

Jennifer Bölit, Maik Metzen

# SEA inhouse vs. Agentur – was ist besser?

Regelmäßig gibt es Diskussionen darüber, was sich besser zur Betreuung von Suchmaschinenwerbung (SEA) eignet: ein Inhouse-Team oder eine externe Agentur. Dabei gehen die Meinungen weit auseinander. Als Mittelweg können Inhouse-Teams mit Agenturen zusammenarbeiten. Doch welche Umsetzung sich für Werbetreibende eignet, hängt von vielen Faktoren ab. Zu diesen gehören die Unternehmensgröße, vorhandene Ressourcen, die Erwartungen an die Zusammenarbeit, Besonderheiten des Projektes sowie die gewünschte Perspektive. Wichtig ist die offene Bewertung und damit die Wahl der passenden Partner – je nach Ergebnis inhouse, extern oder kombiniert.

Für Werbetreibende stellt sich bei Suchmaschinenwerbung (SEA) mit AdWords, Bing & Co. mindestens einmal im Zeitverlauf – teils häufiger – die Frage: Setzen wir die Maßnahmen inhouse um oder beauftragen wir eine Agentur? Dabei gibt es auf der einen Seite die Verfechter der Agenturen, die erfahren beraten und skalieren können. Auf der anderen Seite diskutiert die Branche rege über eine gefühlte Zunahme der Inhouse-Betreuung, die für die Unternehmen transparenter ist und vor allem bei einer hohen Priorität des Kanals an Bedeutung gewinnt.

Zunächst stehen die Unternehmen als Vermarkter eigener Leistungen mit Budgetverantwortung im Fokus. Agenturen unterstützen die Unternehmen bei der Bewerbung und dem Vertrieb ihrer Leistungen. Vorteile und Nachteile haben beide Lösungen. Eine pauschale Auflistung derselben würde jedoch dem komplexen Umfeld nicht gerecht, von dem der Erfolg der Implementierung der Suchmaschinenwerbung abhängt. Viel entscheidender sind zunächst die Rahmenbedingungen.

## Rahmenbedingung 1: Größe von Unternehmen und Agentur

Als erste Einflussgröße ist die Größe sowohl des Unternehmens als auch der Agentur von Bedeutung. Kleine Unternehmen weisen in der Regel geringere Kapazitäten für ein

eigenes SEA-Team auf. Die Betreuung von AdWords & Co. findet hier zumeist durch einen Online-Marketing-Manager, seltener über die Marketingverantwortlichen statt. Damit gibt es nur geringen Raum für Wissenstransfer innerhalb des Unternehmens. Zudem reicht das Wissen in diesen Konstellationen selten in die Tiefe, da die Mitarbeiter viele Bereiche in der Breite abdecken müssen. Mit zunehmender Größe weisen Unternehmen mehr Ressourcen für ein Inhouse-Team und damit mehr Fachwissen auf. Für Investitionen steht potenziell mehr Budget zur Verfügung, das je nach SEA-Ziel (d. h. Gewinn vs. Branding) allerdings hart umkämpft sein kann.

Weiterhin beeinflusst die Größe der Agentur die Zusammenarbeit. Sie kann ein Indikator für die Professionalisierung der Agentur sein, denn mit zunehmender Größe steigen die Skalierbarkeit und die Flexibilität. Das gebündelte Wissen in den Agenturen ist höher. Für die einzelnen SEA-Bereiche wie Display, Search, Google-Shopping-Anzeigen (PLA), einzelne Tools oder Kundensegmente können sich Spezialisierungen ergeben. Die Toolkompetenz ist häufig durch die Vielzahl an betreuten Kunden höher. Einige Agenturen nutzen jedoch eine Lösung für alle Kunden, sodass ihr Toolwissen eher in die Tiefe als in die Breite reicht. Ein Unternehmen mit einem mittleren Budget mag für sehr große Agenturen in das Segment C-Kunde fallen, kleinere Agenturen könnten diesen Kunden hin-

### DIE AUTORIN



**Jennifer Bölit** ist Senior SEA Consultant bei der AKM3 GmbH. Sie war maßgeblich am Aufbau des SEA-Teams beteiligt, das sie seither erfolgreich leitet.

### DER AUTOR



**Maik Metzen** ist Geschäftsführer der AKM3 GmbH. Zuvor war er bei Hitmeister.de in Köln drei Jahre lang für den SEO-, SEA- und Controlling-Bereich verantwortlich.

„Unternehmen sollten berücksichtigen, dass sie bei internen Lösungen das Inhouse-Team rekrutieren und interne Prozesse etablieren müssen.“

gegen als A-Kunden bewerten. In der Regel ist die Beziehung bei kleineren SEA-Dienstleistern bis in die oberen Hierarchien direkter und intensiver. Projektzuständigkeiten können abhängig von der Struktur größerer Unternehmen deutlicher sein, da nur eine begrenzte Anzahl an Mitarbeitern das Kundenprojekt realisiert. Dafür ist die Flexibilität durch geringere „Ad hoc“-Kapazitäten in der Regel niedriger. Das Wissen des Einzelnen ist unabhängig von der Agenturgröße, sodass die Größe nichts über die Qualität der Maßnahmen aussagt, sondern diese entscheidend von der Erfahrung der Mitarbeiter abhängt.

### Rahmenbedingung 2: Der Zeithorizont der Projekte

Die zweite entscheidende Einflussgröße der Werbemaßnahmen ist der Zeithorizont. Dieser beschreibt sowohl den Start der Projekte als auch die Dauer der SEA-Aktivitäten. Unternehmen sollten berücksichtigen, dass sie bei internen Lösungen das Inhouse-Team rekrutieren und interne Prozesse etablieren müssen. Dies kann dazu führen, dass sich Projekte mit zeitnahe Start verzögern. Bei einmaligen, kurzen oder begrenzten Werbezeiträumen lohnt sich dieser Aufwand häufig nicht. Ist die Suchmaschinenwerbung langfristig geplant und erst in einigen Monaten angesetzt, besteht für Unternehmen genug Zeit, die Kompetenzen auszubilden und zu verbessern. Über

einen langen Zeithorizont schaffen interne Teams zusätzliche Potenziale durch die Vergrößerung der Aufmerksamkeit für das Thema AdWords, Bing & Co. innerhalb des Unternehmens sowie durch die Realisierung abteilungsübergreifender Projekte, beispielsweise bezogen auf die Webseite oder Multi-Channel-Strategien. Bei den Agenturen liegt das Fachwissen bereits vor. Dadurch können sie schnell mit der Umsetzung beginnen und der AdWords-Kunde profitiert von bereits etablierten Prozessen in der Agentur. Limitierte Projekte können von Agenturen als einmalige Maßnahmen flexibel umgesetzt werden. In Bezug auf die langfristige Betreuung punkten Agenturen mit accountübergreifenden Learnings, Testingprozessen, Tools sowie Skaleneffekten.

### Weitere Faktoren

Unabhängig von dem Setting sind das Risikomanagement und die Kosten entscheidende Faktoren. Für ein Unternehmen mit kleinem Budget lohnt es sich eventuell nicht, extra eine Arbeitskraft für SEA einzustellen, sodass es günstiger ist, eine Agentur damit zu beauftragen. Größere Unternehmen mit mehr Ausgaben und Gewinn können einfacher in neue Mitarbeiter investieren und damit im Vergleich zu einer kompletten Agenturbetreuung Kosten sparen. Entscheidend ist die Wahl des Bezahlmodells. So bieten vor allem performancebasierte Modelle für die Unternehmen mehr Flexibilität bei geringeren Verpflichtungen. Mitarbeiterfluktuation stellt für Unternehmen und Agenturen gleichermaßen einen Risikofaktor dar, der zu Verlust von Wissen in Bezug auf den Kunden account führt und besonders bei kleinen Teams die Gefahr der ineffektiven Accountsteuerung birgt. In Agenturen oder Unternehmen mit größeren Teams hingegen lässt sich eine kontinuierliche Betreuung gewährleisten.

### Vor- und Nachteile der Inhouse-Umsetzung

Ein Vorteil der Inhouse-Umsetzung besteht in der Anbindung „vor Ort“. Das SEA-Team sowie relevante Ansprechpartner sind durch kurze Kommunikationswege erreichbar. Dies wirkt sich auf Entscheidungen aus, die Unternehmen schneller treffen und damit früher umsetzen können. Durch die Anbindung der Mitarbeiter in dem Unternehmen sind sie mit dem Firmen- und Produktwissen ebenso wie mit den internen Prozessen vertraut. Die Identifikation mit dem Unternehmen wirkt sich auf ihre Leistung aus und wird teilweise zusätzlich durch das Bemühen verstärkt, die Sichtbarkeit des eigenen Bereichs im Unternehmen zu erhöhen. Ein Nachteil der Inhouse-Umsetzung besteht in erster Linie in der Betriebsblindheit. Diese ergibt sich zum einen durch die dauerhafte Arbeit an einem Account, zum anderen dadurch, dass einige Unternehmensmitarbeiter die internen Prozesse und Entscheidungen nicht hinterfragen. Auch die Möglichkeiten, zu skalieren, sind in internen Besetzungen gering. Für Unternehmen ist entscheidend, dass sie permanent in den Wissensaufbau und -erhalt investieren, der anders als bei Agenturen keine Kernkompetenz darstellt.

Darauf folgen Faktoren für die Inhouse-Betreuung, die sowohl Vorteile als auch Nachteile sein können. Dies hängt von der jeweiligen Umsetzung und den Einflussfaktoren ab. So kann besonders bei Teams von Generalisten der geringere SEA-Wissensstand ein Nachteil sein, für spezialisierte SEA-Teams trifft dieses jedoch nicht zu. Zudem sind die Auslastung und das Arbeitspensum zu prüfen: Sind diese zu gering oder zu hoch, sodass sich die Teams über- oder unterfordert fühlen und es sich eventuell nicht lohnt, eine Stelle intern zu besetzen? Mitarbeiter sind an die Unternehmen gebunden.

Im Sinne des Kompetenzaufbaus ist dies ein Vorteil, doch bei kurzfristigen Aktionen oder einer Reduzierung der SEA-Aktivitäten erweist es sich als Nachteil.

Vor- und Nachteile der Agenturbetreuung

Der Vorteil von SEA-Agenturen liegt in ihrem Wissensstand und ihrer Spezialisierung. Diese Kernkompetenzen der Agentur sind in der Regel hoch bis sehr hoch. Agenturen besitzen durch Erfahrungen in verschiedenen Projekten stärkere Toolkompetenzen. Mit ausgeprägten Ressourcen und klar strukturierten Prozessen agieren sie schnell und effizient. Wertvoll gegenüber der Betriebsblindheit von Inhouse-Teams: Agenturen bringen eine Perspektive von außen mit. Die Nachteile stehen der höheren Effizienz gegenüber. Nicht immer sind Agenturen effektiver bei der Betreuung der Kundenaccounts. So steht zu Projektbeginn der Wissensaufbau zum Unternehmen und seinen Leistungen an. Hinzu kommen im Projektverlauf Abstimmungskosten. Dabei sind Agenturen nicht vor Ort und die Koordinierung von Prozessen beansprucht mitunter mehr Zeit. Der SEA-Kunde ist zumeist nur ein Kunde von vielen, dem eine nur begrenzte Betreuungszeit zur Verfügung steht.

Abhängig von der Agentur und deren Modalitäten stehen sehr oft

die Themen Transparenz, Kontrolle und Qualitätssicherung zur Debatte. Teilweise sind diese Elemente gut ausgeprägt und für den Kunden sind nachvollziehbare Prozesse mit regelmäßiger Kommunikation etabliert. Andererseits gibt es Agenturen, die ihren Kunden keinen Zugriff auf den Account ermöglichen, sodass den Unternehmen nicht deutlich wird, ob die betreuende Agentur das Budget tatsächlich wie dargestellt investiert oder ob sie es für teure Tools nutzt und die Arbeitszeit an dem Account künstlich in die Länge zieht. Nicht immer ist deutlich, welcher wie qualifizierte Mitarbeiter an dem Account arbeitet und wie interne Qualitätssicherung erfolgt. Auch der Zugriff auf und die Besitzrechte für die Accounts sind abhängig von der Agentur gestaltet. Dies wird vor allem relevant, wenn sich die Wege von Agentur und Unternehmen trennen. Da Agenturen ebenfalls Unternehmen sind, besteht immer das Risiko der mangelnden Motivation, wobei Agenturen ebenso von zufriedenen Kunden und einer partnerschaftlichen Beziehung profitieren. Hier entscheidet die Auswahl der richtigen Agentur, basierend auf den verfügbaren Informationen und einem sauberen Entscheidungsprozess, über den Erfolg der Suchmaschinenwerbung.

„Wertvoll gegenüber der Betriebsblindheit von Inhouse-Teams: Agenturen bringen eine Perspektive von außen mit.“

### Bewertungskriterien als Basis der Entscheidungsfindung

Um unter diesen Voraussetzungen die richtige Wahl des Settings zu treffen, existieren verschiedene Bewertungskriterien, die eine Orientierung bieten. Diese fallen unter folgende Kategorien: Wissen, Zeit- und Kostenaufwand, Projekteigenheiten, Perspektive, Prozesse sowie Kommunikation und Abstimmung. Entlang dieser Kategorien können nun Kriterien definiert werden.

**Wissen** ist der Bereich, in den sowohl das SEA-Fachwissen als auch das Wissen um das Unternehmen und seine Produkte fallen. Weitere Kriterien sind:

- » Langfristiger Aufbau eigener Kompetenzen
- » Sensibilität der Unternehmensdaten

Der **Zeit- und Kostenaufwand** betrifft die Kosten sowie die Ressourcen der einzelnen Umsetzungen, z. B.:  
 » Kostentransparenz

WISSEN				
Kriterien	Priorität A bis C	Agentur	Inhouse-SEA-Team	Inhouse-Online-Marketing
SEA-Wissen	A	x	A	
Produktwissen	A	A	x	x
Toolkompetenz	B	x		
Internationales SEA	C	x	A	
Langfristiger Aufbau eigener SEA-Kompetenzen	A	U	x	x
Sehr sensible Unternehmensdaten	B		x	x
<b>Legende:</b>	x – vorhanden	A – Aufbau im Zeitverlauf	U – Unterstützung für andere Instanz	

Tabelle 1: Übersicht über Kriterienbewertung im Bereich Wissen

	Priorität A bis C	Agentur	Unternehmen Inhouse-Team	Unternehmen Online-Marketing
SEA-Wissen	A	x	A	
Internationales SEA	A	x	A	
Mehr Ressourcen für andere Bereiche	A	x	x	
Projektstart schnell	A	x		
Langfristige Projekte	A	x	x	x
Generalist für verschiedene Account-Settings	A	x		
Skalierbarkeit	A	x		
Prozesse etabliert	A	x	A	
Kontrolle einfach möglich	A	A	x	x
Transparenz	A	A	x	A
<b>Legende:</b>	x – vorhanden	A – Aufbau im Zeitverlauf	U – Unterstützung für andere Instanz	

Tabelle 2: Bewertung mit A-Prioritäten bei Agentur

- » Ressourcen für andere Bereiche
- » Flexible Budgetanpassungen

Unter die **Projekteigenheiten** fallen die zeitliche Perspektive und das Arbeitspensum, u. a.:

- » Projektstart schnell oder mit Vorlauf
- » Einmalige, begrenzte oder langfristige Projekte

Zur **Perspektive** zählt die Sichtweise ebenso wie der Umgang mit verschiedenen Settings:

- » Blick von außen und das Hinterfragen alter Strukturen
- » Generalisten oder Spezialisten mit hohem Detailgrad

Zu den **Prozessen** gehören die Verankerung von Suchmaschinenwerbung im Unternehmen und damit einhergehende Priorisierungen, z. B.:

- » Etablierte Prozesse
- » Identifikation mit dem Unternehmen
- » Skalierbarkeit

Entscheidende Faktoren sind die **Kommunikation und Abstimmung**, zu denen u. a. die folgenden Kriterien gehören:

- » Schnelle Entscheidungen
- » Einfache Kontrolle
- » Abteilungsübergreifende Abstimmungen

Diese Kriterien lassen sich danach bewerten, in welchem Setting sie anzu-

treffen sind („x“ in der Tabelle 1), bei welchen Settings ein Aufbau möglich ist („A“ in der Tabelle 1) und welche Integrationen eine unterstützende Funktion haben („U“ in der Tabelle 1). Dazu gelten die drei Settings: Agentur, Inhouse-SEA-Team oder Inhouse-Online-Marketing. Im Anschluss sollten die Unternehmen die Priorität der Kriterien benennen (z. B. A für hohe Priorität bis C für niedrige Priorität).

Anhand der Prioritäten können Unternehmen nun ablesen, wie die Verteilung zu den Settings gestaltet ist. Entscheidend ist, dass es keine richtige oder falsche Variante gibt. Basierend auf den Ergebnissen zeigen sich verschiedene Möglichkeiten, die passende Integration für das Unternehmen zu wählen. Unternehmen stehen in der Zusammenarbeit mit Agenturen verschiedene Modelle offen:

Grundsätzlich existiert die Option der kompletten Agenturbetreuung oder die Wahl der ausschließlichen Inhouse-Umsetzung. Darüber hinaus können Unternehmen hybride Modelle der Zusammenarbeit von Inhouse-Teams mit Agenturen wählen. Zu diesen gehören die einmalige operative oder strategische Projektbegleitung, die Unterstützung beim Aufbau des Inhouse-Teams (mit oder ohne Account-Transfer oder -Aufbau), die fortlaufende strategische Begleitung im Sinne eines Coachings oder als Sparringspartner und die fortlaufende operative

„Darüber hinaus können Unternehmen hybride Modelle der Zusammenarbeit von Inhouse-Teams mit Agenturen wählen.“

Betreuung z. B. zur Überbrückung personeller Engpässe oder zur Steuerung von Automatisierungsprozessen.

### Konkrete Anwendungsfälle 1. Beispiel: Komplettbetreuung durch eine Agentur

In diesem ersten Beispiel sind bei der Priorität A alle Kriterien von der Agenturbetreuung erfüllt. Das langfristige Projekt startet schnell auf einem internationalen Markt, wofür viel SEA-Wissen benötigt wird sowie die Kompetenz, aus verschiedenen Account-Settings das relevante zu wählen. Die optimale Betreuung ist in diesem Fall durch die Agentur gegeben.

### 2. Beispiel: Inhouse-Team, ggf. mit Unterstützung durch Agentur in der Startphase

Bei dem zweiten Beispiel ist durch die langfristig geplante Suchmaschinenwerbung mit ausreichend Zeit für den Aufbau von Prozessen und SEA-Wissen die interne Umsetzung geeig-

	Priorität A bis C	Agentur	Unternehmen Inhouse-Team	Unternehmen Online-Marketing
SEA-Wissen	A	x	A	
Produktwissen	A		x	x
Langfristiger Aufbau eigener SEA-Kompetenzen	A	U	x	x
Projektstart mit Vorlauf	A	U	x	x
Langfristige Projekte	A	x	x	x
Höherer Zeitaufwand/Arbeitspensum	A	x	x	
Spezialist für das Account-Setting: Detailgrad	A	x	x	x
Identifikation mit Unternehmen	A		x	x
Kontrolle einfach möglich	A	A	x	x
Geringer Abstimmungsaufwand	A		x	x
<b>Legende:</b>	x – vorhanden	A – Aufbau im Zeitverlauf	U – Unterstützung für andere Instanz	

Tabelle 3: Bewertung mit A-Prioritäten bei Unternehmen Inhouse-Team

	Priorität A bis C	Agentur	Unternehmen Inhouse-Team	Unternehmen Online-Marketing
SEA-Wissen	A	x	A	
Produktwissen	A		x	x
Langfristiger Aufbau eigener SEA-Kompetenzen	A	U	x	x
Projektstart schnell	A	x		
Langfristige Projekte	A	x	x	x
Höherer Zeitaufwand/Arbeitspensum	A	x	x	
Prozesse etabliert	A	x	A	
Identifikation mit Unternehmen	A		x	x
Schnelle Entscheidungen	A	A	x	x
Geringer Abstimmungsaufwand	A		x	x
<b>Legende:</b>	x – vorhanden	A – Aufbau im Zeitverlauf	U – Unterstützung für andere Instanz	

Tabelle 4: Bewertung mit A-Prioritäten bei Agentur und Unternehmensumsetzungen

net. Sie erweist sich besonders durch die hohe Bedeutung der Abstimmung, der Unternehmensidentifikation und des Produktwissens gegenüber der Agenturbetreuung als sinnvoll.

### 3. Beispiel: hybride Modelle

Mit einem hybriden Ansatz lässt sich das dritte Beispiel umsetzen. Das schnelle Set-up und die erste Betreuung des Accounts übernimmt zunächst eine Agentur. In der Zwischenzeit rekrutiert das Unternehmen – eventuell gemeinsam mit der Agentur – einzelne Mitarbeiter oder Teams, die den Kanal betreuen. Je nach Spezialisierung kann die Zusammenarbeit nach einem Coaching enden, oder die Agentur berät

die Verantwortlichen in den Unternehmen fortlaufend strategisch. Die Agentur unterstützt somit den Inhousing-Prozess.

### Entscheidende Punkte

Die Übersicht zeigt, dass die regelmäßig auftauchende Diskussion, welche Seite denn nun die beste sei, entweder Agentur oder inhouse, nicht mit richtig oder falsch beantwortet werden kann. Für die Entscheidung sollten Unternehmen und beratende Agenturen deshalb folgende Punkte beachten:

1. Es gibt nicht das eine richtige Modell in der Umsetzung.
2. Die Rahmenbedingungen bilden die Basis für die Entscheidungen.

3. Unternehmen müssen die für sie entscheidenden Kriterien auf Basis von Rahmenbedingungen, Zielen und Anforderungen definieren und priorisieren.
4. Davon abhängig gibt es zahlreiche Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die über klassische Inhouse- vs. klassische Agenturbetreuung hinausgehen.
5. Sowohl die Auswahl der Agentur als auch die Rekrutierung kompetenter Mitarbeiter stellen Erfolgsfaktoren für die Suchmaschinenwerbung dar.¶