

Digitaler Umbruch in der Werbebranche – ein wenig Rouge auflegen reicht nicht

Potentialberatung macht Düsseldorfer Werbeagentur fit für die Zukunft



Wer als Unternehmen im Wettbewerb gut aussehen will, benötigt im Internet-Zeitalter modernstes digitales Marketing. Werbeagenturen wie die Düsseldorfer HWL müssen angesichts der digitalen Revolution darum kämpfen, sich am Markt zu behaupten. Hilfe leistet die Potentialberatung des Landesarbeitsministeriums NRW.

Hier ein flotter Flyer in Form eines Leporellos, dort eine Firmenbilanz als elegante Broschüre, das Ganze im Sinne des Corporate Designs optisch aus einem Guss. Fertig ist das Schaufenster eines beliebigen Unternehmens. Dies beschreibt in etwa die Vergangenheit in der Werbeagentur-Branche. „Unsere Arbeit hat sehr lange zu 80 Prozent auf Printprodukten basiert“, sagt Geschäftsführerin Jutta Wenger von der HWL Werbeagentur GmbH, „Online-Marketing machte nur 20 Prozent aus. Heute hat sich das Verhältnis komplett gedreht.“

Digitale Dienstleistungsangebote

Weniger Gedrucktes und mehr Digitales: Diese Wende hat viele Werbeagenturen

aus der Kurve getragen. Etliche Namen sind in den vergangenen Jahren aus den Handelsregistern verschwunden. Neue Agenturen mit digitalen Dienstleistungsangeboten schöpfen Aufträge ab. „Wenn wir die große Umwälzung durch das Internet nicht mitgemacht hätten, gäbe es uns heute nicht mehr“, bekennt Jutta Wenger. Mit dem von Print dominierten Portfolio hätte HWL die Kundenwünsche nicht mehr bedienen können. Die Düsseldorfer Agentur musste sich neu erfinden, um auch nach über 20 Jahren im Wettbewerb zu bestehen. Das neunköpfige Team zählt zu den kleineren Anbietern auf einem Markt, der Jahr für Jahr in Deutschland rund 25 Milliarden Euro Nettoumsatz erzielt.

Foto: Düsseldorfer Business Coach und Organisationsberater Oliver Wüntsich mit Mitarbeitern der Werbeagentur HWL



Oliver Wünts, Business Coach
und Organisationsberater,
Düsseldorf

Die eigenen Dienstleistungen der digitalen Moderne anzupassen ist nur eine Herausforderung. Zeitgleich muss in den Köpfen der Mitarbeitenden die Erkenntnis reifen, dass Websites, Online-Shops, Social-Media-Kanäle oder Imagefilme für Kunden nicht mit den alten Konzepten und Arbeitsabläufen aus der Print-Ära herzustellen sind. „Alleine hätten wir es nicht so schnell geschafft, fit für die Zukunft zu werden“, sagt Jutta Wenger. „Ich selbst war umgeben von Begriffen aus der digitalen Welt, die ich nicht verstand.“ Sie begreift, dass sie den innerbetrieblichen Wandel zur Chefsache erklären muss und dabei fachlichen Beistand benötigt. Mit der Potentialberatung findet HWL ein bewährtes Beratungsinstrument des Landes Nordrhein-Westfalen.

Stufen der Potentialberatung

Anfang des Jahres 2013 beginnt die Zusammenarbeit der Werbeagentur mit dem Düsseldorfer Business Coach und Organisationsberater Oliver Wünts. Der erste Schritt ist ein Workshop für alle Mitarbeitenden, der einen Überblick über den Stand des Unternehmens und den Handlungsbedarf verschafft. Mitte des Jahres tritt HWL mit Oliver Wünts in die fünfstufige Potentialberatung ein, die in zwei Phasen über jeweils etwa eine Woche abläuft. Sie konzentriert sich auf die Bereiche Arbeitsorganisation und Personalentwicklung. Zuständigkeiten und Arbeitsabläufe werden untersucht, Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeitenden analysiert. An eine Analyse der Stärken und Schwächen durch Workshops und Einzelgespräche (1.) schließen sich weitere Schritte der Potentialberatung an: Lösungswege und Handlungsziele werden mit dem Team formuliert (2.), Maß-

nahmen in einem Handlungsplan überlegt (3.) und in der betrieblichen Praxis umgesetzt (4.). Die Beratung selbst wird abschließend in einem Teamworkshop daraufhin überprüft, ob sie die Erwartungen erfüllt hat und auch in der Zukunft helfen kann (5.).

Oliver Wünts zeichnet nach den Einzelgesprächen ein detailliertes Bild von den Stärken und Schwächen des Unternehmens. Ein Ergebnis: Aus dem Tagesgeschäft heraus ergibt sich kaum Spielraum für notwendige Veränderungen. „Auf den eingefahrenen Schienen weiterzufahren hätte für HWL bedeutet, dauerhaft keinen Raum für geschäftliche Entwicklungen und wenig Zeit für Neukundenakquise zu haben. Und auch die Entwicklung der Mitarbeitenden wäre nicht mit der nötigen Konsequenz erfolgt“, sagt Wünts. Daraus ergibt sich Handlungsbedarf auf drei Feldern: Entwicklung des Geschäftsmodells, Fokussierung auf ein Kundensegment und nachhaltige Personalentwicklung.

Das Geschäftsmodell an den Erfordernissen des zunehmend online stattfindenden Marketings auszurichten „ist eine Entscheidung aus der Potentialberatung heraus“, sagt Jutta Wenger. Sie erfolgt im Bewusstsein, dass HWL nur 20 Prozent des Umsatzes durch die Beratung von Unternehmen in strategischer Unternehmenskommunikation bestreitet. Dies ist eine ganzheitliche Beratung der Kunden darüber, welches für sie der beste Mix aus Marketingmaßnahmen für die Präsentation des Unternehmens oder eines Produktes ist. „Ein Image-Film um des Films willen ist keine strategische Herangehensweise. Unsere Stärke besteht darin, eine Kampagne zu konzipieren und die geeigneten Medien empfehlen zu können. Unser Nachholbedarf bestand darin, sie im digitalen Zusammenhang auch anbieten zu können“, sagt Jutta Wenger. Denn 80 Prozent erlöst HWL durch Aufträge in der Verkaufsförderung, also durch konkrete Marketingideen für Produkte im Handel oder auf Messen.





Jutta Wenger, Geschäftsführerin
HWL Werbeagentur GmbH

Auf dem Weg zur Full-Service-Agentur

Während bei der strategischen Beratung intensive kreative Prozesse gefragt sind, erfordert die Verkaufsförderung eine schnelle Produktion von wirksamen Werbemitteln. Beide Stränge haben ihren Wert für HWL, doch birgt ihr unterschiedlicher Einfluss auf das Geschäftsergebnis auch innerbetriebliches Konfliktpotenzial. „Der Stellenwert der HWL-Kunden wurde teilweise sehr unterschiedlich bewertet“, so Potentialberater Oliver Wüntsch. Um der Abhängigkeit von einem Großkunden zu entgehen und nicht allein als Produktionsagentur verstanden zu werden, verordnet HWL sich die Stärkung des Strategiesektors und den Umbau zu einer Full-Service-Agentur auch für Online und New Media. „Unser Ziel ist es, damit mehr Mittelstandskunden zu generieren und ihren Anteil am Gesamtgeschäft zu erhöhen“, sagt Jutta Wenger.

Das digitale Feld aber muss HWL zunächst selbst intensiv bestellen. Geschäftsführerin Jutta Wenger geht dort voran. Aus der Potentialberatung heraus bildet sie sich zur Online Marketing Managerin mit IHK-Zertifikat weiter. Parallel verändert die Werbeagentur ihr Gesicht im Internet. „Wir haben unseren Webauftritt einem kompletten Relaunch unterzogen. Die eigene Website kann für Aufträge im digitalen Bereich der Türöffner sein“, sagt Jutta Wenger. Die eigene Modernisierung erleichtert auch das Verständnis für Kunden, die ihre Onlinekommunikation erst noch verändern wollen. „Wenn der Entscheider einer Firma sich bei uns umsieht und die Website gut findet, ist er eher bereit, seine Onlineideen mit uns umzusetzen.“ Die Selbstmarketing-Aufgaben, die HWL abarbeitet, sind somit

Vorstufen für die gezielte Neukundenakquise. Weiter baut HWL die Präsenz im Netz durch Blog und Newsletter aus, bespielt die sozialen Netzwerke intensiver und setzt zur Neukundengewinnung auch verstärkt auf Online-Tools wie Google-AdWords oder Xing, einer Plattform für Businesskontakte.

Arbeitsorganisation und Personalentwicklung

Die Kundenakquise zieht Jutta Wenger nicht zufällig an sich. Denn für den Bereich der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung legt die Potentialberatung durch Oliver Wüntsch nahe, die Geschäftsführerin von Routinetätigkeiten zu befreien. „Die Analyse des Arbeitsalltags hat gezeigt, dass Akquise viel systematischer betrieben werden muss.“ In mehrstufige Wettbewerbe von Großkonzernen steigt HWL heute nicht mehr ein. Größere Werbeagenturen mit erheblich besseren personellen Ressourcen seien dort klar im Vorteil. „Daraus folgte die Frage, wer dann die Zukunftskunden sind, die uns weiterbringen“, so Jutta Wenger. HWL konzentriert sich auf den gehobenen Mittelstand, identifiziert Unternehmen aus dem Investitionsgüter-Bereich, bei Metallzulieferern oder unter Anlagenbauern als interessanteste Zielgruppe. „Es war wichtig, uns auf diese Kundensegmente zu konzentrieren. Ansprache und Betreuung der Kunden fällt dann leichter.“ Auch bei der Kundengewinnung gibt es heute digitale Helfer, zum Beispiel ein Akquisetool, das Kundencluster erstellt und im Nachgang zu einem Erstkontakt automatisch an das Nachfassen erinnert.

„Tatsächlich läuft im Mittelstand sehr viel über das Telefon“, sagt Jutta Wen-

ger. Sie verstärkt daher die direkte Ansprache. „Telefonate habe ich exzessiv mit einem Leitfaden durchgespielt. Wie ich frage und weiterkomme ist wichtig, um eine vernünftige Kundenbeziehung aufzubauen“, sagt die Geschäftsführerin. Sie geht dabei schrittweise vor, als ziehe sie einen Fisch an der Angel Stück für Stück zu sich heran. „Ohne zu stolzen, ohne zu nerven“, sagt Jutta Wenger.

Wenn eine Werbeagentur wie HWL sich umorientiert und neue Kunden in einem veränderten Geschäftsumfeld anspricht, verlangt dies auch vom Personal Flexibilität. Das berührt verschiedene Bereiche, die die Potentialberatung systematisch in den Blick nimmt. So kommt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern agenturintern eine höhere Verantwortung zu, sobald die Geschäftsführung sich mehr um die Akquise kümmert und weniger Zeit für die kreativen Prozesse hat. HWL bildet dafür je nach Auftrag und Aufgabe Kompetenzteams, die eigenverantwortlich arbeiten; eine „digital unit“ entsteht. „Ich bin seltener inhaltlich beteiligt, bekomme aber die Ergebnisberichte zu sehen“, sagt Jutta Wenger. Ihr Geschäftsführer-Kollege Christian Leutiger setzt seine Schwerpunkte ohnehin eher in der Finanz- und Strukturplanung.

Hinzu kommt für die Mitarbeiter, mit den digitalen Umbrüchen zurechtzukommen. Sie müssen neues Wissen an alte Fähigkeiten andocken. Das, was Jutta Wenger Veränderungsbereitschaft nennt, wird besonders plastisch, wenn es darum geht, „nun vom Kleinen aus denken zu müssen. Es geht nicht mehr um die imposante Präsentation, die im vollbesetzten Konferenzraum auf eine Leinwand projiziert wird“, sagt Jutta Wenger. „Mobil first“



bedeute vielmehr, digitale Lösungen für Kundenwünsche zu finden, die bereits auf dem Bildschirm eines Mobiltelefons Wirkung erzeugen müssen.

Inspirationen dafür holt HWL sich auch extern. „Gerade im Kreativbereich haben wir viel mit Fachkollegen gesprochen, um die modernen Trends zu begreifen. Schließlich geht es darum, die Tendenzen in der Informationstechnologie für unsere Arbeit besser nutzen zu können“, sagt Jutta Wenger. Sie ist auf Messen unterwegs, besucht Werkschauen. Diesem Input begegnet das Stammpersonal durchaus mit Skepsis, als Reaktion kommt auch der Spruch vom „alten Wein in neuen Schläuchen“. Um die Agentur für neues Denken zu öffnen, formuliert Jutta Wenger im Namen der Geschäftsführung eine klare Erwartungshaltung: „Geht ihr diesen Weg mit, sind wir an eurer Seite. Sperrt ihr euch, werdet ihr irgendwann abgehängt.“ Im Gegenzug bietet HWL Fortbildungen an, die auch internetbasiert

als Webinare laufen, oder holt Referenten ins Haus, die über Suchmaschinenoptimierung im Internet (SEO) oder Affiliate Marketing als kooperative Vertriebsmodelle aufklären. Damit Wissen aus Fortbildungen für alle verfügbar wird, richtet HWL eine Art interne Akademie ein. In Chats oder der „I Lounge“ wird Wissen abgelegt, Know-how ausgetauscht, werden Probleme diskutiert und Lösungen entwickelt. Das sind neue kommunikative Wege, weil der Austausch auch ohne Treffen erfolgen kann. Das moderne Mitarbeiten auf Plattformen hat HWL übrigens auch für seine Kunden geöffnet, die über eine Navigationssoftware auf ihre Internetpräsenz zugreifen können.

Transparenter Veränderungsprozess

Von einer Mitarbeiterfluktuation ist HWL verschont geblieben. Das mag auch an dem transparenten Veränderungsprozess liegen, der durch die Potentialbera-

tung angestoßen worden ist. „An einem bestimmten Punkt haben wir entschlossen, die Anzahl unserer Mitarbeitenden nicht zu erhöhen“, sagt Jutta Wenger. „Wir werden das Know-how, das am Markt gefragt ist, nicht immer komplett in der Firma erzeugen können.“ Stattdessen greift HWL auf Freiberufler zurück, die hoch spezialisiert sind und entsprechend ihren Preis haben. In einer Sparte, die stets modern und jung zugleich erscheinen will, setzt HWL auf Kontinuität im eigenen Hause. „Wir überzeugen mit den klassischen Tugenden der strategischen Beratung und der neu gewonnenen Kompetenzen im digitalen Bereich“, sagt Jutta Wenger. Davon ist sie nach der Potentialberatung durch Oliver Wüntsch, in deren Folge HWL neun neue Kunden gewonnen hat, mehr denn je überzeugt. Um die eingeschlagene Richtung zu überprüfen, hält die Werbeagentur Kontakt zu ihrem Berater. Denn die Digitalisierung mit ihren Veränderungsprozessen macht auch in der Werbeagentur-Landschaft keine Pause.

ANSPRECHPARTNER IN DER G.I.B.

Friedhelm Keuken

Tel.: 02041 767272

f.keuken@gib.nrw.de

KONTAKT

Senior Coach (DBVC)

redplane

Business Coaching

Oliver Wüntsch

Tel.: 0151 19380501

wuentsch@redplane.de

AUTOR

Volker Stephan

Tel.: 0173 3679157

post@volker-stephan.net