

NEW BUSINESS PERFORMANCE FÜR WERBEAGENTUREN

Band 1

Hören Sie auf, jedem gefallen zu wollen

Positionierung: Mit Klarheit zu neuen Kunden

von Rainer Kratzmann

Anzahl der Werbeagenturen im Jahr 2009: 36.120

Anzahl der Werbeagenturen im Jahr 2020: 23.817

Rückgang trotz wirtschaftlich stabiler Zeiten (Ausnahme: Corona-Pandemie): rund 1/3

Quelle: statista

Positionierung für kleine Marketing-Agenturen

1	EXECUTIVE-SUMMARY	4
2	DENKFEHLER BEI DER POSITIONIERUNG	5
3	WELCHES PROBLEM LÖSEN SIE	7
4	DIE ANGST VOR KLAREN ZIELGRUPPEN	9
5	POSITIONIERUNG AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE	10
6	ZWEI WEGE ZUR KLAREN POSITIONIERUNG	12

1 Executive-Summary

David Ogilvy definierte „Positionierung“ wie folgt: „Was das Produkt leistet, und für wen“. Damit hat er zwei wichtige Punkte benannt:

- „Was das Produkt leistet“ - also welchen Nutzen die Agentur für ihre Kunden schafft.
- „Für wen“ - also auf welchem Zielmarkt die Agentur unterwegs ist bzw. welchen Kunden sie diesen Nutzen bieten will.

Das Tragische: Statt sich klar zu Positionieren, machen sich viele kleinere Agenturen keine Gedanken über ihre strategische Positionierung und bleiben so weit hinter ihrem unternehmerischen Potenzial zurück.

Gründe hierfür sind **falsche Prioritäten** und **Denkfehler**. So priorisieren zahlreiche Inhaber das Tagesgeschäft höher als die Arbeit am eigenen Unternehmen. Hinzu kommen Denkfehler, wie z. B. dass ‚Gestaltung‘ eine Leistung, ‚kleine und mittlere Unternehmen‘ eine Zielgruppe und Kreativität wichtig sind. All dies verhindert ebenfalls den Erfolg. Zusätzlich kommt hinzu, dass viele Entscheidungen - bewusst oder unbewusst - aus **Angst** getroffen werden und damit kontraproduktiv sind.

Um zu einer klaren Positionierung zu gelangen, gibt es zwei Richtungen: **vergangenheitsorientiert** oder **zukunftsgetrieben**.

2 DENKFEHLER BEI DER POSITIONIERUNG

Was das Produkt leistet, und für wen. So lautet die klare Definition der Positionierung von David Ogilvy. Hierin enthalten sind zwei Fragen - die nach der Leistung und die nach der Kundengruppe. Zwei Fragen, auf die zu viele Agentur-Inhaber, und in der Folge auch ihre Mitarbeitenden, keine überzeugende Antwort geben können.

Dabei spielen maßgeblich folgende Denkfehler eine entscheidende Rolle:

Denkfehler 1 ‚Gestaltung‘ ist eine Leistung.

Denkfehler 2 ‚Kleine und mittlere Unternehmen‘ sind eine Zielgruppe.

Denkfehler 3 ‚Kreativität‘ ist ein wichtiges Merkmal von Werbeagenturen.

Im Zusammenspiel mit Ängsten, auf die im weiteren Verlauf eingegangen wird, verhindern diese Denkfehler in der Konsequenz die klare Positionierung der Agentur.

Gestaltung ist keine Leistung

Unter der Rubrik ‚Leistung‘ präsentieren viele Agenturen ellenlange Listen. Diese reichen von ‚A‘ wie Anzeigengestaltung bis ‚W‘ wie Webseiten-Erstellung - alles natürlich nach Vorgabe des Kunden. Wenn sich eine Agentur als reiner Umsetzungsbetrieb versteht, mag das in Ordnung sein.

Sofern allerdings ein Beratungsanspruch besteht, verwechseln viele Agenturen hier das Mittel und den Zweck.

Anzeigen, Flyer, Websites etc. und deren Gestaltung sind ein Mittel zum Zweck, nicht aber der Zweck - sprich: das, was die Agentur eigentlich leistet.

Die Leistung der Agentur ist es, für Imagebildung, Verkaufunterstützung oder wie auch immer das Ziel des Kunden lautet zu sorgen. Denn das ist es, was der Kunde kauft. Kunden kaufen nicht das Was (Mittel), sondern das Wozu (Zweck).

Ohne eine klare Fokussierung auf diesen Zweck ist eine sinnvolle Positionierung nicht möglich.

Hinzu kommt: Jede Kundenbranche tickt anders. Um einen wirkungsvollen Beitrag zur Zielerreichung für den Kunden zu leisten, ist neben vielen anderen Aspekten auch das Verständnis der jeweiligen Branche mit ihren Besonderheiten erforderlich. Insbesondere

kleine Agenturen stoßen hier schnell an Glaubwürdigkeitsgrenzen. Auch aus diesem Grund ist die Ausrichtung auf wenige klare Zielgruppen erforderlich. Andernfalls verlieren Agenturen Autorität und Honorar und machen es sich beim Neugeschäft unnötig schwer.

Die Frage lautet: Welche konkrete Leistung erbringt Ihre Agentur?

Dies führt zu der 2. Frage, für wen die Leistung erbracht wird.

„Kleine und mittlere Unternehmen“ sind keine Kundengruppe

„Wir arbeiten für kleine und mittlere Unternehmen, gerne auch für Konzerne“.
So oder so ähnlich steht es auf zahlreichen Agentur-Seiten geschrieben. Dies ist eine Aussage, die dem gezielten Neugeschäft erheblich im Wege steht.

Eine Positionierung ist ein Marketing-Konstrukt. Sie legt fest, bei welcher Zielgruppe bzw. welchen Entscheidern die Agentur für die Lösung eines Problems oder eine Leistung bekannt sein will. Und zwar so bekannt, dass der Entscheider sich an sie erinnert, wenn das Problem auftritt bzw. die Leistung benötigt wird. Um diesen Bekanntheitsgrad zu erreichen, sind erfahrungsgemäß mehrere Kontakte erforderlich.

Die ‚Zielgruppe‘ kleine und mittlere Unternehmen umfasst definitionsgemäß Unternehmen mit bis zu 249 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro. In Deutschland gehören nach den Statistiken des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn rund 96,4 % aller Unternehmen zu dieser Gruppe. Im Jahr 2019 waren dies 2,58 Millionen Unternehmen. Selbst die größte Agentur der Welt mit Namen „Dentsū“ wird nicht über die Ressourcen und finanziellen Mittel verfügen, diesen Markt strategisch zu bearbeiten.

Auch wenn einige Agentur-Inhaber jetzt denken, dass sich diese Aussage auf ihrer Website ‚natürlich‘ nur auf den regionalen Markt bezieht, sieht es unter dem Strich nicht viel besser aus. Selbst bei dieser Betrachtung fallen je nach Agentur-Standort und Aktionsradius einige 1.000 Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen unter diese ‚Zielgruppen-Beschreibung‘. Das vermutlich einzig verbindende Element all dieser Unternehmen ist ihr Standort. Das reicht allerdings für eine wirkungsvolle strategische Marktbearbeitung durch eine Agentur nicht aus.

Sinn und Zweck der Positionierung ist es letztendlich, qualifizierte Anfragen von Zielkunden zu erhalten. Dazu muss die Agentur mit einem klaren Leistungsversprechen in den Köpfen dieser Kunden präsent sein. Das lässt sich ohne eine klare Positionierung kaum wirtschaftlich erreichen.

Kreativität wird komplett überbewertet

Viele Agenturen betonen, dass sie „kreative Lösungen“ entwickeln.

Laut Wikipedia ist Kreativität die Fähigkeit, etwas zu erschaffen, was neu oder originell und dabei nützlich oder brauchbar ist. In dieser Definition verbergen sich zwei Risiken - besonders aus Kundensicht. Denn was ‚Neu‘ ist, kann nicht erprobt und bewährt sein und ist entsprechend mit einem Risiko verbunden. Demnach kann aufgrund fehlender Erfahrungswerte auch nicht bewertet werden, ob es denn auch ‚nützlich‘ ist.

Aus der Kundenperspektive geht es außerdem um den Zweck (Zielerreichung) und weniger um das Mittel. Die meisten Kunden wollen oder müssen ‚nur‘ ihr Ziel erreichen und können dabei auf Neues gut verzichten - vor allem, wenn es bereits bewährte und sichere Wege zur Zielerreichung gibt.

Seien wir ehrlich: Das ‚Brot- und Buttergeschäft‘ einer Agentur hat wenig mit Kreativität gemäß der Wikipedia-Definition zu tun. Dies ist auch ein Grund, warum eine Positionierung als Kreativ-Agentur nur unter ganz speziellen Voraussetzungen wirklich Sinn ergibt.

Empfehlung: Beim Versuch Neugeschäft zu machen verlieren viele Agenturen Zeit und Geld. Stattdessen sollten die begrenzten Ressourcen wie mit einem Brennglas auf eine klar definierte Zielgruppe fokussiert werden.

3 WELCHES PROBLEM LÖSEN SIE FÜR IHRE KUNDEN

„Wir können alles, aber nichts richtig.“
Zitat Agentur-Inhaber mit 7 Mitarbeitenden.

Es gibt ein Gesprächsmuster mit Agentur-Inhabern, das sich häufig wiederholt: Spontan und ohne Vorbereitung gefragt, warum ein Kunde die Agentur beauftragen sollte, kommt als Antwort: Schweigen. Dann, nach einer mehr oder weniger langen Denkpause und einem Lächeln „Weil wir die besten sind“.

Die Antwort ist natürlich nicht ernst gemeint und soll vor allem das unangenehme Schweigen im Raum beenden. Sie offenbart allerdings ein eklatantes Problem: das Fehlen einer

überzeugenden Verkaufsargumentation. Dieses Defizit zieht sich mehr oder weniger durch den gesamten Prozess der Kundengewinnung und ist schwarz auf weiß auf der Website nachlesbar.

Als ‚Verkaufsargumente‘ finden sich dort Aussagen wie ‚Qualität‘ und ‚kreative Lösungen‘, die natürlich auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind. Da wir über das Risiko kreativer Lösungen bereits sprachen, schauen wir nur kurz auf das Argument der Qualität. (Zum Thema ‚Verkaufsargumente‘ wird es ein separates Whitepaper geben. Abonnieren Sie meinen Newsletter - so erfahren Sie direkt, wann der Download bereitsteht.)

QUALITÄT IST KEIN VERKAUFSARGUMENT

Abgesehen davon, dass diese Qualität häufig nicht weiter definiert wird und offen bleibt, worauf sie sich bezieht, ist Qualität kein Verkaufsargument. Es ist eine Grundvoraussetzung, um überhaupt mitspielen zu dürfen. Kurz: Sie wird vorausgesetzt.

Die entscheidende Frage im Sinne der Positionierung lautet also unverändert: Was leistet Ihre Agentur? Um hier zu einer überzeugenden Antwort zu gelangen, empfehle ich einen Perspektivwechsel.

MACHEN SIE IHRE AGENTUR ZUM WICHTIGSTER KUNDEN IHRER AGENTUR

Eine klare Beantwortung dieser Frage setzt das Wissen um die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen voraus. Um dies herauszufinden, sollten sich Agenturen genauso analysieren, wie sie es mit und für ihre Kunden machen.

Was kann die Agentur bewirken? In welchen Bereichen kennt sie sich wirklich sehr gut aus? In welchen gut und in welchen nur so ‚lala‘? Nur mit diesem Wissen kann die Frage beantwortet werden, welches Problem ihrer Kunden sie überhaupt lösen kann.

Viel zu oft wird diese wichtige Arbeit am eigenen Unternehmen zugunsten des Tagesgeschäftes immer wieder hintenan gestellt. Dabei ist gerade die Arbeit am eigenen Unternehmen die mit der höchsten Rendite. Oder anders formuliert: Wer permanent einen Job für 100 Euro macht, hat keine Zeit darüber nachzudenken, wie er einen Job für 1.000 Euro erhält.

4 DIE ANGST VOR KLAREN ZIELGRUPPEN

Ein Unternehmensberater kommt aus dem Bahnhof gerannt, springt in ein Taxi und ruft dem Fahrer zu, er möge sofort losfahren. Auf die Frage des irritierten Taxifahrers, wohin er denn fahren solle, antwortet der Berater, dass dies egal sei, er würde überall gebraucht.

Ähnlich verhält es sich mit zahlreichen kleineren Agenturen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind, wie bereits ausgeführt, keine Zielgruppe. Aber wem hilft die Agentur nun wirklich? Wer glaubt, jedem helfen zu können, hilft in Wahrheit niemandem wirklich. Agenturen, die heute einen Maschinenbauer, morgen ein Handelsunternehmen und übermorgen einen Dienstleister betreuen, kennen sich in keiner dieser Branchen wirklich aus und kratzen höchstens an der Oberfläche. Ein echter Beitrag zur Zielerreichung oder Problemlösung findet so nur selten statt.

Einem Kunden, der mit einer Anzeige die Generation Z, Senioren, alleinerziehende Mütter und Geschäftsführer von DAX-Konzernen erreichen wollte, wird jede Agentur erklären, dass das nicht funktioniert. Warum versuchen es Agenturen dann bei sich selbst?

Weshalb fällt es so schwer, sich zu fokussieren und sich für wenige Zielgruppen zu entscheiden? Die Antwort ist einfach: Eine Entscheidung für eine Sache bedeutet immer auch, 99 andere Sachen nicht zu machen.

DARIN LIEGT DIE ANGST BEGRÜNDET

Dahinter liegt letztendlich Angst. In diesem Fall ist es die Angst, bloß keinen Auftrag zu verlieren bzw. nicht zu erhalten. Wird keine Zielgruppe besonders angesprochen, fühlen sich alle angesprochen - so der Irrglaube. Genau das Gegenteil ist der Fall.

Erkennt ein Kunde nicht auf den ersten Blick, dass die Agentur ihm („wem“) bei seinem Problem („was“) helfen kann, muss er erst (aufwändig) überzeugt werden. Denn wie beim Thema „Kreativität“ bereits gesehen, treffen auch Kunden Entscheidungen aus Angst.

Die Angst beim Kunden, die falsche Agentur zu wählen, verhindert oder erschwert das Neugeschäft und zieht Entscheidungen in die Länge oder verhindern sie komplett. Leider werden wir niemals erfahren, wie viele Kunden sich aus Angst vor einer Fehlentscheidung erst gar nicht bei der Agentur gemeldet haben (Stichwort: Erster Eindruck).

Auf Agentur-Seite führt die Angst vor einer klaren Zielgruppe zu einem Verlust an Reputation, Überzeugungskraft und Wettbewerbsstärke. Und sie verhindert Lerngewinne, die sich

zwangsläufig ergeben, wenn wiederholt vergleichbare Ziele, Probleme oder Branchen bearbeitet werden.

Statt als Allrounder mit vielen anderen Allroundern um alle möglichen Kunden zu buhlen, sollten sich Agenturen als Spezialisten verstehen. Nur in einem überschaubaren Zielmarkt haben sie die Möglichkeit, bekannt zu werden und gezielt Kontakte aufzubauen.

Empfehlung: Richten Sie die Kompetenz Ihrer Agentur auf den wirkungsvollsten Punkt aus. Das sind die Unternehmen, die genau das Problem haben, das Ihre Agentur am besten lösen kann.

Wenn wir uns auf den Stuhl unserer Kunden setzen, erkennen wir, dass das Sinn ergibt.

5 POSITIONIERUNG AUS DER KUNDENPERSPEKTIVE

Nehmen wir Platz auf dem Stuhl des Entscheiders eines kleineren mittelständischen Familienunternehmens der Food-Branche. Auf der Suche nach einer neuen Agentur, die den Absatz ankurbeln soll, betrachten wir verkürzt nur zwei Agentur-Seiten:

AGENTUR 1

Header: Kreatives Marketing und Design aus Musterstadt

Im weiteren Verlauf lesen wir folgende Aussagen:

- Als kreative Allrounder entwickeln wir individuelle Design- und Kommunikationslösungen.
- Wir unterstützen insbesondere mittelständische Unternehmen bei Corporate Design, Logo-Entwicklung, Verpackungsdesign, Konzeption, Gestaltung von Print-Medien, Onlinemarketing, Socialmedia-Marketing, Webdesign ...
- Unser Netzwerk aus selbständigen Spezialisten besteht aus ...
- ... bieten wir höchste Qualität und Perfektion in der Umsetzung Ihres Designs.
- Unter dem Punkt ‚Referenzen‘ lesen wir: „Kunden der Agentur“, gefolgt von den Logos unterschiedlicher Unternehmen.

AGENTUR 2

Header: Absatzförderung für mittelständische Familienunternehmen in der Region
Musterlände

Im weiteren Verlauf lesen wir folgende Aussagen:

- Wir verstehen Familienunternehmen und wissen um die Faktoren Glaubwürdigkeit, Kundennähe und Nachhaltigkeit.
- Wie Sie sind auch wir in der Region verwurzelt ...
- ... einfache interne Strukturen und das pragmatische Gespräch von Mensch zu Mensch.
- ... kennen Arbeitsabläufe mittelständischer Nahrungsmittelhersteller und ...
- Unter dem Punkt ‚Referenzen‘ sehen wir: „Familienunternehmen, mit denen wir zusammenarbeiten“, gefolgt von einer Liste regionaler Familienunternehmen, verlinkt zu den jeweiligen Cases.

SEIEN SIE EHRlich - VOR ALLEM SICH SELBST GEGENÜBER

Positionierung: Was die Agentur leistet und für wen?

Hand aufs Herz: Mit welcher Agentur würden Sie zuerst ein Gespräch führen? Bei welcher Agentur hätten Sie von vornherein ein gutes Gefühl?

Haben Sie sich für Agentur 1 entschieden, weil diese ja trotzdem auch sehr gut sein könnte? Man weiß es nicht, denn es steht dort nicht. Könnte Ihre Entscheidung damit zusammenhängen, dass Sie wissen, wie gut Ihre Agentur eigentlich ist, aber trotzdem vergleichbare Aussagen auf Ihrer Website zu finden sind?

Empfehlung: Hören Sie auf, über das Was zu sprechen. Sagen Sie, wozu Sie es einsetzen können.

6 ZWEI WEGE ZUR KLAREN POSITIONIERUNG

Wie kommt Ihre Agentur zu einer klaren Positionierung?

Da dabei viele Facetten wie Kompetenzen, Mannschaftsstärke, Standort, Wettbewerber etc., aber auch Mut, Lernbereitschaft und Motivation eine Rolle spielen, kann es nicht die „ultimativen 5 Schritte zur richtigen Agentur-Positionierung“ geben.

Sie sollten aber wissen, dass es zwei unterschiedliche Wege gibt, die Sie gehen können: Entweder den **vergangenheitsorientierten** oder den **zukunftsgetriebenen** Weg.

Der Unterschied liegt in der maßgeblichen Frage:

Vergangenheitsorientiert: „**Was können wir?**“ Versus zukunftsgetrieben „**was wollen wir?**“.

Bei der vergangenheitsorientierten Positionierung ermitteln Sie, welche Stärken, Branchenerfahrungen und Problemlösungs-Kompetenzen bereits in der Agentur vorhanden sind. Hiervon ausgehend wird analysiert, welche Branchen genau die Probleme haben, die die Agentur lösen kann. Startpunkt ist also der Status Quo.

Auch bei der zukunftsgetriebenen Positionierung brauchen Sie den Status Quo. Im Gegensatz zur vergangenheitsorientierten Positionierung ist dieser aber nicht der Ausgangspunkt. Stattdessen gehen Sie hier von einem „gewünschten“ Ziel-Zustand aus, der mit konkreten unternehmerischen Zielen festgelegt wird. In diesem wird definiert, in welchen lukrativen Märkten die Agentur mit welchen Leistungen / Lösungen den größten Nutzen stiften will. Von dieser strategischen Option ausgehend denken und planen Sie rückwärts. Für die sich ergebenden strategischen Lücken - also den Unterschied zwischen Status Quo und Zukunftsbild - werden entsprechende Ziele formuliert, bevor mit der Umsetzung begonnen wird. Das für den gewünschten Ziel-Zustand fehlende Wissen wird auf dem Weg erworben.

Verdeutlichen wir uns noch einmal Sinn und Zweck der Positionierung:

Eine klare Positionierung dient dazu, in einem klar definierten Zielmarkt bekannt zu werden, gezielt Kontakte aufzubauen und Gespräche zu führen. Damit erhöhen Agenturen die Trefferquote und Geschwindigkeit, mit der sie qualifizierte Anfragen und Aufträge erhalten. Es lohnt sich also, die eigene Positionierung auf den Prüfstand zu stellen.

RAINER KRATZMANN

Sie haben Anregungen, Lob, unter Umständen auch Kritik? Sie möchten mehr darüber erfahren, wie Sie durch eine klare Positionierung qualifizierte Anfragen und Aufträge erhalten? Dann freue ich mich über Ihre Kontaktaufnahme:
rk@rainer-kratzmann.de oder 01 777 400 200

Impressum:

RAINER KRATZMANN
Johannes-Wirtz-Straße 31
47877 Willich

Tel. 02156 7745080
www.rainer-kratzmann.de
willkommen@rainer-kratzmann.de