

Gestörte Beziehung zum Werbekunden

REAKTION Der Alltag für Agenturen ist härter geworden – so das Ergebnis einer W&V-Umfrage. Zeit, das eigene Vorgehen zu überdenken und sich auf den Wandel einzulassen.



Consigo-CBC-Chef Nikias Thörner unterstützt Agenturen beim Neukundenmanagement. Er glaubt: In den Werbehäusern herrscht vielfach Angst.

Die Umfrageteilnehmer halten mit ihrem Frust nicht hinter dem Berg. „Wir erleben es immer häufiger, dass Projekte gepitcht werden, die sich als Testballons erweisen. Die Marketingabteilung brauchte schlicht eine Idee für die Budgethöhe. Aus den angekündigten Projekten wurde nie etwas“, schreibt ein Agenturchef, dessen Name der Redaktion vorliegt. Ein Kollege von ihm, der erst vor wenigen Monaten seine eigene Agentur gestartet hat, erzählt von „einem Projekt, in dem drei Agenturen bis über alle Schmerzgrenzen inhaltlich, finanziell und physisch gejagt wurden –, um am Ende herauszufinden, dass das Projekt nie budgetiert war und vom Shareholder als vollkommen irrelevant erachtet wurde.“

Beide Kommentare belegen erneut, dass es um die Beziehung zwischen Kommunikationsdienstleistern und Auftraggebern – potenziellen wie bestehenden – nicht sonderlich gut bestellt ist. Im Gegenteil: Glaubt man den Ergebnissen der nicht-repräsentativen Online-Umfrage, die W&V Anfang des Jahres gemeinsam mit Berater Heiko Burrack durchgeführt hat, so scheint die Beziehungskiste zerrütteter denn je zuvor. Die Teilnehmer, überwiegend aus Agenturen, beantworteten Fragen zur Qualität der Ansprechpartner und zu Prozessen, Strukturen auf Kundenseite, zur Pitch-Vorgehensweise und mehr. Gut 150 Teilnehmer gaben ihr überwiegend negatives Urteil ab (s. Grafiken).

Doch ist wirklich alles schlechter, schlimmer geworden? Oder müssen sich nicht auch die Werber an die Nase fassen und sich besser auf veränderte Rahmenbedingungen einlassen?

Nikias Thörner jedenfalls kann den Klagen auf Agenturseite nichts abgewinnen. Der Hanseat unterstützt seit 2003 mit seiner Firma Consigo CBC (Contact By Competence) Agenturen

beim „strategischen Neukundenmanagement“. Thörner, ein ehemaliger Jung-von-Matt-Mann, konstatiert eher auf Agenturseite negative Entwicklungen; so habe er heute verstärkt mit unerfahrenen, jungen Personen zu tun. Die täglichen und monatlichen Reports, die Consigo den Agenturen vorlegt, blieben zum Teil ungelesen; auf Feedback von Unternehmensseite werde nicht reagiert.

Bauchladen-Akquise funktioniert nicht

Thörner und seine neun Mitarbeiter sitzen in der Regel direkt vor Ort bei der Agentur und kontaktieren potenzielle Kunden per Telefon. Seine Erfahrung: „Mit diesem ‚Wir-können-alles-Bauchladen‘ fühlt sich heute keiner mehr angesprochen.“ Kein Entscheider glaubt einer kleinen Agentur heute noch, alles zu können, bestätigt auch Heiko Burrack. Zudem fehlt damit die Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb. Eigentlich eine Binse, aber dennoch oft Realität. Auf Fragen nach dem „Was kann ich besser als andere?“ oder auch der eigenen Positionierung erntet er oft genug Schweigen. Probleme mit der Differenzierung gäbe es auch bei der Ansprache von Neukunden. „Zu viele Agenturen steigen in die Akquise ein und wollen primär über sich reden“, so seine Erfahrung. Stattdessen sollten sie sich die Kundenbrille überziehen. Denn „jeder Marketingverantwortliche erwarte heute, dass er eine immaterielle Gegenleistung für eine Stunde Gespräch mit der Agentur erhält“. Und nicht nur Selbstbeweihräucherung.

Sich selbst hinterfragen, die Außenperspektive einnehmen und nicht nur klagen – beispielsweise, dass Kunden mutloser geworden seien. Mehr als 60 Prozent der Umfrageteilnehmer sind davon überzeugt. Nikias Thörner allerdings glaubt, in den Werbehäusern herrsche vielfach Angst. „Sie trauen sich nicht, kantig zu sein“, so Thörner. Für ihn gehört dazu, dass ein Dienstleister auch mal „nein“ sagt.

Manchmal bedeutet das dann, sich von einem Kunden zu trennen. So geschehen bei der Hamburger Agentur Agen©. Zwar bestätigt Geschäftsführerin Tatjana Meyer, die 25 Jahre Berufserfahrung mitbringt, die Umfrageergebnisse. Auch sie erlebt

Fotos: Unternehmen; Illustration: Ken Ortman

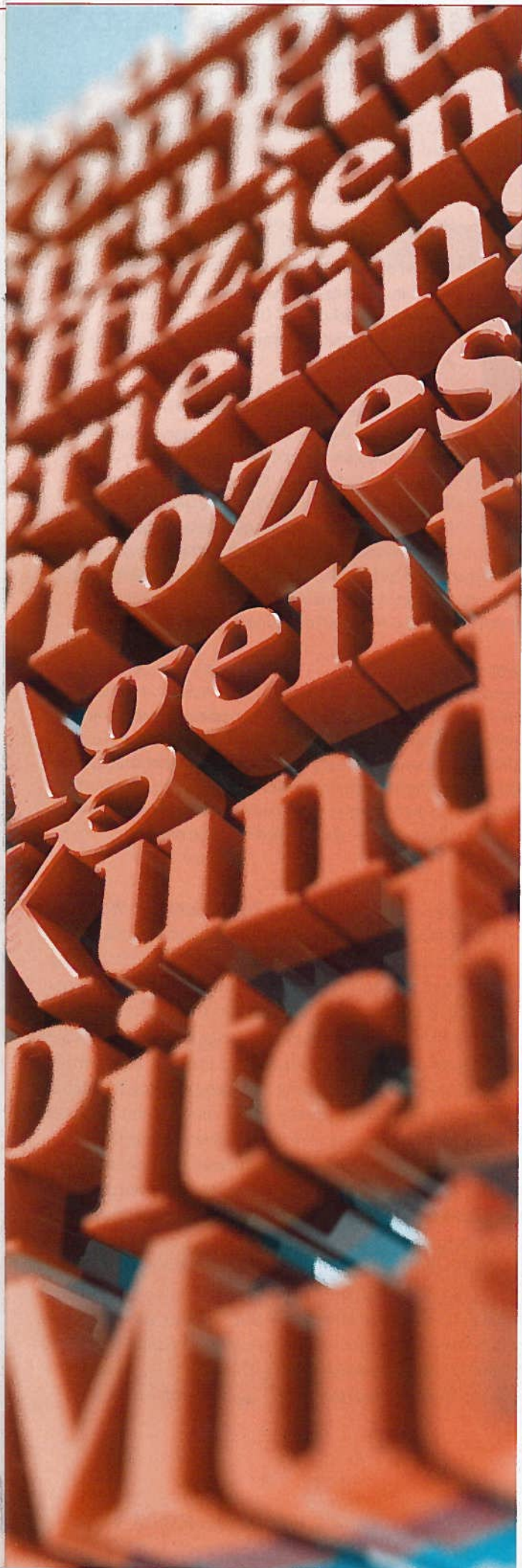
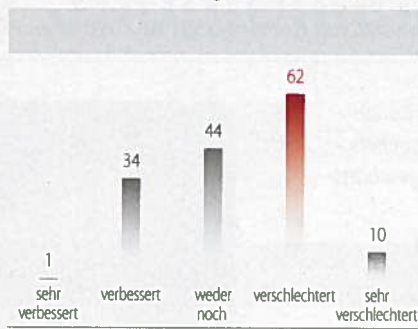


Foto: Untermeyer, Illustration: Kent Ortman

Strukturen und Prozesse

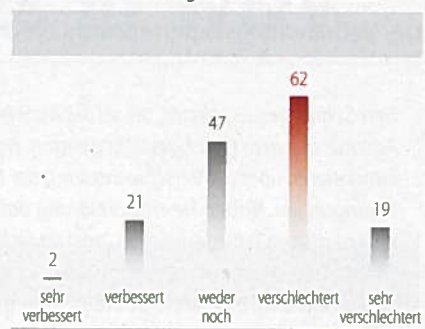
Deutliche Verschlechterung auf Kundenseite.



Basis: Online-Umfrage mit 151 Teilnehmern.
Quelle: W&V.

Qualität des Briefing

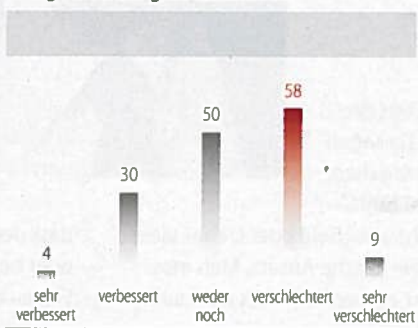
Die meisten Werber sagen, früher war es besser.



Basis: Online-Umfrage mit 151 Teilnehmern.
Quelle: W&V.

Qualifikation der Ansprechpartner

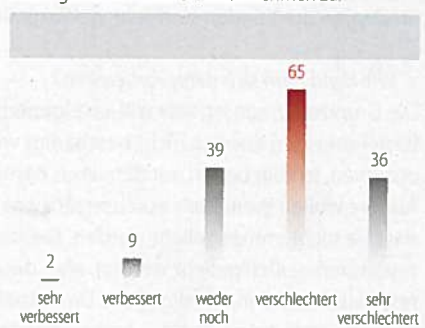
Wenig Veränderung auf Kundenseite.



Basis: Online-Umfrage mit 151 Teilnehmern.
Quelle: W&V.

Honorierung von Pitches

Unentgeltliche Präsentationen nehmen zu.



Basis: Online-Umfrage mit 151 Teilnehmern.
Quelle: W&V.

täglich, dass auf Kundenseite gespart wird und zu juniore Mitarbeiter mit zu großen Projekten betraut werden. Aber sie findet das alles gar nicht so schlimm, wenn die Zusammenarbeit partnerschaftlich und freundlich verläuft.

Beim einstigen Großkunden Takko ging das am Ende nicht mehr. Nach einem Personalwechsel im Marketing sei die menschliche Konstellation schwierig gewesen, berichtet Meyer. Zudem habe der Filialist die Preise gedrückt. Für eine 20 Mitarbeiter große Agentur, die einen ihrer Schwerpunkte im Fashion-Bereich hat, keine leichte Entscheidung, sich vom Kunden zu trennen. Meyer und ihre Geschäftsführungspartner hinterfragten ihr Agenturkonzept. Und man musste sich von drei Mitarbeitern trennen. „Aber der Spruch, ‚Wird eine Tür zugemacht, gehen zehn andere auf‘ stimmt“, sagt Meyer. Bei den Kunden Otto und Schwab konnte das Geschäft ausgebaut werden. Neue Etats von Street Shoes und Deerberg kamen hinzu.



Eine klare Haltung bewahren und Kante zeigen: Agen-Chefin Tatjana Meyer hat sich von ihrem Großkunden Takko getrennt, weil Chemie und Konditionen nicht mehr stimmten.

Die Strategien der Kunden sind fokussierter

Doch sich Konflikten zu stellen, scheint nicht gerade eine Stärke der Werber zu sein. Die Agenturwelt sei eine, in der man geliebt werden will, glaubt der Verhandlungs-Coach Matthias Schraner, der schon schwierige Verhandlungen für Agenturen geführt hat, aber auch die Kundenseite, die Einkäufer, gut kennt. Immer wieder beobachtet er einen Kardinalfehler bei den Kommunikationsdienstleistern: Sie führten Verhandlungen emotional, statt strategisch. „Weil der Kunde mich lobt, gebe ich mehr. Weil er mich ärgert, gebe ich gar nichts mehr“, erklärt Schraner,

„Viele Agenturen wollen geliebt werden. Das ist der falsche Ansatz“

Der Verhandlungsexperte **Matthias Schraner**, Chef der Negotiation Institutes AG in Zürich, über Konfliktfähigkeit und Kompromisse

Herr Schraner, es scheint, als sei die Beziehung Kunde-Agentur aus dem Gleichgewicht geraten. Agenturchefs lamentieren über die Verschlechterung der Neugeschäftsbedingungen. Haben Sie eine Erklärung dafür?

Viele Agenturen jammern lieber, anstatt sich auf Verhandlungen gut vorzubereiten. Man braucht eine klare Zielsetzung, eine klare Strategie und die notwendigen Taktiken. Ein Grundelement jeder Verhandlung ist der Konflikt – aber der wird von Agenturen oft vermieden oder nicht proaktiv gesucht. Agenturen versuchen heute immer noch, Probleme über die Beziehungsebene hinzukriegen, aber diese Zeiten sind vorbei. Die Strategien der Kunden sind sehr viel fokussierter.

Wie kann man sich denn vorbereiten?

Die Grundsatzfrage ist: Was will ich eigentlich? Dass die Beziehung zum Kunden nicht beschädigt wird? Da sagen die einen, ich bin bereit, mit dem Preis herunterzugehen. Andere wollen ihren Preis durchsetzen, was dazu führt, dass sie nicht immer geliebt werden. Die Frage ist also: Geld oder Liebe? Viele Agenturen wollen geliebt werden, aber das ist der falsche Ansatz. Man muss respektiert werden, nicht geliebt. Um respektiert zu werden, muss man auf Augenhöhe mit dem Kunden hart verhandeln können.

Einer Ihrer Grundsätze ist, keine Kompromisse einzugehen. Das gilt also auch für Preisverhandlungen?

Gerade da. Ein Kompromiss bedeutet, sich in der Mitte zu einigen. Aber welche Mitte ist das? Bei Agenturen ist die Mitte oft diejenige, die der Kunde vorschlägt. Er fordert zehn Prozent Nachlass, also einigt man sich auf fünf. Aber der Kunde hat diese zehn Prozent erfunden, er hätte auch 20 sagen können. Das heißt: Der Kompromiss zieht mich in die Mitte des anderen.



Agenturen differenzieren sich oft genug nicht ausreichend. Dann wird leicht auch ihr Angebot als austauschbar betrachtet, weiß Berater Heiko Burrack.

Vorstandsvorsitzender von Negotiation Institutes in Zürich. Die Strategien der Kunden seien viel fokussierter (s. Interview).

Vielleicht ist das auch ein Problem der Agenturen beim Umgang mit dem Procurement. Der Standardvorwurf an die Adresse der Einkäufer lautet: Sie kauften Kommunikationsleistungen wie Schrauben ein und verstünden das Agenturgeschäft nicht. Doch eine generelle Unzufriedenheit der Kommunikationsdienstleister mit dem Einkauf will Christoph Feldmann so nicht bestätigen. „Wir wissen von Agenturen, dass sie einen guten Einkauf sehr schätzen, wenn durchdachte und eindeutig beschriebene Standards vom Auftraggeber vorliegen und auch eingehalten werden. Nur durch saubere Briefings, qualifizierte Mitarbeiter und Mut zu Entscheidungen kommen Prozesse voran. Erst dann hat auch die Agentur Planungssicherheit“, so der Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME). Der Verband versucht auf beiden Seiten zu vermitteln, wie der jeweils andere tickt, und gibt in Leitfäden und in Veranstaltungen zum Thema Anregungen, wie Prozesse am besten aufzusetzen sind. Auch in Kooperation mit dem Branchenverband GWA.



Ich spiele nicht mein Spiel, sondern ich akzeptiere das Spiel des anderen.

Im Zweifel sollte man den Kunden lieber ziehen lassen? Das nicht. Verhandeln heißt ja, das Optimale für mich herauszuholen. Ich muss auch eine Forderung stellen können und dabei wissen, was für mich wichtig ist. Viele Agenturen bereiten sich vor, indem sie überlegen: Wo müssten wir nachgeben? Das ist falsch. Man muss überlegen: Was kann ich fordern, um eine Einigung zu erzielen?

Ein konkretes Beispiel: Ein Agenturchef moniert, der Kunde wolle ihn vertraglich verpflichten, ihn innerhalb von xy Stunden zurückzurufen. Was tun?

Der Kunde hat das Recht, das zu fordern. Agenturen reagieren dann meist emotional, fangen an zu schimpfen, statt zu überlegen: Was möchte ich haben, wenn der Kunde telefonische Bereitschaft will? Ich erwarte dann, dass der Ansprechpartner erreichbar ist, man nicht in Warteschleifen hängt oder beim Assistenten landet, der gar keine Entscheidungen treffen kann. Genau das ist Verhandeln: Das ist deine Forderung, hier ist meine.

Dafür braucht man ein starkes Kreuz.

Die Lust am Konflikt braucht man schon. Viele Kunden verlieren zurzeit deshalb den Respekt vor den Agenturen, weil sie sich diesem Konflikt nicht stellen. Sie sollen Unternehmen fit machen für den Wettbewerb – und dann sind sie bei Kleinigkeiten schon so wenig konfliktorientiert. Aber strategische Verhandlungsführung kann man lernen: Wie steige ich in die Verhandlungen ein? Wann schwenke ich die Strategie? Wann biete ich Kooperation an, wann nicht? Das sind strategische Fragen, die man vorher klären muss. kr

Bleiben die leidigen kostenlosen Pitches. Laut der W&V-Umfrage nehmen sie zu. Doch damit, so scheint es, müssen sich Agenturen mehr oder weniger anfreunden. Denn Pitch-Honoreare sterben aus, so der knappe Befund der Unternehmensberatung Inverto, die Ende 2013 Markenartikler dazu befragte. Mehr als 60 Prozent der Befragten erwarten künftig mehr Pitches ohne Honorare – und haben damit kein Problem. Die Mehrheit geht sogar von einer Steigerung und mehr maßgeschneiderten Kommunikationslösungen aus. Denn eine Agentur zeige nur bei wirklichem Interesse die Pitch-Präsentation kostenlos.

Umso wichtiger, sich als Dienstleister bei Präsentationen an den definierten Aufwand zu halten. Denn „getreu dem Motto ‚viel hilft viel‘ tragen immer noch zu viele Agenturen alles durchgefummelt bis zur Regalnase mit in den Pitch“, so ein Umfrageteilnehmer. Ein durchaus hausgemachtes Problem.

Nur gut, dass offenbar Chemistry Meetings, Workshops und Projektarbeiten zunehmen und Aufträge vermehrt ohne Pitch vergeben werden. So ein weiteres Ergebnis der W&V-Umfrage. Es wird also nicht alles schlechter.

Kerstin Richter, Peter Hammer | agenturen@wuv.de