

Heiko Burrack

Erfolgreiches

New Business

für Werbeagenturen

Mit Insights, Tipps und Checklisten



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage eBook

Lesen Sie bitte den eBook-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses eBook zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die eBook-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage eBook ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des eBooks erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des eBooks keine Haftung.



BusinessVillage
Update your Knowledge!

BusinessVillage eBook-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses eBook speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses eBooks wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses eBook zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook sofort zu löschen!

eBook-Nutzungslizenz: Das vorliegende eBook ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses eBook lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des eBooks

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das eBook für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das eBook zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben o.ä., es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des eBooks (z.B. Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des eBooks (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des eBooks) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das eBook für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses eBooks auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkspeicher, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das eBook über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses eBook nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk eröffnet werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das eBook über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem eBook eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses eBook ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem eBook entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses eBook und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender bzw. der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, 5 Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem eBook (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und „Applets“, die in dem eBook enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des eBooks liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des eBooks keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische o.ä. Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Heiko Burrack

Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen

Mit Insights, Tipps und Checklisten



BusinessVillage
Update your Knowledge!

Heiko Burrack

Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen
Mit Insights, Tipps und Checklisten
3. Auflage, unveränderter Nachdruck
Göttingen: BusinessVillage, 2012
ISBN 978-3-86980-001-1
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummer

Druckausgabe Bestellnummer PB-796
ISBN 978-3-86980-001-1

Bezugs- und Verlagsanschrift

BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)5 51 20 99-100
Fax: +49 (0)5 51 20 99-105
E-Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz

Sabine Kempke

Druck und Bindung

DIP... angenehm anders, Witten

Copyrightvermerk

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von dem Autor nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Er übernimmt deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Inhalt

Über den Autor	7
Danksagung	8
Vorwort	9
1. Einleitung oder: Was soll das hier überhaupt?.....	11
2. Positionierung oder: Wer bin ich eigentlich?.....	17
2.1 Erzählen Sie doch mal kurz: Was machen Sie denn so?.....	18
2.2 Claims – Sagen Sie mal kurz, wer sind Sie?	28
3. Adressen und Ansprechpartner oder: Wer ist verantwortlich?.....	33
4. Kontaktaufnahme oder: Wir müssen mal reden	39
4.1 Persönliches Netzwerk	40
4.2 Awards	42
4.3 Anzeigen	44
4.4 Öffentlichkeitsarbeit bzw. Public Relations	45
4.5 Veröffentlichungen der Fachpresse	54
4.6 Teilnahme an Events im weitesten Sinne	55
4.7 Öffentliche Ausschreibungen	57
4.8 Mailings und Telefonate als Akquise-Instrumente	65
4.9 Fokussierte, nutzenorientierte Akquise	68
4.10 Auftrags- und Akquisetrichter	90
4.11 Nach dem Telefonat	92

5. Unterlagen schicken oder: Wer schreibt, der bleibt!	93
5.1 Nochmals anrufen	96
5.2 Termin schriftlich bestätigen.....	100
5.3 Termin steht ins Haus	101
6. Jetzt zeigen wir es Ihnen oder: Die entscheidende Präsentation	105
6.1 Größe zeigen und Erfahrungen darstellen	106
6.2 Nutzen Sie O-Töne.....	114
6.3 Storytelling	115
6.4 Struktur, Struktur, Struktur	123
6.5 Während der Präsentation.....	124
6.6 Nach der Präsentation.....	125
7. Einkauf oder: Die bösen Buben?	127
7.1 Job des Einkaufs	128
7.2 Struktur des Einkaufs.....	142
7.3 Einflussmöglichkeiten auf den Einkauf	144
7.4 Richtig verhandeln	152
7.5 Einkauf und New Business von Agenturen.....	153
7.6 Ohne professionellen Einkauf	154
7.7 Beschaffung via Internet	157
7.8 Was darf Werbung kosten?	158
8. Pitch oder nicht Pitch – das ist die Frage	175
8.1 Von der Aufgabenstellung zum inspirierenden Briefing	191
8.2 Ratschläge für einen Pitch.....	193
8.3 Seien Sie geduldig mit sich!.....	194
9. Großagenturen oder: Wie geht New Business dort?	197
9.1 Der Spezialfall: Das New Business von Media-Agenturen	207
10. Rund um den Globus oder: Wie geht New Business woanders?	217

11. Checks	259
11.1 Strategisches Neukundengeschäft: Der Positionierungs-Check	260
11.2 Operatives Neukundengeschäft: Terminvereinbarungs-Check	262
11.3 Neukundengeschäft und Einkauf – der Finanzer-Check	264
11.4 Der Pitch-Check.....	265
12. Anhang	269
12.1 Bewertung von Werbeagenturen	270
12.2 Offener Brief des FME	271
12.3 Vertrauen in die Werber	274
12.4 Literaturverzeichnis	275
12.5 Personenregister.....	277
12.6 Spannende Agenturen in Amsterdam.....	277
12.7 Links im Netz.....	278

***„NEW BUSINESS IS AN AGENCY'S LIFEBLOOD.
IT'S ALSO ITS SWEAT AND TEARS.“***

(Hamish Pringle, Finding an Agency)

***„ALLES HAT MINDESTENS ZWEI SEITEN, AUF
EINEN ERFOLG KOMMEN TAUSEND PLEITEN.“***

(Stefan Stoppok, Tanzen)

Über den Autor



Heiko Burrack (Jahrgang 1967), Diplom-Kaufmann, berät von Frankfurt am Main aus seit mehreren Jahren Agenturen und werbetreibende Unternehmen bei strategischen und operativen Fragen der Neukundengewinnung. Zuvor arbeitete er als Kundenberater in namhaften Werbeagenturen für nationale und internationale Kunden. Er ist Autor des Buches *„Vom Pitch zum Award: Wie Werbung gemacht wird. Insights in eine ungewöhnliche Branche“* (zusammen mit Dr. Ralf Nöcker).

Kontakt zum Autor: heiko@burrack.de

Danksagung

Ich bedanke mich bei (alphabetisch geordnet) Jürgen Hanschur (ad4bizz), Helmut Hechler (Ogilvy), Mario Gebers (SinnerSchrader), Rainer Kitzmann (Personalberatung), Lothar Leonhard (Ogilvy) und Jörg Nehring (Personalberatung) für Rat und Tat. Ebenso danke ich meiner Frau Sarah für ihr kritisches Feedback und ihre Unterstützung. Von Tilman Mauser habe ich sehr viel Input beim Thema Controlling erhalten. Mein Dank gilt auch Fritz Lagraff und Ute Schomaker (beide RMG Connect) für die Bearbeitung aller Grafiken und Diagramme sowie ihr Feedback. Ich habe mich im Rahmen der Recherche mit einigen Verantwortlichen aus dem Einkauf von großen Unternehmen unterhalten. Für diese überaus hilfreichen Hintergrundinformationen bedanke ich mich besonders bei Andreas Altmann (Deutsche Bank), Stephan Dahm (Beiersdorf), Tatjana Elssenwenger (HypoVereinsbank), Thomas Holzapfel (Deutsche Telekom), Oliver Hessel (Nestlé), Stefan Jeltsch (Müller Group), Petra Kreuder (Nestlé), Dominik Pete (Siemens), Sonja Riess (Loreal), Carsten Rybka (Siemens) und Matthias Weipert (Bosch). Ebenfalls bin ich Carsten Knauer (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik) zu Dank verpflichtet. Media-Agenturen waren für mich undurchschaubar – die folgenden Personen haben mir geholfen, Licht ins Dunkel zu bringen: Christof Baron (Mindshare), Uli Bellieno (Bellieno Consulting), Gaby Krautkrämer (Mediaberatung), Claus Lass (Mindshare), Anne Marx (Mediaauditorin), Oliver Miller (Starcom MediaVest), Ralf Scharnhorst (Scharnhorst Media), Meinhard Schroeder (TNS Infratest), Manfred Strobl (Optimedia) und Klaus-Peter Würfel (Factum:Media). Andreas Geyr (Euro RSCG) und Anthony Gibson (Leo Burnett), Andrea Kindermann (Tribal DDB) und Peter Figge (Tribal DDB) haben sich sehr bei der Beantwortung meiner internationalen New-Business-Fragen engagiert. Ich bedanke mich natürlich auch bei allen, die Input zu diesem Buch gegeben haben und hier nicht erwähnt wurden.

Dieses Buch ist eine deutsch-österreichische Koproduktion. Ich danke der Texterin und Journalistin Dr. Doris Doppler für ihre ausgezeichnete Lektoratsarbeit. Man erreicht Doris Doppler unter doppler@ddoppler.com und www.ddoppler.com.

Dieses Buch ist in tiefster Dankbarkeit meinem Vater gewidmet.

Vorwort

Das Neukundengeschäft von Werbeagenturen ist in den letzten Jahren immer nervenaufreibender geworden. Das liegt unter anderem an den vielen Anbietern, die auf einen Markt drängen, der fast keine Eintrittsbarrieren kennt („Ein Computer und ein Internetanschluss genügt, und du bist dabei!“). In diesem Haifischbecken tummeln sich daher sowohl große Unternehmen mit börsennotierten Holdings als auch unzählige Freelancer. Allen gemeinsam ist der Akquisegedanke oder das „Muss zum Vertrieb“.

Das New Business von Agenturen ist aber auch deshalb schwieriger geworden, weil neue Akteure auf die Bühne getreten sind. Am bemerkenswertesten ist dabei wohl die gestiegene Macht des Einkaufs. Gerade bei großen Unternehmen kann das Marketing nicht mehr alleine entscheiden, mit welcher Agentur es zusammenarbeiten möchte.

Dieses Buch versucht, auf diese neue Konstellationen einzugehen und Lösungen anzubieten. Dazu wird der gesamte Prozess der Neukundengewinnung vorgestellt: von der Frage nach einer sinnvollen Positionierung über einen bewährten Akquiseansatz (fokussierte, nutzenorientierte Akquise) bis hin zum Schlagwort Pitch. Ausführlich wird auch das Thema Präsentation dargestellt. Ein wichtiger Teil des Buches gilt nicht zuletzt der Position des Einkaufs: Was sind seine Ziele? Wie geht man mit ihm um? – Außerdem finden sich internationale Branchenberichte aus London und Amsterdam und einigen anderen Ländern. Aus den Gesprächen mit den dortigen Agenturen und Pitch-Beratern haben sich spannende Erkenntnisse ergeben, von denen man hierzulande viel lernen kann.

Wie mein 2008 erschienenes Buch „*Vom Pitch zum Award*“ lebt auch diese Publikation von praxisorientierten Methoden und Ansätzen. Immer wieder werden Antworten zu Fragen aus dem Agenturalltag gegeben; das Buch

wird abgerundet durch zahlreiche Checklisten. Viele Informationen habe ich zahllosen Gesprächen mit Mitarbeitern aus Marketing und Einkauf zu verdanken. Ihre Offenheit hat mich mehr als positiv überrascht. Da dabei auch über vertrauliche Inhalte berichtet wurde, habe ich darauf verzichtet, die Mitarbeiter namentlich im Text zu nennen; sie werden aber in den Danksagungen erwähnt.

Frankfurt am Main, im Juli 2009

A handwritten signature in black ink on a light background. The signature is cursive and appears to read 'Ulrich' followed by a stylized flourish.

1.

Einleitung oder: Was soll das hier überhaupt?



Kennen Sie die Situation: Sie sind ein Dienstleister – vielleicht sogar im Bereich Marketing – und auf der Suche nach neuen Kunden. Ein Bestandskunde hat gekündigt und deswegen „brennt“ ein wenig die Hütte. Sie brauchen also schnell neue Ersatzkunden – vielleicht auch, weil Sie während der Zeit, als Sie richtig viel zu tun hatten, die Akquise vernachlässigt haben. Sie haben daher rumtelefoniert, vielleicht haben Sie auch im Internet oder in den Branchenblättern gesehen, dass das Unternehmen X gerade nach einer neuen Agentur Ausschau hält. Bei einigen Unternehmen haben Sie auch angerufen, weil dort ein neuer Marketingleiter angefangen hat und eventuell deswegen eine neue Agentur sucht.

Bei einigen Unternehmen hat Sie der Empfang erst gar nicht ins Marketing durchgestellt: „Setzen Sie sich doch bitte mit dem Einkauf in Verbindung!“ Das allerdings empfinden Sie mehr als schwierig, weil diese Leute Sie und Ihre Agentur überhaupt nicht verstehen und ohnehin immer nur über den Preis diskutieren. Deshalb haben Sie hier lieber nicht angerufen. Doch dummerweise werden Sie in letzter Zeit immer öfter an den Einkauf verwiesen, speziell bei großen Unternehmen.

Als Sie aber gerade so richtig mittendrin in der Akquise waren, wurden Sie zu einem Pitch eingeladen oder mussten zu einem Briefing. Vielleicht hat auch ein bestehender Kunde die Ausweitung seiner Geschäfte mit Ihnen angekündigt oder hat Sie weiterempfohlen. Kurz: Das Tagesgeschäft beansprucht Sie doch stärker als geplant. Und deshalb haben Sie wider besseren Wissens eine standardisierte Agentur-Präsentation an jene möglichen Neukunden verschickt, mit denen Sie telefoniert haben.

Beim Versenden dieser Standard-Präsentation war Ihnen plötzlich die Frage eines der Adressaten eingefallen. Dieser Produktmanager hatte wissen wollen, was Sie denn besonders gut können und was nicht zu Ihren Kernkompetenzen zählt. Deshalb fügten Sie schnell in Ihre Präsentations-Un-

terlagen ein, dass Sie ein Full-Service-Anbieter sind, der auf integrierte Kommunikation spezialisiert ist. Worin Sie sich von anderen unterscheiden, so schrieben Sie ihm, würden Sie am liebsten in einem persönlichen Gespräch klären.

Beim späteren Nachtelefonieren zeigte sich, dass viele Ansprechpartner gerade in einem Meeting oder auf Geschäftsreise sind. Sie erreichten nur zwei Verantwortliche. Pech war außerdem, dass sich diese nicht gleich an das erste Telefonat und die nachfolgende Aussendung erinnern konnten. Sie verwiesen auf die vielen Zuschriften von Agenturen, die sie täglich bekämen und die sich alle ähneln würden: Zuerst werden immer die Fakten wie Agenturgröße und Mitarbeiterzahl genannt, dann folgen die Kompetenzen (die meist alle Bereiche umfassen und als „integrierte Kommunikation“ bezeichnet werden) und schließlich ein paar Arbeitsbeispiele. Zu allem Überfluss wird oft auch die Philosophie der Agentur ausführlich beschrieben. – „Hatten Sie denn ein besonderes Thema?“, fragt Sie einer der Ansprechpartner. Darauf waren Sie jetzt nicht vorbereitet und hatten im Moment keinen Plan, wie das Gespräch weitergehen könnte. Das hatte Ihr Gegenüber auch nicht und so endete das Telefonat.

Auch wenn Sie nicht alle Aspekte der oben geschilderten Problematik erlebt haben, kommt Ihnen sicherlich das eine oder andere bekannt vor. Allerdings: Mit diesem Buch will ich nicht zeigen, wie man mit Telefontricks einen Ansprechpartner, der eigentlich keinen Termin möchte, doch noch zu einem Treffen überreden kann. Vielmehr soll ein Ansatz dargestellt werden, mit dem Sie sich vom Wettbewerb abgrenzen können und Ihrem Ansprechpartner als Gegenleistung für ein Treffen etwas bieten. Sie sollen der aktive Teil sein und müssen entscheiden, ob ein Termin sinnvoll ist oder Sie es lieber bleiben lassen.

Noch ein Tipp: Lesen Sie dieses Buch kapitelweise, denn die einzelnen Abschnitte bauen aufeinander auf. Sie beschreiben einen Prozess, dessen Durchbrechung einem unnötigen Geldverbrennen gleichkommt. Ich weiß: Es ist verlockend, eine neue, vielversprechende New-Business-Idee schnell umzusetzen. Trotzdem sollten Sie sich vorher einige strategische Grundlagen erarbeiten. Sie sollten sich zum Beispiel überlegen, ob Ihre Idee einen Nutzen für den potenziellen Neukunden bietet. Sie müssen außerdem die Frage beantworten, ob die Idee zu Ihrer Agentur passt und auf die entsprechenden Kernkompetenzen und das Profil einzahlt. Dazu müssen Sie sich aber von den Wettbewerbern abgrenzen und Ihre eigene Positionierung entwickeln.

Der hier beschriebene Ansatz wird nur dann funktionieren, wenn die dafür notwendigen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Sie müssen ein zeitliches Kontingent für das Neukundengeschäft bereitstellen und, wenn Sie selber dazu nicht in der Lage sind, über die entsprechenden Leute verfügen. Und Sie müssen den Mut haben, sich von bestimmten Dingen zu verabschieden. Das heißt: Wenn Sie eine inhabergeführte Agentur haben, die sagt, im kommunikativen Bereich (fast) alles zu können (also integrierte Kommunikation anzubieten), werden Sie Ihre Ausrichtung nach diesem Buch vielleicht infrage stellen.

New Business bedeutet heute sehr viel mehr als einen Termin bei einem möglichen Neukunden zu vereinbaren. Das Neukundengeschäft sollte in der heutigen Zeit als Prozess gesehen werden, in dem unterschiedliche Akteure in der Arena stehen. Dieser Prozess soll hier dargestellt werden – von der Positionierung bis über den Pitch hinaus. Besonderes Augenmerk gilt dabei einem neuen und machtvollen Akteur: dem Einkauf. Seine Position hat sich in den letzten Jahren verstärkt – und er ist bei den Agenturen gefürchtet. Deshalb soll auch er hier zu Wort kommen. Dabei haben mir zahlreiche Gespräche mit Einkäufern sehr geholfen, diese Seite des Geschäftes besser zu verstehen.

Beginnen wir also mit der Darstellung des Prozesses; beginnen wir bei den Agenturen selbst und bei der Frage, wer sie denn überhaupt sind, was sie ausmacht und was sie voneinander unterscheidet. Beginnen wir bei der Positionierung.

Doch zuvor noch ein Hinweis: Sowohl Agenturen als auch Kunden mögen den regelmäßigen Status-Report. So soll es auch hier sein. Der Status soll besser verständlich machen, wo wir uns gerade im Akquise-Prozess befinden und was die nächsten Schritte sind. Auf ein Timing werde ich dabei verzichten.

2.

**Positionierung oder: Wer bin ich
eigentlich?**



Status: Die Entscheidung, ein professionelles Neukundengeschäft aufzubauen, ist gefallen.

Next step: Überprüfung und Erarbeitung einer Agentur-Positionierung.

2.1 Erzählen Sie doch mal kurz: Was machen Sie denn so?

Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Sie haben einen Präsentationstermin vereinbart, erscheinen pünktlich im Unternehmen Ihres Ansprechpartners und melden sich bei der Empfangsdame. Diese teilt Ihnen mit, dass Ihr Ansprechpartner leider sehr kurzfristig erkrankt sei. Sie hätten aber Glück im Unglück, denn der Marketingleiter sei im Haus und würde gerne den Termin mit Ihnen wahrnehmen.

Kurze Zeit später erscheint tatsächlich der neue Ansprechpartner und stellt sich als Chef Ihres ursprünglichen Kontaktes vor. Nachdem er sich für die Unannehmlichkeiten entschuldigt hat, gesteht er Ihnen ein, dass er eigentlich so gut wie gar nichts über Ihre Agentur weiß. Er hat zwar gehört, dass der Termin heute stattfinden sollte, wurde aber weder über den Inhalt noch über Ihr Unternehmen informiert.

„Das macht aber überhaupt nichts“, sagt der Marketingleiter. Schließlich fahre man doch jetzt mit dem Fahrstuhl und der benötige eine halbe Minute bis zum betreffenden Stockwerk. „Und da ist der Lift ja auch schon. Also bis wir oben sind, erzählen Sie doch mal, was Sie genau machen und was Sie von anderen unterscheidet. Und das bitte in dreißig Sekunden, von denen die ersten schon um sind.“

Fällt Ihnen dazu zuerst ein, dass Sie doch besser zu Fuß in die elfte Etage gehen sollten? Denn das dauert länger und beim Leibesumfang Ihres Gegenübers kommen auch noch einige Verschnaufpausen hinzu. Und wenn Sie jetzt Ihr komplettes Leistungsspektrum aufzählen, sind Sie schon bei der Klärung des Begriffs wieder beim Aussteigen. Und außerdem – wie Sie sich von anderen abgrenzen sollen, ist Ihnen auch nicht wirklich klar? Dann geht es Ihnen wie den meisten Agenturen.

Was ich hier beschrieben habe, ist allgemein unter einem Elevator-Pitch bekannt. Dahinter steht die Frage, was man denn so kann und wie man sich von anderen unterscheidet. Eine Frage, die durchaus nachvollziehbar ist, aber für viele Anbieter ein wirkliches Problem darstellt – gerade im Kommunikationsbereich.

In einer Marktsituation, in der es wegen der niedrigen Markteintrittsbarrieren so viele Wettbewerber gibt, müssen Sie auf diese Frage eine nachvollziehbare Antwort geben können. Hier zu entgegnen, man könne alles und jedes, grenzt Ihre Agentur nicht genügend vom Wettbewerb ab. Wenn Sie hier Schwächen haben, müssen Sie sie minimieren und ihre Kernkompetenz erarbeiten.

Hier sind meine 30 Sekunden:

„Ich arbeite vor allem für Unternehmen, die im Kommunikationsbereich tätig sind. Dieser reicht von klassischer Kommunikation über die entsprechenden Spezialisten bis hin zum Mafo-Bereich. Dort arbeite ich als ausgelagerter New-Business-Mann. Meine Tätigkeit reicht dabei von der Beratung bei strategischen Fragen bis hin zur konkreten operativen Umsetzung (was man meist Terminvereinbarung nennt). Im letzten Bereich bin ich bei bestimmten Tätigkeiten bereit, mit ins Risiko zu gehen. Ich hätte also gerne, neben bestimmten Fixkosten, einen Bonus bei einem guten Termin. Genau darüber wollte ich mich heute mit Ihrem Mitarbeiter unterhalten!“

Natürlich kann man nicht immer so genau und in aller Kürze formulieren, was man tut. Vermeiden Sie aber eine Antwort, mit der Sie sich von den zukünftigen Gesprächspartnern Ihrer Ansprechperson überhaupt nicht abgrenzen.

Wie die Positionierung im Detail aussieht, muss man sich im Einzelfall ansehen. Dazu sind die grundsätzlichen Faktoren genauer zu betrachten: das eigene Unternehmen mit den speziellen Leistungen, der Wettbewerb und die Zielgruppe. Leider kann ich hier die Positionierungsfrage nicht umfassend darstellen, möchte Ihnen aber einige Hinweise geben:

- Gibt es Branchen, in denen Sie besondere Erfahrung und Kompetenz haben und die sich zur Abgrenzung eignen? Erfahrungsgemäß kommen hier Bereiche wie Finanzdienstleistungen, Tourismus oder Pharma infrage. Aber Achtung: Oft ist es nicht sinnvoll, sich nur auf eine Branche zu konzentrieren. Denn wenn die Kunden hier Konkurrenzausschlüsse wünschen beziehungsweise fordern, ist das Marktpotenzial zu klein – mit Ausnahme des Pharmabereiches. Besser ist es, seine Kernkompetenz über drei oder vier Branchen zu spannen und diese mit einigen Kommunikations-Instrumenten zu kombinieren.
- Gibt es zum Beispiel im Bereich Kommunikation bestimmte Instrumente, mit denen Sie sehr viel Erfahrung haben? Gerade wenn man sich deren Auffächerung in den letzten Jahren ansieht, gibt es hier vielfältige Ansatzpunkte. Eine kleine Agentur kann diese nicht mehr alleine abdecken und Kunden suchen hier immer stärker nach entsprechenden Spezialisten. Da sich dieser Trend auch in Zukunft weiter verstärken wird, bieten sich sehr gute Möglichkeiten für Spezialisierung und Abgrenzung. Von einem Fokus rein auf die klassische Kommunikation würde ich abraten, weil es hier zu viele Wettbewerber gibt.

- Gibt es Zielgruppen, bei denen Sie über eine Kernkompetenz beziehungsweise überdurchschnittlich viel Erfahrung verfügen? Diese Kundengruppen können sehr unterschiedlich sein und benötigen daher auch ein differenziertes Know-how. Hier lässt sich an den großen Business-to-Business-Bereich denken, aber auch an speziellere Segmente wie Kinder und Jugendliche.
- Haben Sie bestimmte Strukturen, die interessant sein könnten? So stellt beispielsweise eine Agentur nur promovierte Mitarbeiter aus dem Medizinbereich ein. Ein Entscheider aus einem großen Pharma-Unternehmen war davon begeistert und hatte auch kein Problem damit, diesem Dienstleister höhere Stundensätze zu zahlen: „Mit denen kann ich endlich Projekte verwirklichen, wo ich bisher keine Chance hatte, weil ich tausend Dinge hätte erklären müssen!“

Wichtig ist: Haben Sie den Mut, sich von einem „Zuviel“ an Können zu verabschieden. Konzentrieren Sie sich stattdessen. Sie würden schließlich auch zu keinem Facharzt gehen, der von sich sagt, sowohl Ihre Augen als auch Ihre Knochen behandeln zu können. Viele Agenturen behaupten aber genau das.

Hier sollen jetzt noch einige Positionierungen folgen, wie man sie in der Praxis häufig findet und die aus meiner Sicht überhaupt nicht funktionieren. Vielmehr erreichen sie fast schon ein Höchstmaß an Austauschbarkeit und kommunizieren dabei keinen Nutzen:

1. Beispiel:

Positionierung: *Wir sind eine beratungs- und konzeptstarke, inhabergeführte Agentur, die ihre Leistungen in ganz Deutschland und darüber hinaus anbietet. Unsere Erfolge sind immer hart erarbeitet. In diesem Agentur-Segment gehören wir heute zur Spitzengruppe.*

Kommentar: Auf eine solche Positionierung kann man verzichten, weil sie keine Inhalte transportiert. Welchen Nutzen hat denn eine solche Darstellung für einen potenziellen Neukunden und wie will man sich damit von anderen abgrenzen? Die Antwort ist schlicht: Überhaupt nicht! Der letzte Satz hilft auch nicht, weil weder ersichtlich wird, von welchem Agentur-Segment gesprochen wird, noch, wie man eine Spitzengruppe definiert.

2. Beispiel:

Positionierung: *Wir sind eine Full-Service-Agentur, die aufgrund ihres integrierten Ansatzes alle Aufgaben im Bereich Marketing/Kommunikation lösen kann und dies durch lange Kundenbeziehungen unter Beweis stellt.*

Kommentar: Positiv ist zu bemerken, dass es anscheinend lange und gute Kundenbeziehungen gibt. Diese muss die Agentur natürlich nachvollziehbar belegen können. Außerdem sollten namhafte Unternehmen in der Kundenliste zu finden sein (die Bäckerei um die Ecke wäre nicht so toll). Aber: Wie schon angedeutet, halte ich das Thema integrierte Kommunikation bei kleinen und mittleren Agenturen für wenig hilfreich. Denn größere werbetreibende Unternehmen haben für ihre Markenprojekte eine große Agentur, der man auch ein breites Spektrum glaubt. Außerdem kann man gerade als kleine oder mittelgroße Agentur das erforderliche Wissen nicht mehr in der notwendigen Tiefe und Breite im Haus haben. Sowohl bei meinen Gesprächen mit dem Einkauf als auch mit dem Marketing wurde fast ausschließlich diese Position vertreten. Integrierte Kommunikation als Positionierungsfaktor kann es nur bei jenen großen Agenturen geben, denen man dies aufgrund ihrer Man-Power auch glaubt. Besonders absurd wird es, wenn eine Agentur auf der einen Seite von integrierter Kommunikation spricht, bei ihren Referenzen dann aber Beispiele aus der Verkaufsförderung, der Produktliteratur oder der Internet-Kommunikation bringt.

3. Beispiel

Positionierung: *Uns zeichnet außerdem eine hoch motivierte Mannschaft mit sehr viel Erfahrung aus. Bei uns bekommen Sie mehr, als Sie erwarten. Außerdem sind wir über Partneragenturen international vernetzt, sodass wir auch außerhalb Deutschlands arbeiten können.*

Kommentar: Wenn man nichts Spannendes über sich zu sagen hat, kann man sich nur in Allgemeinplätze wie eine motivierte Mannschaft flüchten. Eine solche erwartet der Kunde aber ohnehin – also muss man sie gar nicht erst erwähnen. Eine internationale Anbindung, mit der man wie ein großes Network funktioniert, wird auch gerne angeführt. Dass es sich dabei um inhabergeführte Agenturen handelt, bei denen man im Gegensatz zu einem Network meist überhaupt keine Durchgriffsmöglichkeiten hat, sollte man lieber verschweigen. Denn wenn der Partner in Spanien schon eine Getränke- oder Bekleidungs- oder Kosmetikmarke als Kunden hat, so wird man ihn nicht zwingen können, diese Beziehung zu beenden. Zudem bleibt bei diesen „internationalen Strukturen“ meist unklar, wie häufig ein solches Netzwerk wirklich genutzt wird. Meist ist dies nicht wirklich oft der Fall.

Sag mal, was hältst du eigentlich von „Philosophien“ und „Visionen“, die man auf Webseiten oder Broschüren von Agenturen findet?

Bei diesen Visionen und Philosophien findet man oft viele austauschbare Floskeln: „Bei uns stehen individuelle Lösungen im Fokus“, „Wir haben uns unbedingter Termintreue verschworen“ oder „Wir minimieren Kosten, indem wir auf einen überflüssigen Kostenapparat verzichten“ und zu guter Letzt „Wir verstehen uns als feinste Handwerker mit höchstem Anspruch!“.

Wenn die Philosophien und Visionen aus austauschbaren Sätzen bestehen – welchen Sinn haben sie dann und wie grenzt man sich damit von anderen ab? Außerdem erwarten die Kunden eines Dienstleisters ohnehin viele der beschriebenen Einstellungen.

Hier sollen jetzt aber auch noch einige gelungene Beispiele von Positionierungen folgen:

Positionierungsbeispiel 1:

Wir haben uns als Agentur darauf spezialisiert, Kommunikation, die sich in zwei Dimensionen abspielt, in die dritte Dimension zu heben. Wir nennen dies Kommunikation im Raum. Der Raum kann bei Messen beginnen, über Ausstellungen und Museen reichen und sich bis zu Displays im Handel erstrecken. In der Kommunikation im Raum verfügen wir über sehr viel Erfahrung, haben aber unsere Wurzeln in der klassischen Kommunikation. Deshalb wissen wir, was die dritte von der zweiten Dimension unterscheidet, aber auch, was sie verbindet.

Kommentar: Hier hat es eine Agentur verstanden, sich auf ein Instrument der Kommunikation zu konzentrieren und darin Spezialist zu sein; sie kann dies auch glaubhaft vermitteln. Außerdem ist dieses Feld ein neues, aber immer wichtiger werdendes – daher gibt es hier ein großes Marktpotenzial.

Positionierungsbeispiel 2:

Wir sind Ihre Experten für inhaltlich-strategische Politikberatung, Campaigning und Public Affairs. Wir beraten bei der Vermittlung zwischen Politik, Wirtschaft, Medien und Gesellschaft und schlagen die Brücke zwischen Wissenschaft und politischer Praxis.

Kommentar: Auch hier hat man es mit einem Spezialisten zu tun, der sich auf einem zunehmend bedeutsamen Markt bewegt.

Positionierungsbeispiel 3:

Wir können sowohl Verkauf als auch Image. Verkaufen können wir, weil ein Teil unserer Agentur aus Spezialisten besteht, die sich mit dem Thema personengestützte Maßnahmen auseinandersetzen. Diese Kollegen wissen, wie

man am POS Abverkäufe generiert beziehungsweise Interessenten gewinnt. Der andere Teil der Agentur deckt die Bereiche klassische Kommunikation beziehungsweise Verkaufsförderung ab. Hier beschäftigen wir Spezialisten, die sich mit Themen wie Imagebildung beziehungsweise Marke auskennen. Uns zeichnet nun besonders aus, dass wir diese beiden Abteilungen miteinander verzahnen und optimal kombinieren können. Der Anteil von Image und Verkauf ist nämlich immer unterschiedlich und hängt vom Produkt ab. Ein Markenauto des Luxussegmentes wird stärker über das Image verkauft, aber einem Fast-Moving-Consumer-Good (FMCG) kann man stärkere Impulse am POS geben. Wir können dies genau einschätzen und umsetzen.

Kommentar: Einem neuen Kunden glaubhaft Potenziale und Synergien aufzuzeigen, ist immer eine schwierige Aufgabe. Die oben genannte Argumentation scheint aber nachvollziehbar – auch deswegen, weil in jedem Unternehmen ein Interessenkonflikt zwischen Marketing und Verkauf existiert. Wie gut, dass es dann einen Dienstleister gibt, der diese Konflikte überbrücken kann und daraus Synergien zieht.

Sag mal, wie wichtig ist bei der Positionierung eigentlich die Darstellung der Kreativität?

Schaut man sich die tägliche Arbeit einer mittelgroßen Agentur an, so stellt man fest, dass sehr wenig wirklich kreative Arbeit geleistet wird. Manchmal muss man sich ganz im Gegenteil fragen, ob eine Struktur aus Reinzeichnung und Projektmanagement nicht ausreichend ist. „Wirklich kreativ müssen wir zwei Mal im Jahr sein – und dann hole ich mir die entsprechenden Leute als Freelancer dazu“, so der Geschäftsführer einer 20-Mann-Agentur.

Der Hintergrund: Kunden ist es heute enorm wichtig, dass die laufenden Jobs schnell und fehlerfrei abgewickelt werden. Dafür sind die meisten Kunden bereit, Geld auszugeben. Kreation mag ihre Notwendigkeit haben, wenn es um einen Pitch geht, aber im Tagesgeschäft zählen andere Dinge. Daher wird man natürlich diese kreativen Highlights im Rahmen einer Präsentation zeigen, aber die Agentur als solche zu positionieren, hat meist keinen Sinn.

Sag mal, wie wichtig ist bei der Positionierung eigentlich die Darstellung der Kreativität? (Fortsetzung)

Der oben beschriebene Fall trifft sicher auf viele Agenturen zu. Er gilt nicht nur für kleine, sondern ebenso für größere Kreativschmieden und Networks – auch hier geht es meist nur um das Abarbeiten des Tagesgeschäftes. Lediglich für eine Minderheit der Agenturen kann das Thema Kreativität ein wirkliches Positionierungsmerkmal sein. Dies hat bei Unternehmen wie Nordpol usw. funktioniert. Man sollte dann nur überlegen, ob man sich konsequenterweise auch nur darauf konzentriert und das Tagesgeschäft anderen Adaptions-Agenturen überlässt.

Empfehlung für Freelancer und Small-Agencies

Die meisten Freelancer starten nicht wirklich freiwillig in die Selbstständigkeit. Viele kommen sehr schnell auf die Idee, sich mit ebenfalls arbeitslosen Kollegen zusammenzutun und ein Netzwerk zu bilden. Mit der Überlegung, seine Leistungen günstiger anzubieten, will man auch mit größeren Agenturen in Wettbewerb treten. Dabei bleibt es oft beim bloßen Traum, da größere Unternehmen meist eine agenturübliche Struktur erwarten. Denn diese gibt ihnen die notwendige Sicherheit, dass ein Job auch erfolgreich zu Ende gebracht wird.

Was für die Positionierung von mittleren und großen Agenturen gilt, hat auch seine Berechtigung für Freelancer und kleine Agenturen. Auch diese sollten sich spezialisieren und eindeutig positionieren. Sprich: Sie müssen ihre Kernkompetenz finden und diese besetzen. Wer dies nicht tut und nach zehn Jahren Selbstständigkeit immer noch der Kontakter ist, der von Traffic bis zur Jobabwicklung alles übernimmt, der wird austauschbar und kann seine Tagessätze nicht erhöhen. Wichtig ist also, sich mit einer Hauptleistung auf den Markt zu begeben. Wenn man erst einmal für einen Kunden arbeitet und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut hat, kann man sein Leistungsspektrum immer noch breiter darstellen. Und das ist meist auch notwendig, denn nur wenn man für einen kleinen Kunden mit mehr als