

Chefköche gegen Pitch-Söldner

Inhabergeführte Agenturen vertrauen oft dem Rezept „Hier kocht der Chef persönlich“. Warum das nicht notwendigerweise das Profil der Agentur schärft und damit zu einer klaren strategischen Positionierung führt, darüber sprach a3BOOM! mit dem deutschen Agentur-Coach Wilhelm Herrmann.

a3BOOM! Herr Herrmann, Ihr Programm mit dem Titel „Agentur Excellence“ richtet sich nur an inhabergeführte Mittelstandsagenturen. Warum?

Wilhelm Herrmann: Zunächst ist diese Ausrichtung eine Sache der Sympathie. Als kaufmännischer Leiter einer inhabergeführten Werbeagentur habe ich vor Jahren selbst im Zuge einer Fusion den Übergang in ein großes internationales Agenturnetzwerk – besser: Agenturkonzern – mitgemacht. Dabei habe ich die Großagentur einige Zeit von innen kennen- aber nicht lieben gelernt. Da habe ich die fundamentalen Unterschiede erlebt. Das sind Unterschiede in der Beziehung zum Kunden, Unterschiede im unternehmerischen Denken und dem Engagement, das bei inhabergeführten Agenturen immer hochpersönlich ist. Die Unterschiede reichen bis zur Mitarbeiterführung. Kurz: Ich mag diese Agenturen, in denen die Chefs selbst und mit ihren Mitarbeitern

um ihre Kunden, um Qualität und Profitabilität ringen.

a3BOOM! Welche Defizite haben sie konkret geortet?

Herrmann: Die Stärken inhabergeführter Agenturen verweisen zugleich auf ihre Schwächen.

„Inhabergeführte Agenturen müssen systematisch eine zweite Ebene von Kunden- und Agenturführung entwickeln.“

Gegründet aus persönlicher Initiative, eng verbunden oft mit einem treuen Kunden, aufgebaut mit höchstem persönlichem Einsatz des oder der Inhaber, bringen sie Leistungen, die denen von Großagenturen meist nicht nachstehen. Aber diese Ausrichtung auf die Inhaberpersönlichkeit bedeutet auf der anderen Seite auch eine wirkliche Entwicklungsbremse. Verantwortung für Kunden und die

Entwicklung der Agentur kommt neben dem Chef oft nicht zum Zuge. Agenturinhaber erkennen manchmal erst dann, wenn sie sich selbst aus dem aktiven Geschäft zurückziehen oder die Agentur in andere Hände geben

a3BOOM! Was unterscheidet inhabergeführte Agenturen von Network-Agencies?

Herrmann: Unbestreitbar die Größe. Das kann ein Defizit sein. Große Kampagnen liegen daher oft außerhalb der Reich-

WILHELM HERRMANN
MANAGEMENTBERATER
UND COACH



wollen, ein entscheidendes Versäumnis: Sie haben die Vorzüge der Inhaberschaft nicht ergänzt um inhaberunabhängige Kundenführung und Managementverantwortung. Sie gingen im Tagesgeschäft auf. Eine strategische Unternehmensentwicklung ihrer Agentur blieb dabei auf der Strecke.

weite kleiner und mittlerer Agenturen. Aber das ist nicht zwangsläufig. Es hängt vom Leistungsspektrum, der Kernkompetenz, dem Geschäftsmodell und Kooperationen ab. Inhabergeführte Agenturen agieren von Unternehmer zu Unternehmer. Aber Vorsicht: „Hier kocht der Chef selber“ ist

Die Zielsetzungen der Agentur-Excellence

- **Ausrichtung der Agentur** auf konsequenten, definierten und nachweisbaren Kundennutzen: im Leistungsportfolio, in der Beziehung zum Kunden und im Team der Agentur.
- **Im Kern sollte dabei stehen:** Wir sichern Return on Investment, sind treuhänderische Sachwalter für das Budget des Kunden. Das ist etwas grundlegend anderes als „billig“ oder Konditionenpolitik. Denn auf die Konditionenschlacht folgt in der Umsetzung und dem Tagesgeschäft das Nachberechnen. Das ist nämlich: „Billig einsteigen und teuer fahren.“
- **Eindeutige Positionierung** der Agentur, die in der Agentur verankert sein und durchgehalten werden muss: Über bestimmte Leistungen, Marktnischen, für Unternehmen, die einen spezifischen Bedarf ha-

ben. Hier haben inhabergeführte Kommunikationsagenturen gerade bei mittelständischen Unternehmen riesige Chancen.

- **Daran gekoppelt:** kontinuierliches, strategisches Neugeschäft. Jedoch nicht nach Gießkannenprinzip, sondern auf Basis eines professionellen Eigenmarketings. „Nicht jeder Sau hinterher rennen, die durchs Pitchdorf getrieben wird.“
- **Aktive und anspruchsvolle Haltung** gegenüber dem Kunden – vom ersten Kontakt an: Die Agenturen sollen klar kommunizieren, was sie sich auf die Fahnen geschrieben haben:
 - Keine kostenlosen Leistungen, auch nicht bei Pitches.
 - Um höhere Budgets/Preise/Vergütung von Overservice muss aktiv verhandelt werden – in sehr vielen Fällen mit überraschendem Erfolg.

Quelle: www.herrmann-consulting.de

niemals ein Qualitätskriterium! Ein Alleinstellungsmerkmal kann man daraus nur dann zimmern, wenn die systematische und strategische Entwicklung der Agentur zu für den Kunden erkennbaren Stärken werden. Großagenturen schicken die erste Garde als „Pitch-Söldner“ in die Pitches. Im Tagesgeschäft aber werden die Kunden womöglich aus der zweiten Reihe bedient.

a3BOOM! Welche Tools und Tipps geben Sie den Agenturen mit?

Herrmann: Arbeiten Sie nicht nur in Ihrer Agentur, sondern arbeiten Sie an der Agentur! Und dies durch systematische Entwicklung eigenständiger Kundenverantwortung und Verantwortung für die Agenturenentwicklung. Inhabergeführte Agenturen müssen systematisch eine zweite Ebene von Kunden- und Agenturführung entwickeln. Dazu haben wir seit Bestehen unserer Agenturberatung eine ganze Reihe von sehr praxisnahen und agenturspezifischen Methoden und Konzepten entwickelt. Kompakt zusammengeführt läuft dies unter „Agentur Excellence“.

a3BOOM! Was darf man darunter verstehen? Wie läuft das ab?

Herrmann: In sechs Monaten gibt es sechs thematische Workshops. Die Themen umfassen jeweils Positionierung/Leistungsprofil, Kundenführung/Kundenentwicklung, strategisches Neugeschäft und Kundengewinnung, kundenorientierte Organisation und Projektmanagement, Agentureffizienz und mitarbeiterorientiertes Controlling sowie wertorientierte Führung und Agenturleistung. Entscheidend ist, dass die Agenturinhaber bewusst Mitarbeiter hinzuziehen, die Umsetzungsverantwortung für bestimmte Themen übernehmen sollen, und dass zu den anderen Agenturen im Workshop ein offenes Vertrauensverhältnis entsteht.



a3BOOM! Begleiten Sie die Agenturen bei der Umsetzung, gibt es eine Art „Nachjustierung“?

Herrmann: Ja. In unterschiedlichem Umfang und Dauer. Unser hauptsächlichstes Ziel ist jedoch, dass die beteiligten Agenturen selbstständig entlang der aus dem Excellenceprogramm entwickelten Aufgabenstellungen die Agenturenentwicklung kontinuierlich betreiben.

Das Gespräch führte
Helmut Spreitzer

Zwei, die dabei waren

In Österreich hat Wilhelm Herrmann mit den Agenturen Reklamebüro (Linz) und Rekord Werbung (Innsbruck) im Excellence-Programm gearbeitet.



© Reklamebüro

Claus Zerenko, Reklamebüro Linz „Gute Berater nehmen dir die Uhr weg und sagen dir dann, wie spät es ist.“ Im Grunde genommen trifft diese scherzhafte Behauptung wohl auf alle guten Berater zu und dadurch auch auf Wilhelm Herrmann. Ich habe mit

einigen meiner Mitarbeiter sein Agentur-Excellence-Programm durchlaufen. Ein Rundumschlag durch alle relevanten Themen für inhabergeführte Agenturen mittlerer Größe wie dem Reklamebüro. Abgeleitet aus der Kundenzufriedenheitsumfrage, wurden Dinge wie Leistungsprofil der Agentur, Wertschöpfungskette, Positionierung und Vision durchleuchtet und einem Update unterzogen. Aber auch so handfeste Themen wie Controllingsysteme, Kundenentwicklung, Vergütungsarten und ungeliebte Aufgaben wie Verkauf bzw. Neukundengewinnung wurden bearbeitet. Den größten Vorteil sehe ich in der Vergleichbarkeit der Agenturen in diesem Programm. Dadurch wurde es möglich, durch Best-Practice-Beispiele viel Erfahrung vom Markt zu bekommen. Herrmann persönlich hat einen professionellen Hintergrund, hat lange Jahre in einer Agentur als kaufmännischer Leiter gearbeitet und nicht als Kreativer oder Kundenberater. Dadurch sind seine Ansätze speziell in Stundensatz-Kalkulation, Verrechnungsmodellen und Controlling sehr praxisorientiert.“



© rekord innsbruck/Fotowerk Achner

Dietmar Holzer, Rekord Werbung Innsbruck

„Auf die Bedürfnisse von Werbeagenturen, vor allem inhabergeführten, zugeschnittene Seminare sind rar. Und in genau diese Lücke ist Herrmann-Consulting mit seinem Agentur-Excellence-

Programm vorgestoßen. Wir waren gleich beim Start im Herbst 2004 bis zum Frühjahr 2005 dabei und positiv überrascht, wie viel man, persönliches Engagement vorausgesetzt, da herausholen kann. Was uns besonders auffiel: Die Teilnehmerzahl der Agenturen ist begrenzt, was effektives Arbeiten ermöglicht. Jede Agentur kann, entsprechend Workshopthema und Qualifikation, mit mehreren und unterschiedlichen Mitarbeitern teilnehmen. Zu jedem Workshop ist eine Checkliste auszufüllen, wodurch man gut vorbereitet hingehet. Mitarbeiten ist jedoch unabdingbar. Exzellenter Erfahrungsaustausch: Bereits beim zweiten Workshop wurden, meist ohnehin idente, Agenturprobleme und -schwächen von den Teilnehmern offen angesprochen und diskutiert.

Wir konnten viele Ideen und Anregungen, auch von Agenturkollegen, umsetzen. Vor allem aber der offene Umgang der Agenturen untereinander war erfrischend neu. Daraus resultiert auch unsere Aufnahme in den AIW – Agenturverband inhabergeführter Werbeagenturen –, dem wir als bisher einzige österreichische Agentur angehören. Beim AIW steht ebenfalls Erfahrungsaustausch an vorderster Stelle. Lernen voneinander, ohne dass man peinlich darauf achtet, dem anderen keinen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.“