

# Retter in der Neugeschäfts-Not

Für Agenturen ist **Neugeschäft** existenziell. Dennoch vernachlässigt das Gros der Werbeschmieden das schwierige Thema. Oft übernehmen spezielle New-Business-Manager diese strategische Managementaufgabe. W&V stellt Beispiele vor.

Die große Leidenschaft von Peter Krüger-Herbert ist das Jagen. Wann immer der New-Business-Manager von McCann Erickson Zeit hat, verzieht er sich in sein Revier, um Wild zu erlegen. Virginie Briand, seit Februar Management Representative bei der Münchner Agentur Xynias, Wetzels, hat es der Marathon angetan. Seit langem



**Neue Heimat** Nach etlichen Stationen bei Hamburger Kreativschmieden dockte der freiberufliche Berater Dirk Haase, 36, Ende 2006 bei Gürtlerbachmann an. Der studierte Wirtschaftsingenieur versucht den Einstieg bei Kunden über Projekte zu schaffen.

**Die durchschnittliche Verweildauer eines Etats liegt bei 2,5 Jahren. Tendenz sinkend**

gehen, wie heute. Beratungsunternehmen sowie der Agenturenverband GWA haben den Bedarf erkannt und bieten entsprechende Seminare an. Denn noch immer vernachlässigt ein Großteil der Agenturen die Akquise. Im Tagesgeschäft geht das Thema schlicht unter.

Nach einer Erhebung von Herrmann Consulting, Frankfurt, liegt die durchschnittliche Verweildauer eines Kunden bei 2,5 Jahren - „Tendenz sinkend“, konstatiert Berater Wilhelm Herrmann. Immer wieder verlieren Agenturen Etats, manchmal auch ohne dass sie Einfluss darauf gehabt hätten. Beispiel: Wegen eines Geschäftsführerwechsels kam der Münchner Agentur FJR der Etat des Molkereiproduzenten Bergader abhandeln. Mit Bel Deutschland (Bonbel, Adler Edelcreme) haben die Bayern bereits wieder Ersatz. „Wir wollen weiter wachsen, nicht nur den Bestand verwalten“, lautet die Ansage von Thomas Jungmanns, dessen Agentur vor sieben Jahren ohne Kunden an den Start ging.

**Eine Ausnahme.** Insbesondere bei inhabergeführten Agenturen wird die Neukunden-Akquise erst dann zum Thema, wenn es zu spät ist. Um diesen Fehler nicht zu begehen, hat die noch junge Gürtlerbachmann Ende 2006 Dirk Haase, 36, in die Agentur geholt. Seine Bilanz nach einem halben Jahr: Die 18 Mitarbeiter große Werbeschmiede überzeugte ADAC, Eurohypo, Porzellan Bau-scher und das Stadtmagazin *Prinz*.

„Neugeschäft muss man behandeln wie einen Hauptkunden“, rät Consultant Herrmann. Zehn bis 15 Prozent der Ressourcen einer Agentur sollten seiner

Meinung nach für New Business eingesetzt werden. Fragt sich nur: Wer hat das Talent dafür? Ist Neugeschäft ausschließlich Chefsache?

„Den größten Fehler, den eine Agentur begehen kann“, sagt Herrmann, „ist, einen New Business-Berater einzustellen, der 4000 Adressen von Werbungtreibenden kauft, eine Agenturbroschüre im Überformat erstellt und für teures Geld verschickt.“ Das Ergebnis sei gleich null (siehe auch Interview rechts).

So verzichtet denn auch Grey Worldwide auf das Versenden von Standardbroschüren. Seit Oktober kümmert sich



**Umsteigerin** Nach acht Jahren bei der BMW Group, zuletzt als Internationale Messeleiterin, wechselte Virginie Briand auf Agenturseite. Bei Xynias, Wetzels widmet die 33-Jährige die Hälfte ihrer Zeit dem Thema Neugeschäft.



trainiert die 33-Jährige, die vorher bei der BMW Group arbeitete, für die 42,195 Kilometer-Strecke.

**Es ist sicherlich kein Zufall**, dass die beiden Werber das Thema Neugeschäft zu ihrer Profession gemacht haben. Neue Kunden zu überzeugen, dafür braucht es einen gewissen Jagdinstinkt, Zähigkeit und Ausdauer. Nie war es so wichtig, das Neugeschäft strategisch anzu-





**Alter Hase** Seit 1989 kümmert sich Peter Krüger-Herbert bei McCann Erickson nahezu ausschließlich um Neugeschäft. „Man muss Marken lieben und sich in ihre Persönlichkeiten versetzen können.“

re ins Land gehen. Da heißt es, Fingerspitzengefühl zu haben und nicht die Geduld zu verlieren. Ein Beispiel dafür ist die Firma Kneipp. Hier hatte Krüger-Herbert sogar fast fünf Jahre lang immer wieder angeklopft und den Kontakt gepflegt, bis McCann eine Pitch-Einladung bekam. Etliche Marketingleiter waren seitdem gekommen und wieder gegangen. „Die Kunst besteht darin, den einmal erreichten positiven Eindruck zu halten und zu erneuern“, so der Neugeschäftsmann.

Das bewahrt nicht davor, die Hausaufgaben zu machen: Ausgehend von der strategisch ausgearbeiteten Positionierung der Agentur gilt es, zunächst potenzielle Kunden zu definieren. Eine Handvoll reicht da oft schon. Anschließend versuchen die Neugeschäftsjäger mit konkret formulierten Lösungsvorschlägen mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten. Fehlt einer Firma zum

Jörg Elfmann als Geschäftsführer um Business Development. Er sitzt Tür an Tür mit CEO Uli Veigel und Chairman Frank Dopheide. Auch wenn die Akquise zum Aufgabenbereich aller Geschäftsführer gehört, so laufen doch die Fäden

bei Elfmann, der seit 15 Jahren bei der Grey-Gruppe arbeitet und mit der Kultur vertraut ist, zusammen. „Ich mache die Braut schön“, sagt der 49-Jährige.

Vom Erstkontakt bis zum Abschluss eines Vertrags können bis zu zwei Jah-

## „Neugeschäft ist wie Rudern gegen den Strom“

New Business ist Chefsache und nicht delegierbar, sagt Scholz & Friends-Deutschlandchef **Frank-Michael Schmidt**.

**W&V** Herr Schmidt, immer wieder heißt es, Neugeschäft sei existenziell für eine Agentur. Weshalb?

**Schmidt** Neugeschäft ist wie Rudern gegen den Strom. Wer damit aufhört, wird zurückgetrieben. Es ist eben nicht nur ein Wachstumsthema, sondern ein elementares Thema der Bestandssicherung einer Agentur. Selbst bei exzellenter Leistung und einer idealen Kundenstruktur wird es immer einen gewissen Grad an Fluktuation geben. Zudem sind die mit bestehenden Kunden generierten Honorare grosso modo eher rückläufig als wachsend. Hinzu kommt, dass eine bestehende Agenturorganisation im Zeitverlauf immer teurer wird. Diese Faktoren führen zu der existenziellen Wahrheit: Man muss wachsen, um allein den Status Quo an Umsatz und Profitabilität aufrecht erhalten zu können.

**W&V** Und wenn Kunden ihre Budgets erhöhen?

**Schmidt** Dann darf man sich freuen. Aber trotzdem das Ruder nicht aus der Hand legen. Denn New Business ist Indikator für die qualitative Wettbewerbsfähigkeit einer Agentur. Das ist auch für bestehende Kunden relevant: Niemand ist gern der einzige Gast auf einer Party.

**W&V** Manche Agenturchefs kümmern sich erst dann darum, wenn es nicht mehr rund läuft.

**Schmidt** Die Wahrheit ist doch, dass man New Business nicht auf Knopfdruck zuschalten kann. Wenn man sich erst dann damit beschäftigt, wenn sich der Umsatzhimmel verdunkelt, ist es bereits zu spät. New Business ist eine permanente Aufgabe des Agentur-Managements. Das gilt vom ersten Tag an. Auch in Restrukturierungsphasen muss gelten: Wir bauen um, aber der Verkauf geht weiter.

**W&V** Oft engagieren Agenturchefs externe Unterstützung fürs New Business. Ist das sinnvoll?



„Kein Neugeschäftsdirektor kann erfolgreicher sein als das Top-Management“

**Schmidt** Neugeschäft ist Chefsache und im Kern nicht delegierbar. Eine Neugeschäftsstrategie kann doch nicht darin bestehen, Maklerdienstleistungen einzuholen, sondern nur darin, die Anziehungskraft der eigenen Agenturmarke zu stärken. Die Neugeschäftsbilanz ist ein Brennglas, in dem sich alle Facetten des qualitativen Managements einer Agentur bündeln. Deshalb kann auch kein Neugeschäftsdirektor erfolgreicher sein als das Top-Management, für das er arbeitet.

**W&V** Welche grundlegenden Fehler werden beim Neugeschäft begangen?

**Schmidt** Man darf New Business nicht als eine Jagdtechnik verstehen. Es ist der Kern des Qualitätsmanagements einer Agentur. Neugeschäftserfolg ist kein isoliertes Thema, sondern Resultat einer prozessualen Wirkungskette. Wer New Business holistisch begreift, der hat den ersten Schlüssel zum Erfolg bereits in seiner Hand. ph





**Agenturgründer** Ohne Kunden startete vor sieben Jahren Thomas Junghanns, 44, mit Hans Fahrholz und Henner Raetzl die Agentur FJR. Seitdem ist die Münchner Firma stetig gewachsen und beschäftigt heute 43 Festangestellte.

Beispiel eine interaktive Website, ließe sich hier mit einem individuellen Schreiben anknüpfen. Klingt selbstverständlich, ist es aber nicht, weiß Herrmann.

Persönliche Beziehungen erleichtern das Entrée. Über einen Kontakt aus ihren BMW-Zeiten bekam Virginie Briand die Einladung zum Pitch um die Einführung des Porsche Panamera. Zwar kam es in diesem Fall nicht zum Abschluss, bei drei weiteren „Prospectives“ laufen jedoch gerade Wettbewerbspräsentationen. „Für Agenturen mit schillernden Namen ist es sicherlich leichter, Einladungen zu erhalten“, glaubt Briand.

**Doch wenn der glänzende Stern** verblasst? Bei einstigen Vorzeigeagentur Springer & Jacoby soll Susanne Panknin, die 1992 schon einmal bei S&J in Lohn und Brot stand, der Firma wieder zu altem Ruhm verhelfen. Die Werberin bringt – wie Briand – Erfahrung von Kundenseite mit. Sie verantwortete interimsmäßig das Marketing bei Mitsubishi Motors Deutschland. „Das hilft bei der Einschätzung, was Kunden nervt und wie man als Agentur auf sich aufmerksam machen kann.“ So bekam Panknin unaufgefordert von einer Agentur einen Miniatur-Kühlschrank zugesandt. Als sie ihn Tage später öffnete, fand sie ver-

gammelte Lebensmittel darin. Für die Agentur ging der Schuss nach hinten los. Die Lehre für die S&J-Managerin: Auch sie geht die Kundschaft nur mit konkreten Lösungsvorschlägen an.

Es hilft, wenn man möglichst viel über die Zielperson weiß. Findige Agenturen haben dafür Datenbanken eingerichtet, in denen auch die persönlichen Vorlieben der Marketingentscheider vermerkt sind. So wusste FJR von einem Marketingvorstand eines Finanzdienstleisters, dass dieser passionierter Segler war. Als sich das Unternehmen in einem schwierigen Übernahmeprozess befand, schickten die Werber dem Manager ein Tau, das zu einem überdimensionierten Seglerknoten geknüpft war. Der Clou: Der Knoten ließ sich mit einem Ruck lösen. Die Botschaft dahinter: Ist es noch so kompliziert, FJR hat die Lösung. Prompt kam es zu einem Vorstellungstermin.

**Ein Standard-Erfolgsrezept** gibt es freilich nicht. Junghanns: „Jeder Kunde, jede Marke ist anders.“ Weiche Faktoren wie Empathie, die Fähigkeit, Menschen zu begeistern, Neugierde und eine genaue Branchenkenntnis machen erfolgreiche Neugeschäftsjäger aus. Und die Frustrationstoleranz muss enorm hoch sein. Lernen lässt sich das nicht.

K. Richter, P. Hammer ✉ [agenturen@wuv.de](mailto:agenturen@wuv.de)

**Zurück zu alten Ufern** Seit Januar ist Susanne Panknin als Executive Director Corporate Communication and Organisation bei Springer & Jacoby. Vor 15 Jahren arbeitete die Beraterin schon einmal bei S&J. „Neugeschäft kann man nicht lernen.“ Von Kaltakquise hält Panknin wenig.



# Vereins- Geklünger

Nach der Kündigung von Mitgliedern und dem Rücktritt des Vorstandschef Helmut Hartl steht der **Verband der Werbefilmer** vor einer Zäsur.

**E**in Verband ist ein Verband, der für alle Interessengruppen hinweg konsequent sensorientiert arbeitet. Deshalb kommt bei manchen Problemen nicht immer die provokanteste Lösung heraus. „Fast fünf Jahre ist es her, als Helmut Jung diese Worte im W&V-Interview gelassen ausgesprochen hatte. Damals stand der Chef von Jung von Matt kurz vor der Wahl zum Präsidenten des Agenturenverbands GWA. Jung hielt bis heute so mancher Widrigkeit zum Trotz durch. Anders Helmut Hartl.“

Der Chef der Münchner Produktionsfirma Embassy of Dreams hat nach knapp zwei Jahren den Bettel hingeschmissen und sein Amt als Vorstandssprecher des Verbandes deutscher Werbefilmproduzenten (VDW) mit sofortiger Wirkung niedergelegt (W&V 29/07). „Wenn Differenzen darüber gibt, wie ein Verband zu führen ist, ist es nur Konsequenz zurückzutreten“, erklärt Hartl. Der will er nicht verraten, er wolle „keine schmutzige Wäsche waschen“.

Aber es sind wohl nicht nur die berühmten „unterschiedlichen Auffassungen“ über Aufgaben und Strategien eines Verbands, die ihn zu dieser Entscheidung bewegt haben, sondern auch eine gewisse Ernüchterung darüber, wie lange es dauert, bis Vorschläge umgesetzt werden.

**Die Ergebnisse seien „suboptimal“**, Hartl selbstkritisch und fragt reitend: „Haben Sie spannende Sachen aus dem Verband gehört, außer von Berliner Produktionsfirmen ausgeht?“ Zur Erinnerung: Die vier Werbefilmdienstleister Neue Sentimental (mit Niederlassungen in Berlin, P...