WHITEPAPER · METHODE

OKTOBER 2026

Mutige Partnerschaft. Gemeinsame Wirkung.

Kollaborationsfähigkeit

Wie aus Dienstleistung Partnerschaft wird: Vertrauen, Mut, Perspektivwechsel und die entscheidenden Zeitpunkte in der Zusammenarbeit von Agenturen und Kunden.

Ron Warncke

fourchange
people. process. planet. profit.

01 · AUSGANGSLAGE

Enger verbunden als je zuvor. Und doch oft aneinander vorbei.

Agenturen und Unternehmen arbeiten über lange Zeiträume eng zusammen, in Setups mit vielen Disziplinen, unterschiedlichen Arbeitsweisen, Organisationskulturen und Entscheidungslogiken. Die Qualität dieser Zusammenarbeit entscheidet mit darüber, was am Ende im Markt ankommt.

Mit der Zeit entstehen in vielen dieser Beziehungen dieselben Muster: Abstimmungen werden schleppender, Entscheidungen vorsichtiger, Impulse seltener. Beide Seiten arbeiten professionell und engagiert und trotzdem unter ihren Möglichkeiten. Die Ursache liegt selten in fehlender Kompetenz, sondern in der Art, wie die Zusammenarbeit angelegt ist und gepflegt wird.

WAS AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNGEN HEUTE PRÄGT

Mehr Beteiligte

Marketing, Media, Einkauf, Data und mehrere Agenturen arbeiten an einem Vorgang, jeweils mit eigenen Zielen und Zwängen.

Review-Druck

Verpflichtende und häufige Reviews verkürzen Beziehungen und stellen Vertrauen unter Vorbehalt.

Wirtschaftlicher Druck

Procurement, Vergütungsmodelle und Transparenzanforderungen prägen die Beziehung stärker als früher.

Neue Rollenverteilung

Inhouse-Einheiten und hybride Modelle verschieben Zuständigkeiten zwischen Kunde und Agentur.

Personalwechsel

Wechsel auf beiden Seiten unterbrechen gewachsenes Vertrauen und eingespielte Abläufe.

Höheres Tempo

Kürzere Planungs- und Kampagnenzyklen lassen wenig Raum für Klärung und Reflexion.

Eine gemeinsame Studie von ANA und 4As zeigt ein differenziertes Bild. In den USA hat sich die durchschnittliche Dauer von Agentur-Kunden-Beziehungen seit 2016 von 3,2 auf rund 7 Jahre mehr als verdoppelt. Beziehungen zu reinen Mediaagenturen dauern dagegen im Schnitt nur 3,7 Jahre. Werbungtreibende ohne verpflichtende Review-Zyklen berichten von durchschnittlich 8,1 Jahren, bei häufigen Reviews sind es teils nur 3,8 Jahre.[1] Längere Beziehungen sind eine Chance und ein Risiko zugleich: Je länger die Zusammenarbeit läuft, desto wichtiger wird ihre Erneuerung.

1 ANA & 4As (2025). Client-Agency Relationship Tenure Report.

01 · BEFUNDAUFNAHME

Vorsicht bremst Zusammenarbeit.

In Agentur-Kunden-Beziehungen zeigen sich wiederkehrende Muster, die Geschwindigkeit und Wirkung kosten. Sie treten auf beiden Seiten auf und verstärken sich gegenseitig.

BEFUND	AUSPRÄGUNG	FOLGE
Vertrag statt Beziehung	Die Zusammenarbeit ist über Leistungsbeschreibungen und KPIs definiert. Erwartungen, Werte und Spielregeln bleiben implizit.	Missverständnisse werden erst sichtbar, wenn sie Ergebnisse beeinträchtigen.
Vorsicht statt Offenheit	Agenturen widersprechen selten, um das Mandat nicht zu gefährden. Kunden geben selten ehrliches Feedback, um die Beziehung nicht zu belasten.	Ideen, Bedenken und Risiken werden nicht oder zu spät angesprochen.
Fehlender Perspektivwechsel	Wenig Wissen über die Zwänge der anderen Seite: Budgetprozesse, interne Abstimmungen, Ressourcen, Wirtschaftlichkeit.	Verhalten wird als mangelnder Einsatz oder mangelnde Wertschätzung interpretiert.
Onboarding als Formalie	Der Start konzentriert sich auf Briefings, Zugänge und Tools, nicht auf die Art der Zusammenarbeit.	Muster der ersten Wochen verfestigen sich, ohne bewusst gewählt worden zu sein.
Routine ohne Erneuerung	Bestehende Beziehungen laufen weiter, bis Unzufriedenheit in einen Review oder Pitch mündet.	Der Agenturwechsel wird zum einzigen Instrument der Erneuerung.

Auffällig ist ein gemeinsames Muster: Beide Seiten investieren viel in die Auswahl des Partners und wenig in die Zusammenarbeit danach. Wird die Beziehung schwierig, wird häufig der Partner gewechselt und nicht die Zusammenarbeit verändert. Mit der neuen Agentur beginnen dieselben Muster von vorn.

Für Agenturen ist diese Dynamik besonders folgenreich. Sie sind in der schwächeren Verhandlungsposition, investieren erheblich in Pitches und Onboarding und können die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit nur begrenzt selbst gestalten. Gleichzeitig ist ihr Beitrag zur Wirkung umso größer, je mehr sie als Partner und nicht nur als ausführender Dienstleister agieren können.

01 · DER GAP

Zwischen Dienstleister und Partner.

Aus den Befunden ergibt sich eine Lücke zwischen dem, was eine Agentur-Kunden-Beziehung leisten könnte, und dem, was sie im Alltag leistet. Wir bezeichnen sie als Gap zwischen Dienstleister und Partner.

Ein Dienstleister liefert, was bestellt wurde, in der vereinbarten Qualität und Zeit. Ein Partner bringt ein, was gebraucht wird: Ideen, die nicht im Briefing standen, Widerspruch, wenn ein Plan nicht trägt, und Hinweise auf Risiken, bevor sie eintreten. Beides ist professionell. Den Unterschied in der Wirkung macht aber der Partner.

Der Übergang vom einen zum anderen lässt sich nicht vertraglich vereinbaren. Er entsteht durch Verhalten auf beiden Seiten: Der Kunde muss Widerspruch zulassen und Einblick in seine Zwänge geben. Die Agentur muss Widerspruch wagen und Verantwortung über ihren Auftrag hinaus übernehmen. Beides setzt Vertrauen voraus und erfordert Mut.

> **Partnerschaft entsteht nicht durch Vertrag, sondern durch Verhalten. Und dieses Verhalten erfordert Mut auf beiden Seiten.**

Wo dieser Mut fehlt, entsteht leicht ein Kreislauf: Unsicherheit führt zu mehr Kontrolle, Kontrolle zu mehr Vorsicht, Vorsicht zu weniger Impulsen und weniger Impulse wiederum zu Unzufriedenheit. Die Wirtschaftsforschung beschreibt Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen seit Langem als von Informationsasymmetrie und gegenseitiger Absicherung geprägt.[2] Diesen Kreislauf zu durchbrechen ist die Aufgabe von Kollaborationsfähigkeit.

2 Jensen & Meckling (1976). Theory of the Firm. Journal of Financial Economics 3(4).

01 · BISHERIGE LÖSUNGSANSÄTZE

Kontrolle und Teamevents ändern kein Verhalten.

Um die Zusammenarbeit zu verbessern, setzen Unternehmen und Agenturen in der Regel an einer von zwei Stellen an.

ANSATZ 1

Steuerung

Leistungsbewertungen, Scorecards, Service Level Agreements und detaillierte Vergütungsmodelle machen die Leistung der Agentur messbar. Das schafft Klarheit über Ergebnisse und ist eine wichtige Grundlage. Es misst jedoch, was geliefert wurde, nicht wie zusammengearbeitet wird, und verstärkt bei einseitiger Anwendung die Vorsicht auf Agenturseite.

ANSATZ 2

Teamevents

Gemeinsame Workshops, Offsites und Veranstaltungen verbessern das persönliche Verhältnis und die Stimmung. Ohne verbindliche Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und ohne Übertragung in den Alltag kehren jedoch nach kurzer Zeit die alten Muster zurück.

Beides hat seinen Platz. Keiner der Ansätze verändert jedoch gezielt die Verhaltensmuster, die Zusammenarbeit bremsen: die Vorsicht beim Widerspruch, das fehlende Verständnis für die andere Seite, die unausgesprochenen Erwartungen. Und keiner berücksichtigt, dass es in jeder Beziehung Zeitpunkte gibt, an denen diese Muster entstehen oder verändert werden können.

Kollaborationsfähigkeit beginnt genau dort. Sie betrachtet Zusammenarbeit als Fähigkeit, die beide Seiten gemeinsam entwickeln, mit Vertrauen, Mut und Perspektivwechsel als Kern und mit gezielten Interventionen an den entscheidenden Zeitpunkten einer Beziehung.

DIE LEITFRAGE

Wie wird aus einer Dienstleistungsbeziehung eine Partnerschaft, in der beide Seiten offen, mutig und klar entscheiden?

02 · DAS FUNDAMENT

Vertrauen trägt Zusammenarbeit.

Kollaborationsfähigkeit stützt sich auf Erkenntnisse aus der Vertrauens-, Beziehungs- und Teamforschung sowie auf Ansätze des erfahrungsbasierten Lernens.

Mayer, Davis und Schoorman beschreiben Vertrauen als Bereitschaft, sich verletzlich zu machen, gestützt auf die wahrgenommene Kompetenz, das Wohlwollen und die Integrität des Gegenübers.[3] Die Beziehungsforschung zeigt, dass Geschäftsbeziehungen Phasen durchlaufen, in denen jeweils unterschiedliche Fragen geklärt werden. Das gilt auch für Agentur-Kunden-Beziehungen.[4,5] Edmondson hat gezeigt, dass **psychologische Sicherheit** das Lernverhalten von Teams und damit ihre Leistung fördert.[6] Detert und Burris zeigen, dass Menschen sich eher zu Wort melden, wenn sie Offenheit dafür erleben.[7] Parker und Axtell zeigen, dass **Perspektivübernahme** gegenüber internen Partnern mit wohlwollenderen Deutungen und mehr unterstützendem Verhalten einhergeht.[8] Kolb schließlich beschreibt Lernen als Kreislauf aus Erfahrung, Reflexion, Einordnung und Anwendung.[9]

VIER PRINZIPIEN

Vertrauen hat drei Grundlagen.

Kompetenz, Wohlwollen und Integrität. Fehlt eine davon, hilft Stärke in den anderen wenig. Zusammenarbeit muss alle drei sichtbar machen.

Mut braucht Sicherheit.

Widerspruch und neue Ideen entstehen dort, wo sie erwünscht sind und keine Nachteile haben. Diese Sicherheit wird von beiden Seiten gemeinsam hergestellt.

Perspektiven werden erlebt, nicht erklärt.

Verständnis für die andere Seite entsteht durch gemeinsame Erfahrung und Austausch, nicht durch Präsentationen über Prozesse.

Beziehungen haben Weichenstellungen.

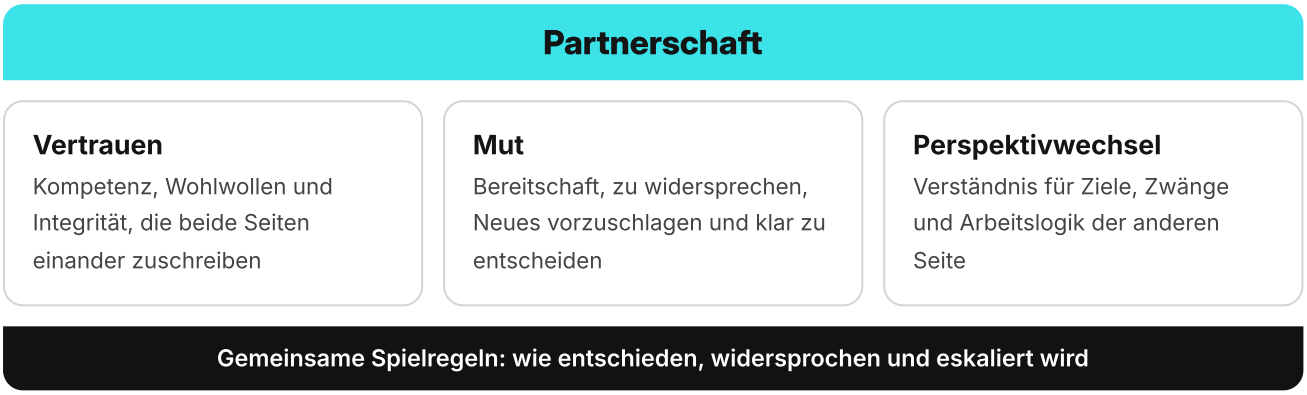
Es gibt Zeitpunkte, an denen sich Muster bilden oder verändern lassen. Dort wirken Interventionen am stärksten.

3 Mayer, Davis & Schoorman (1995). Academy of Management Review 20(3). **4** Dwyer, Schurr & Oh (1987). Journal of Marketing 51(2). **5** Wackman, Salmon & Salmon (1986). Journal of Advertising Research 26(6). **6** Edmondson (1999). Administrative Science Quarterly 44(2). **7** Detert & Burris (2007). Academy of Management Journal 50(4). **8** Parker & Axtell (2001). Academy of Management Journal 44(6). **9** Kolb (1984). Experiential Learning. Prentice Hall.

02 · DAS MODELL

Drei Fähigkeiten, die Partnerschaft ermöglichen.

Kollaborationsfähigkeit lässt sich in drei Fähigkeiten beschreiben, die beide Seiten der Beziehung gemeinsam entwickeln.



Die drei Fähigkeiten bedingen einander. Ohne Vertrauen ist Mut riskant, und Widerspruch wird als Angriff verstanden. Ohne Mut bleibt Vertrauen folgenlos, weil niemand es nutzt, um Unbequemes anzusprechen. Ohne Perspektivwechsel werden mutige Beiträge an den tatsächlichen Bedürfnissen der anderen Seite vorbei formuliert.

Mut nimmt dabei eine besondere Rolle ein. Er ist die Fähigkeit, die im Alltag am schnellsten verloren geht, weil Vorsicht kurzfristig sicherer erscheint. Gleichzeitig ist er die Fähigkeit, die den größten Unterschied in der Wirkung macht: Ein früher Widerspruch, eine unbequeme Frage oder eine klare Entscheidung verhindern häufig Monate an Korrekturarbeit.

Damit die drei Fähigkeiten im Alltag wirksam werden, brauchen sie einen Rahmen: gemeinsame Spielregeln dafür, wie entschieden, widersprochen und eskaliert wird. Diese Spielregeln machen das Erwünschte verbindlich und senken das Risiko mutigen Verhaltens für beide Seiten. Wie Entscheidungsrechte und Planungsrhythmen dafür organisatorisch verankert werden, beschreibt das Whitepaper MediAgility.

Wo mehrere Disziplinen und Agenturen gemeinsam auf dieselben Phasen der Customer Journey wirken, wie im Whitepaper Orbit Planning beschrieben, sind diese Spielregeln die Voraussetzung für gemeinsame Ziele.

Aus dem Zusammenspiel von Vertrauen und Mut ergeben sich vier typische Beziehungsformen.

02 · VIER BEZIEHUNGSFORMEN

Vertrauen und Mut gehören zusammen.

VERTRAUEN

Bequeme Beziehung

Harmonisch und eingespielt, aber ohne Widerspruch und neue Impulse.

Partnerschaft

Offener Austausch, konstruktiver Widerspruch und klare Entscheidungen auf beiden Seiten.

Verwaltete Beziehung

Dienst nach Vertrag. Abstimmung über Formalien, Kontrolle über Kennzahlen.

Konfliktbeziehung

Offene Worte, aber ohne Vertrauensbasis. Widerspruch führt zu Reibung und Eskalation.

MUT: WIDERSPRUCH, IDEEN, ENTSCHEIDUNGEN

Die **bequeme Beziehung** ist besonders verbreitet und besonders schwer zu erkennen, weil sie sich gut anfühlt. Die Zusammenarbeit läuft reibungslos, doch Impulse und Ambition nehmen ab. Die **verwaltete Beziehung** ist häufig das Ergebnis einseitiger Steuerung. Die **Konfliktbeziehung** zeigt, dass Mut ohne Vertrauen eher schadet als nützt.

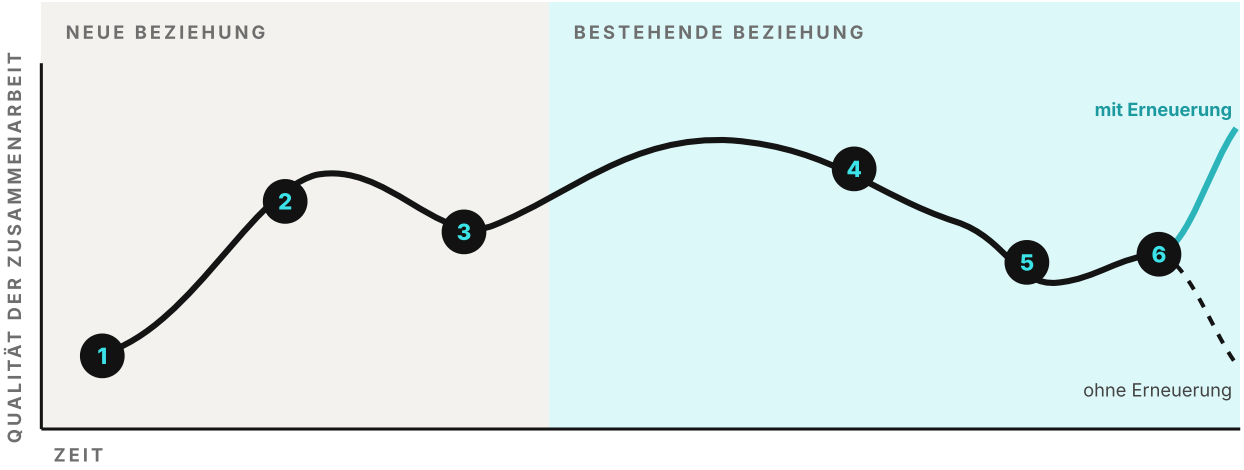
Der Weg zur Partnerschaft hängt vom Ausgangspunkt ab. Aus der bequemen Beziehung heraus geht es darum, Mut und Ambition zurückzugewinnen. Aus der Konfliktbeziehung heraus geht es zuerst um Vertrauen und gemeinsame Spielregeln. Aus der verwalteten Beziehung heraus braucht es beides, beginnend mit dem Perspektivwechsel.

03 · ENTSCHEIDENDE ZEITPUNKTE

Zusammenarbeit entscheidet sich an wenigen Zeitpunkten.

Muster der Zusammenarbeit entstehen nicht zufällig. Sie bilden sich an bestimmten Zeitpunkten einer Beziehung und lassen sich dort auch am wirksamsten verändern.

VERLAUF EINER AGENTUR-KUNDEN-BEZIEHUNG (SCHEMATISCH)



ZEITPUNKT	WAS SICH ENTSCHEIDET	TYPISCHES RISIKO
1 · Auswahl und Pitch	Erwartungen an Leistung und Zusammenarbeit werden gesetzt.	Versprechen im Pitch prägen Erwartungen, die im Alltag nicht eingelöst werden.
2 · Onboarding	Arbeitsweisen, Rollen und Spielregeln bilden sich in den ersten Wochen.	Muster entstehen zufällig statt bewusst vereinbart.
3 · Erste Bewährungsprobe	Der erste Fehler oder Konflikt zeigt, wie beide Seiten mit Problemen umgehen.	Schuldzuweisung statt Klärung prägt das Vertrauen dauerhaft.
4 · Routine	Die Zusammenarbeit ist eingespielt, Ambition und Impulse lassen nach.	Die Beziehung wird bequem, ohne dass es jemand bemerkt.
5 · Wechsel und Neuausrichtung	Personalwechsel, neue Strategie oder Budgetdruck verändern die Grundlage.	Vertrauen und Spielregeln gehen verloren und werden nicht neu aufgebaut.
6 · Review	Fortsetzung, Neuausrichtung oder Wechsel.	Der Pitch ersetzt die Erneuerung der Zusammenarbeit.

CommonPlay: Zusammenarbeit gezielt entwickeln.

CommonPlay ist ein Acceleratorprogramm für Agentur-Kunden-Beziehungen. Es setzt an den entscheidenden Zeitpunkten an und verbindet Perspektivwechsel und Mut mit konkreten Vereinbarungen für den Arbeitsalltag.

Four Change hat CommonPlay gemeinsam mit **Common Purpose Deutschland** entwickelt. Common Purpose ist seit 2003 in Deutschland tätig und darauf spezialisiert, Perspektivwechsel zu ermöglichen und Führung über Organisationsgrenzen hinweg zu entwickeln. Four Change bringt die Kenntnis der Strukturen, Prozesse und Reibungspunkte zwischen Agenturen und Marketingorganisationen ein.

DER LERNPFAD: FÜNF PHASEN

01

Experience: Perspektivwechsel

Die Teilnehmenden erleben ungewöhnliche Orte und Sichtweisen, etwa Organisationen, in denen Mut und klare Entscheidungen zum Alltag gehören, ergänzt um Impulse von Persönlichkeiten außerhalb der eigenen Branche.

02

Reflect: Abgleich mit der eigenen Praxis

Die Erfahrungen werden auf die eigene Zusammenarbeit bezogen: Wo verlieren wir Geschwindigkeit, wo könnten wir mutiger entscheiden?

03

Translate: Übertragung auf die Beziehung

Agentur und Kunde leiten gemeinsam ab, was sie verändern wollen, und erweitern ihren Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit.

04

Practice: Üben

In praxisnahen Übungen werden mutige Kommunikation und klare Entscheidungen erprobt und anschließend im Alltag weitergeführt.

05

Assess: Auswerten

Was funktioniert, was nicht, und was nehmen wir uns als nächsten Schritt vor?

Ergebnis ist das **CommonPlaybook**: ein lebendes, digitales Dokument mit den vereinbarten Werten, Spielregeln und Entscheidungslogiken der Zusammenarbeit, das im Alltag genutzt und weiterentwickelt wird.

04 · DIE MODULE

Zwei Module für zwei Situationen.

CommonPlay besteht aus zwei Modulen. Sie setzen an unterschiedlichen Zeitpunkten der Beziehung an und können einzeln oder kombiniert eingesetzt werden.

MODUL 1

Speed Up

Kick-off für eine schnelle, mutige Zusammenarbeit. Für neue Agentur-Kunden-Beziehungen und neu zusammengesetzte Teams, idealerweise zu Beginn des Onboardings.

Ziele: Kunde und Agentur verstehen Arbeitsweisen und Erwartungen der anderen Seite, richten sich auf ein gemeinsames Ziel aus und vereinbaren klare Spielregeln für schnelle und mutige Zusammenarbeit.

Format: Auftakt am Vorabend, ein Tag an einem Ort außerhalb des gewohnten Kontexts, optional ein Folgetag zur Ausarbeitung des Onboardings.

MODUL 2

Move On

Mit Dynamik die Zusammenarbeit neu ausrichten. Für bestehende Beziehungen in der Routinephase, nach Personalwechseln, bei Neuausrichtung oder vor einem Review.

Ziele: Kunde und Agentur gewinnen neue Perspektiven auf ihre Zusammenarbeit, bringen neue Dynamik und Ambition in ihre Projekte und treffen klarere und mutigere Entscheidungen.

Format: Ein Tag an einem Ort außerhalb des gewohnten Kontexts, optional ein halber Folgetag zur Festigung der neuen Vereinbarungen.

ZUORDNUNG ZU DEN ENTSCHEIDENDEN ZEITPUNKTEN

ZEITPUNKT	MODUL	WIRKUNG
2 · Onboarding	Speed Up	Spielregeln werden bewusst vereinbart, bevor sich Muster verfestigen.
3 · Erste Bewährungsprobe	Speed Up, CommonPlaybook	Vereinbarte Eskalations- und Entscheidungsregeln greifen.
4 · Routine	Move On	Ambition und Impulse werden erneuert, bevor Unzufriedenheit entsteht.
5 · Wechsel und Neuausrichtung	Move On	Vertrauen und Spielregeln werden mit den neuen Beteiligten neu aufgebaut.
6 · Review	Move On	Erneuerung der Zusammenarbeit als Alternative zum Wechsel.

Die Programme werden individuell auf die Beteiligten, ihre Situation und ihre Ziele zugeschnitten. Konzeption, Organisation, Moderation, Dokumentation und Nachbereitung liegen bei Common Purpose und Four Change.

05 · PERSPEKTIVE

Partnerschaft zahlt sich aus.

Je komplexer Aufgaben in Marketing und Media werden, desto stärker hängt Wirkung davon ab, wie gut Agenturen und Kunden zusammenarbeiten. Kollaborationsfähigkeit wird damit zu einem Wettbewerbsfaktor für beide Seiten.

1

Schnellere Entscheidungen

Klare Spielregeln und Vertrauen verkürzen Abstimmungen und Freigaben.

2

Bessere Ergebnisse

Widerspruch und Ideen fließen früh ein, statt nachträglich korrigiert zu werden.

3

Stabilere Beziehungen

Erneuerung findet in der Zusammenarbeit statt, nicht erst durch den Pitch.

HEUTE

Dienstleistung mit Vorsicht

Beide Seiten arbeiten professionell, aber vorsichtig. Wird die Beziehung schwierig, wird der Partner gewechselt.

MORGEN

Partnerschaft mit Mut

Beide Seiten sprechen offen an, was sie sehen, und entscheiden gemeinsam. Die Zusammenarbeit wird an den entscheidenden Zeitpunkten bewusst gestaltet.

THESE

Die wirksamste Investition in eine Agentur-Kunden-Beziehung ist nicht der nächste Pitch, sondern die Zusammenarbeit selbst.

Die Effektivitätsforschung stützt diese These. In einer Auswertung von rund 28.000 Kampagnen ist die Qualität der Kreation der größte Hebel für die Rendite von Werbung, den Marketing selbst in der Hand hat: Zwischen schwacher und starker Umsetzung kann die Rendite bis zum Zwölffachen auseinanderliegen.[10] Kreation entsteht in der Zusammenarbeit von Marke und Agentur. In Interviews mit 34 Verantwortlichen beider Seiten beschreibt Laurence Green, Director of Effectiveness beim IPA, ein gemeinsames Ziel und Zuversicht als roten Faden großer Kreation, kurze Mandate und häufige Wechsel als ihre Hindernisse.[11]

10 Dyson (2023). The Drivers of Profitability. accelero im Auftrag von Thinkbox.
11 Green (2023). From Good to Great: Improving the Odds. Thinkbox.

Empfehlungen für Werbungtreibende und Agenturen.

01

Zusammenarbeit so ernst nehmen wie die Auswahl.

Der Aufwand, der in Pitch und Auswahl fließt, sollte zu einem Teil in die Gestaltung der Zusammenarbeit danach gehen.

02

Spielregeln ausdrücklich vereinbaren.

Wie wird entschieden, widersprochen und eskaliert? Was das Onboarding nicht klärt, klärt der Alltag, und zwar zufällig.

03

Widerspruch einladen.

Kunden machen deutlich, dass Widerspruch erwünscht ist, und reagieren entsprechend. Agenturen nutzen diesen Raum.

04

Die andere Seite kennenlernen.

Budgetprozesse, interne Abstimmungen, Ressourcen und Wirtschaftlichkeit der anderen Seite werden offen besprochen.

05

Die erste Bewährungsprobe bewusst nutzen.

Der erste Fehler wird gemeinsam aufgearbeitet und nicht bewertet. Daraus entsteht Vertrauen.

06

Routine regelmäßig hinterfragen.

Auch gut laufende Beziehungen brauchen in festen Abständen einen Blick von außen auf Ambition und Dynamik.

07

Nach Wechseln neu beginnen.

Personalwechsel und Neuausrichtungen sind Anlässe, Vertrauen und Spielregeln bewusst neu aufzubauen.

IM GESPRÄCH BLEIBEN

Austausch ist willkommen.

Ich freue mich über Rückmeldungen zu diesem Whitepaper und über das Gespräch darüber, wie Sie die Zusammenarbeit mit Ihren Agenturen oder Kunden weiterentwickeln können, ob als kurze Nachricht, im persönlichen Gespräch oder in einem Workshop mit Ihrem Team.

Four Change Consulting | Ron Warncke

People. Process. Planet. Profit.

E-Mail ron.warncke@fourchange-consulting.de

Website www.fourchange-consulting.de

ÜBER DEN AUTOR

Ron Warncke berät Werbungtreibende und Agenturen bei der Transformation von Marketing und Media. Gemeinsam mit Common Purpose Deutschland hat er CommonPlay entwickelt, ein Programm für mutige und wirksame Zusammenarbeit zwischen Agenturen und Kunden. Als ehemaliger Managing Partner bei Carat Deutschland kennt er die Beziehung zwischen Agentur und Kunde aus langjähriger operativer Verantwortung. Als Gastdozent an der University of Europe for Applied Sciences lehrt er unter anderem Corporate Positioning & Decision Making und Agile Management.

DIE WHITEPAPER-REIHE

WIRKUNG IM MARKT	BEFÄHIGUNG DER ORGANISATION
The Best Neighbour Brand	DMAIC for Media
Orbit Planning	MediAgility
Responsible Media	Spark & Scale
Richtig beschrieben. Richtig vertreten.	Kollaborationsfähigkeit

Übergreifender Rahmen: Das 8P Integrated Growth Model, gemeinsam mit Versai Partners entwickelt und dort die Arbeitsgrundlage.

LITERATUR

ANA & 4As (2025). Client-Agency Relationship Tenure Report. Association of National Advertisers, American Association of Advertising Agencies.

Detert & Burris (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? Academy of Management Journal 50(4).

Dwyer, Schurr & Oh (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. Journal of Marketing 51(2).

Dyson (2023). The Drivers of Profitability. accelero im Auftrag von Thinkbox.

Edmondson (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly 44(2).

Green (2023). From Good to Great: Improving the Odds. Thinkbox.

Jensen & Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics 3(4).

Kolb (1984). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall.

Mayer, Davis & Schoorman (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review 20(3).

Parker & Axtell (2001). Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking. Academy of Management Journal 44(6).

Wackman, Salmon & Salmon (1986). Developing an Advertising Agency-Client Relationship. Journal of Advertising Research 26(6).

TRANSPARENZHINWEIS

Dieses Whitepaper wurde mit Unterstützung von KI (Claude, Anthropic) erarbeitet, bei Recherche, Strukturierung und Textentwürfen. Methode, Thesen und Schlussfolgerungen stammen vom Autor, der alle Inhalte geprüft hat und verantwortet. CommonPlay ist ein gemeinsames Programm von Common Purpose Deutschland gGmbH und Four Change Consulting.