Eilers & Wiebke Schwarz / KNSK
LEKTORAT Svenja Hauerstein, Sebastian Schulin
BILDNACHWEISE S. 4, 28, 30: KNSK / S. 8: IKEA, R+V Versicherung,
Motel One, Evonik, Markus Burke, Eva Speith für Merck,
Deutsche Bank, Tobias Gromatzki, Penny, Telekom, Arne Lauth
für Gustavo Gusto, Hornbach, Carl Kühne

Copyright © 2025