

Die neue Macht

Der Einfluss des Einkaufs bei der Auswahl der passenden Kommunikationsagentur ist in den vergangenen Jahren stetig gewachsen. Viele Agenturen fragen sich nun: **Was sind dies für Entscheider, was wollen sie und wie muss man ihnen begegnen?**

Text _ Heiko Burrack

»Einkäufer von Marketingleistungen in werbungtreibenden Unternehmen wissen viel zu wenig darüber, wie die Abläufe von Kommunikationsagenturen funktionieren. Noch schlimmer wird es, wenn man es mit einem sogenannten Procurement zu tun hat, das heute Agenturleistungen und morgen Toilettenpapier einkauft. Hier sind die Kenntnisse über Agenturen noch geringer. Diese Leute diskutieren fast nur über den Preis und wollen oft nicht einmal zwingend anfallende Leistungen bezahlen.« So oder ähnlich beschreiben viele Agenturverantwortliche ihre Erfahrungen mit dem Einkauf. Wie sind nun solche Aussagen zu bewerten?

Internationales Geschäft

Grundsätzlich hat der Einfluss des Einkaufs bei der Beschaffung von Marketingleistungen im Allgemeinen und

von Agenturleistungen im Besonderen in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Internationale Konzerne haben damit schon rund um das Millennium begonnen. So konnten sie große Kostenblöcke – etwa jene für Medialeistungen – schnell verringern. Davon ausgehend, hat der Einkauf mittlerweile den gesamten Bereich der Mar-

»WER ALS AGENTUR DEN EINKAUF UNTESCHÄTZT, LEGT SICH SELBST DIE DICKSTEN STEINE IN DEN WEG!«

ketingleistungen durchdrungen. Bei den mittelständischen Unternehmen werden diese Leistungen noch nicht so lange durch den Einkauf beschafft, aber auch hier hat das Marketing immer seltener die alleinige Entscheidungsmacht. Und darüber ist man dort natürlich nicht erfreut.

In vielen Unternehmen wird noch darum gerungen, wer entscheidet. In manchen Organisationen sieht sich der Einkauf als interner Berater des Marketings. Denn dieses muss schließlich täglich mit der Agentur zusammenarbeiten und hat auch den besseren Marktüberblick. Deswegen will man als Einkauf den Kollegen auch nichts vorschreiben; man sieht sich als Feintuner der Kosten und Prozesse. Das andere Extrem bilden Einkäufer, die über jede Rechnungsstellung an das eigene Unternehmen entscheiden wollen. Hier sieht man das Marketing als Zulieferer. Die Erfahrung zeigt, dass sich

die meisten Einkäufer der ersten Position anschließen. Doch viele Unternehmen müssen das »Wer macht was« erst noch ausbalancieren – und Agenturen müssen die jeweiligen Machtkonstellationen erkennen und mitunter auch aushalten.

Für Agenturen war und ist der Einkauf immer ein schwieriger Gesprächspartner – unter anderem deshalb, weil er ein hohes Maß an Transparenz fordert. Agenturen mussten sich bislang kaum Gedanken über ihre Kosten- und Angebotsstruktur machen. Ihre externen Kostensätze adaptierten sie meist vom Wettbewerb und tun dies noch immer. Den Bezug zu den tatsächlich entstehenden Kosten kennen sie oft nur Pi mal Daumen. Aus welchen Teilen sich die unterschiedlichen Kosten zusammensetzen, wissen die Agenturen oft auch nicht genau. Kein Wunder: Die berühmten Stundenzettel (in welcher Form auch immer diese vorliegen) werden von Mitarbeitern oft im großzügigen Rückblick ausgefüllt. Und eine Geschäftsführung, die aus »Kreativen« besteht, hat meist nur eine geringe Affinität zu Zahlen.

Transparenz ja, aber nicht überall

Bestimmte Angebotsstrukturen, die ebenfalls dem Transparenzgedanken des Einkaufs zuwiderlaufen, sind nur aus der Historie heraus zu verstehen – etwa Pauschalen, Rabatte und Provisionen. Dabei ist die Diskussion um die Rabatte und deren Rückvergütung im Mediabereich wohl die aktuellste. Im Kern geht es dabei um die Frage, ob Rabatte, die sich aus dem gesamten Buchungsvolu-

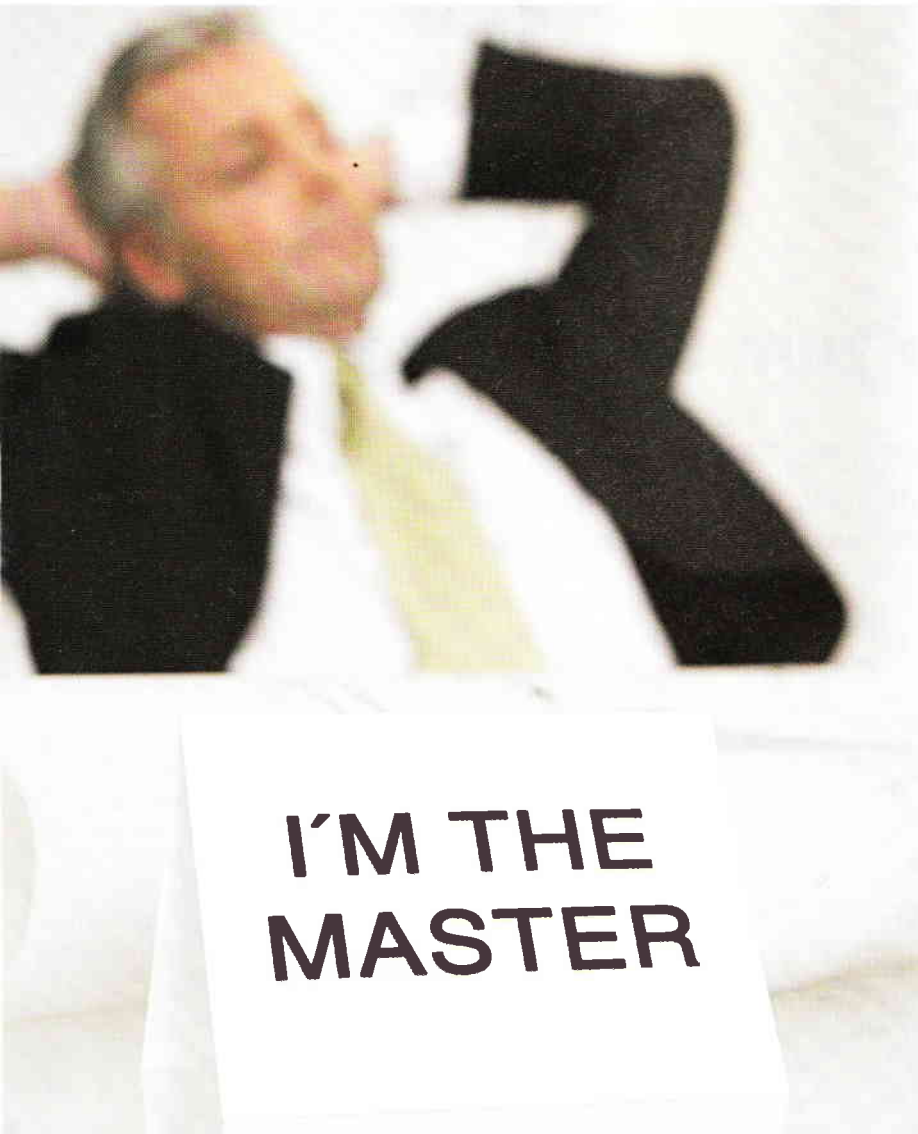
AUTOR

Heiko Burrack

arbeitete als Kundenberater in Agenturen. Mit Burrack NB-Advice berät er Marketingfirmen beim Neukundengeschäft. Außerdem unterstützt er den Einkauf von Unternehmen bei Fragen der Agenturauswahl. Burrack ist Autor der Bücher »Vom Pitch zum Award« (mit Dr. Ralf Nöcker) und »Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen«.

→ www.burrack.de





I'M THE MASTER

men der Kunden ergeben, rückvergütet werden sollen. Vergleichbare Fragen tauchen auf, wenn es um eine entsprechende Bündelung von Printproduktionen geht. Dabei wird der Transparenzwunsch des Einkaufs mitunter auch überdehnt. Etwa dann, wenn Network-Agenturen ihren großen Kunden die Gehälter der Geschäftsleitung offenlegen müssen. Das Verständnis hört dann auf, wenn der Einkauf zum Beispiel die Mietkostenhöhe anzweifelt und den entsprechenden Betrag abzieht.

Die Kostensenkung gehört zu den wichtigsten Einkaufszielen. Und die Agenturbranche macht es dem Procurement hier besonders leicht: Es gibt einfach zu viele Dienstleister – und die sind auch noch austauschbar positioniert. Gibt man den Begriff »Agentur für integrierte Kommunikation« bei Google ein und begrenzt die Suche auf Deutschland, werden über 80.000 Treffer angezeigt. Obwohl hier sicherlich sehr viele Doppelungen enthalten sind, ist die Anzahl der Alleskönner äußerst groß.

Dass ein Einkäufer bei einer solchen Austauschbarkeit und Menge an Dienstleistern sehr schnell eine Auswahl über den Preis trifft, ist durchaus nachvollziehbar. Der Appell an Agenturen kann daher nur lauten, sich der eigenen Kernkompetenz bewusst zu werden und darüber eine Alleinstellung am Markt zu erreichen. Passiert dies nicht, wird der Einkauf bei eindeutig beschreibbaren Leistungen immer öfters auch den elektronischen Weg der Ausschreibung bis hin zu Auktionen nutzen.

Viele Einkäufer wissen zu wenig

Wie gut kennt sich aber nun der Einkauf bei den Agenturprozessen und -strukturen aus? Hier kann man sehr klar zwischen Konzernen und mittelständischen Unternehmen unterscheiden: Erstere verfügen über die oben besprochene Erfahrung, verbunden mit einer Spezialisierung der Einkaufsabteilung auf Agenturleistungen. Beide Aspekte findet man bei den meisten

Mittelständlern nicht – sie ziehen den Einkauf bei Marketingleistungen erst seit Kurzem hinzu. Aufgrund der Budgethöhe beschafft ein Einkäufer hier nicht nur Agenturleistungen, sondern muss sich auch um andere Produkte und Leistungen kümmern. Noch unterschiedlicher stellt sich das Know-how des Einkaufs in Großkonzernen im Vergleich zu Mittelständlern dar. Während man bei den Großunternehmen gezielt Mitarbeiter einsetzt, die früher in Agenturen gearbeitet haben, ist die Beschäftigung mit Agenturleistungen bei den etwas kleineren Unternehmen oft eine reine Kapazitätsfrage.

Nicht Sparen um jeden Preis

Der Kollege, der gerade die entsprechenden Ressourcen hat, bekommt die neue Aufgabe und nutzt dazu natürlich seine bisherigen Erfahrungen. Wenn er vorher beratungsaffine Leistungen beschafft hat, ist der Unterschied zu den Agenturleistungen nicht groß. Hat sich der Einkäufer bisher vor allem mit quantifizierbaren Produkten beschäftigt, sind die Ergebnisse wahrscheinlich suboptimal – zu unterschiedlich sind die Prozesse bei den zu beschaffenden Leistungen. Damit Geld gespart wird, kann man gerade den Mittelständlern nur raten, den Mitarbeitern mit dem neuen Aufgabenbereich Marketingleistungen mehr Know-how an die Hand zu geben. Zum Beispiel, indem sich die Mitarbeiter für einige Zeit eine Agentur von innen anschauen. Denn nur mit dem entsprechenden Wissen ist der Einkäufer ein gleichberechtigter Gesprächspartner des Marketings und der Dienstleister. Gibt man sich hier mit oberflächlichem Know-how zufrieden, wird das Marketing immer argumentieren, dass zwar die Kosten, aber noch stärker die Qualität verringert werden. Wenn der Einkauf jedoch über das nötige Wissen verfügt, kann er für das gesamte Unternehmen viel Positives bewegen. Unter anderem, weil sich viele Marketingleiter ihre »Fürstentümer« geschaffen haben – und diese sind bekanntlich selten effizient.

redaktion@acquisa.de

•]