



STREITGESPRÄCH

# Einkauf trifft Agentur

## TIM VON DER DECKEN

ist Vice President von Efficio in Düsseldorf. Das auf Einkauf spezialisierte Beratungsunternehmen baut für seine Kunden den Einkauf auf, schult Einkäufer, sucht und verbessert Einsparpotenziale

INTERVIEW: Heiko Burrack, Conrad Breyer

Der Pitch ist für viele Unternehmen noch immer das geeignete Werkzeug, um eine Agentur zu finden. Dabei gilt dieses Auswahl

**Tim von der Decken** Gerade bei großen Budgets ist der Pitch deswegen so wichtig, weil man damit am effizientesten den richtigen Agenturpartner findet. Nur so kann die kreative Leistungsfähigkeit der Agenturen transparent dargestellt und verglichen werden.

Nicht der einzige, wenn auch ein wichtiger Baustein, ist die abschließende Präsentation. Dieser geht eine Suche voraus, in der man sich immer intensiver mit den Agenturen beschäftigt. Hier fordert man Unterlagen an, schaut auf die Referenzen und stellt zahlreiche Fragen. Aber der Pitch ist eine Sondersituation. Um diese möglichst realistisch zu

gestalten, gibt es den vorgeschalteten Prozess. Erst wenn man den Ablauf ganzheitlich betrachtet, kommt man zu stimmigen Ergebnissen. Auch wenn der Pitch sicherlich Nachteile hat, muss man immer überlegen, wie sinnvolle Alternativen aussehen könnten. Diese sind sicherlich nicht reich gesät.

Ist Pitchen also beliebt, weil das für Unternehmen mit weniger Arbeit verbunden ist, Herr von der Decken? Und warum lassen si

**Tim von der Decken** Wenn man unter einem Pitch versteht, dass ich einfach 20 Agenturen anfrage und mir dann anschau, was passiert, mag das so sein. Wenn ich aber einen Pitch ordentlich aufsetze, ihn als ein Element des gesamten Auswahlprozesses verstehe, dem andere Vorarbeiten vorausgehen wie ein Request for Information und mich mit den Agenturen intensiv beschäftige, kann davon

keine Rede sein. Denken Sie an den Aufwand, wenn die Marketingkollegen die Agenturen der Shortlist vor Ort besuchen.

Mit einem Pitch kann ich die Arbeiten der Agenturen transparent vergleichen. Dies ist sowohl für den Dienstleister, aber auch für das ausschreibende Unternehmen enorm wichtig.

Hat der Einkauf zu viel Einfluss bei der Agenturenentscheidung? Einkaufsexperte **Tim von der Decken** sagt Nein. Doch **Wolf Ingomar Faecks**, Präsident des Branchenverbands GWA, sieht das Geschäftsmodell der Agenturen bedroht, wenn Kreativleistungen wie Schrauben eingekauft werden



**WOLF INGOMAR FAECKS** vertritt die Position der Agenturen im Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA. Faecks ist Geschäftsführer und Vice President Sapient-Razorfish Kontinentaleuropa

**verfahren vielen inzwischen als überholt, vor allem Agenturen. Wie ist Ihre Haltung dazu?**

**Wolf Ingomar Faecks** Alternativen gibt es mittlerweile durchaus. Diese sind allerdings arbeits- und zeitaufwendiger für die Kunden und entfernen sich von der derzeitigen Beschallungssituation eines Pitches. Progressive Kunden arbeiten mit Workshops, wo man versucht, die Arbeitsweise von wenigen Agenturen genau zu verstehen; auch die Menschen möchte man intensiv kennenlernen. Hier verlässt man das Labor und erzeugt eine operative Arbeitssituation mit umsetzbaren Ergebnissen. Bei den heute üblichen Pitches werden noch immer die Häuptlinge eingeflogen, die ein Kunde später nie wieder

zu Gesicht bekommt. Pitches fördern eine Bühnensituation, die Agenturen natürlich dann für eine entsprechende Darstellung nutzen. Solche künstlichen Situationen sind aus meiner Sicht nicht mehr zeitgemäß. Statt Wegwerfbeziehungen sollten Partnerschaften aufgebaut werden. Stärker als für die Showfähigkeit sollten sich Kunden dafür interessieren, wie Agenturen Probleme lösen. Pitches sind außerdem massiv geldverschwenderisch und damit ineffizient, weil nur ein Bruchteil der Ideen realisiert wird. Will man zu besseren Ergebnissen kommen, müssen sich Kunden stärker einbringen und mehr Zeit investieren.

**ch Agenturen darauf überhaupt ein, Herr Faecks?**

**Wolf Ingomar Faecks** Agenturen haben dafür sehr individuelle Gründe. Eine wichtige Ursache besteht sicherlich darin, dass wirtschaftliche Erwägungen sie zwingen, auch an zweifelhaften Pitches teilzunehmen. Das Motto heißt dann: Dabei sein ist alles. Bei einigen Agenturen fehlen zudem die professionellen Auswahlkriterien. Man nimmt auch dann an einem Pitch teil, der nur mangelhaft hono-

riert wird, wenn man damit die Chancen auf einen Award verbessert. Oder nehmen Sie eine Agentur, die schon langjährig für einen Kunden arbeitet. Auch wenn man weniger Geld verdient, verabschiedet man sich nicht so schnell aus einer solchen Beziehung. Andere Agenturen sehen einen Imagegewinn, für ausgewählte Kunden zu arbeiten, auch wenn geringe Tagessätze gezahlt werden.

→

Fotos: Yves Salmont; [www.economy-business.de](http://www.economy-business.de)



## > Was fordern Sie?

**Wolf Ingomar Faecks** Die Branche erreicht keine Augenhöhe, wenn man an problematischen Auswahlverfahren teilnimmt oder sich auf Kunden einlässt, die schlecht bezahlen. Wenn es immer wieder Agenturen gibt, die dazu bereit sind, werden wir nicht gleich-

berechtigt behandelt. Deshalb müssen auch schon die Auswahlprozesse vergütet werden. Hier kann ich nur an Agenturen appellieren, öfter Nein zu sagen. Wir müssen aufhören, nur einzuklagen, sondern auch aufrecht gehen. Agenturen müssen kritischer mit sich sein.

## Tim von der Decken sagt:

- Nur über einen Pitch lässt sich insbesondere bei großen Budgets die kreative Leistungsfähigkeit einer Agentur transparent abbilden.
- Agenturen sollten nicht für ihre New-Business-Aktivitäten bezahlt werden, wenn die Konditionen stimmen. Heißt zum Beispiel: Ein Pitch ist auf maximal drei Teilnehmer begrenzt, und der Kunde hat das Jahresbudget für die Agentur ausreichend hoch bemessen.
- Der Einkauf bietet nicht mehr als eine Dienstleistung und setzt lediglich Rahmenbedingungen. Am Ende entscheidet das Marketing, welche Agentur für das Unternehmen und seine Marken wirbt.
- Um Verwerfungen zu vermeiden, müssen Marketing und Einkauf von Anfang an partnerschaftlich miteinander umgehen. Jeder Einkäufer sollte wissen, wie Agenturen funktionieren.
- Wenn Marketing und Einkauf gut miteinander können, können Agenturen problemlos mit eingebunden werden.

## Stimmen Sie der These zu, dass sich die Anzahl der Pitches erhöht hat? Darauf lässt die jüngste GWA-Stu

**Tim von der Decken** Man muss sagen, dass die Anzahl der Pitches in den letzten Jahren wirklich zugenommen hat. Ein wichtiger Grund ist, dass der Einkauf stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden ist. Dies gilt heute stärker für Konzerne, setzt sich aber bei mittelständischen Unternehmen vermehrt durch.

## Werden Agenturen zwischen Marketing und Einkauf zerrieben? Oder schweift der Druck aus dem Einkauf

**Tim von der Decken** Der Einkauf begleitet den Auswahlprozess für Agenturen, und das Marketing trifft die Entscheidungen. Der Einkauf gibt Rahmenbedingungen einer Zusammenarbeit vor. Aber das Marketing bestimmt unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten, mit welcher Agentur man einen Vertrag schließt.

Bei der Beschaffung aller Dienstleistungen gibt es den Wunsch nach Transparenz. Es soll eben keine Agentur geben, die bessere Chancen hat, weil sie besondere Kommunikationswege zum Marketingleiter aufgebaut hat. Dass der Einkauf im Lead ist, sehe ich zwar bei einigen Pitches; ansonsten kann davon keine Rede sein.

## Fehlt es an Know-how, Einfühlungsvermögen? Was sollte ein Einkäufer, der Agenturleistungen einkauft,

**Tim von der Decken** Lange Jahre hat der Marketingleiter selbst eingekauft. Diese Verantwortlichkeit musste er nun an Kollegen abgeben. Dass man damit nicht zufrieden ist, kann ich verstehen. Um solche Verwerfungen zu verhindern, müssen Marketing und Einkauf von vornherein partnerschaftlich arbeiten. Jeder Einkäufer sollte sich intensiv mit dem

Markt beschäftigen und wissen, wie Agenturen funktionieren. Nur dann kann man mit den Kollegen vom Marketing gleichberechtigt sprechen. Gerade bei Unternehmen, wo ein Einkäufer aufgrund des geringen Marketingvolumens auch andere Leistungen einkauft, gibt es sicherlich einen Verbesserungsbedarf. Hier wissen die Kollegen häufig zu wenig.

## Gibt es für ein besseres Miteinander zwischen Agenturen, Marketing und Einkauf überhaupt eine Lösung?

**Wolf Ingomar Faecks** Ein wichtiger Ansatz wäre aus meiner Sicht, dass alle Beteiligten mehr als heute das Gesamtsystem in den Blick nehmen und nicht an der Optimierung eigener Zielsysteme arbeiten. Ein Einkauf, der nur auf Einsparungen schaut, gerät mit Fachabteilung und Agentur gleichermaßen aneinander und hilft niemandem außer sich selbst. Eine Agentur, die etwa Kundenbedürfnisse nach professionellen Prozessen ignoriert und nur das kreative Produkt im Blick hat, bringt

Marketing und Einkauf gegen sich auf. Wenn alle auf gemeinsame Ziele eingeschworen werden könnten, wären wir viel weiter.



**Tim von der Decken** Das Honorar sollte nur eines von mehreren Entscheidungskriterien sein, ob man bei einem Pitch dabei ist. Die Anzahl der teilnehmenden Agenturen sollte am besten auf drei begrenzt und das ausgelobte Budget auf Jahresbasis ausreichend hoch sein. Sind diese

Kriterien erfüllt, sollten Agenturen nicht für ihren Vertrieb bezahlt werden. Es ist im Übrigen nicht sinnvoll, kleinste Projekte pitch zu lassen. Auf Dauer vergrault man sich so Agenturen, die aufgrund von betriebswirtschaftlichen Gründen daran nicht mehr teilnehmen.

#### die schließen, die eine konfliktreichere Zusammenarbeit zwischen Kunden und Agenturen konstatiert.

**Wolf Ingomar Faecks** Wir stellen eindeutig fest, dass der Einkauf immer öfter im Lead ist. Hier sind mitunter Mitarbeiter am Werk, die Agenturen wie Schrauben einkaufen. Dadurch wird vom Procurement eine Todesspirale in Gang gesetzt. Denken Sie nur an die Mitarbeiter auf Agenturseite, deren Qualifikation genau deswegen immer weiter abnimmt. Der Einkauf

will den billigsten Preis. Werte zu schaffen hat eine geringe Bedeutung. Die Macht des Einkaufs geht hier in eine völlig falsche Richtung. Auf der anderen Seite müssen sich auch Agenturen bewegen und sich als strategische Sparringspartner etablieren. Dazu gehört der Aufbau von Beziehungen über das Marketing hinaus – bis hinauf in die Vorstandsetage.

#### Werber und Marketer nicht eher zusammen?

**Wolf Ingomar Faecks** Diese partnerschaftliche Beziehung sehe ich so überhaupt nicht. Dies liegt auch an der ganz unterschiedlichen Incentivierung von Marketing und Einkauf. Der Einkauf bekommt dann mehr Geld, wenn er die Kosten reduziert. Er wird nicht dafür bezahlt, die besten Ergebnisse für das Unterneh-

men zu erzielen. Die fehlende Zusammenarbeit sehen Sie, wenn sich die Marketingleute bei ihren Agenturen über die schlechte Situation und das hohe Misstrauen gegenüber dem Einkauf ausheulen. Agenturen als Spielball zu verwenden ist nicht in Ordnung.

#### genau darüber wissen?

**Wolf Ingomar Faecks** Tatsächlich ist auch unsere Beobachtung, dass es im Einkaufsbereich Wissenslücken gibt. Agenturleistungen einzukaufen unterscheidet sich nun mal vom klassischen Procurement. Dabei muss aber auch klar sein, dass die Entscheidung über die geeignete Agentur letztlich beim Management oder Marketing liegt. Das ist eine Businessent-

scheidung; nicht alles folgt hier der Logik von Kosteneinsparungen. Weiterbildungsangebote gibt es, etwa eine von GWA und Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf veranstaltete Konferenz. Das Problem liegt letztlich jedoch mehr im Prozess und der Zusammenarbeit von Einkauf und Marketing, die bei den meisten Unternehmen nicht zielgerichtet funktioniert.

#### Was schlagen Sie vor?

**Tim von der Decken** Die wichtigste Voraussetzung ist, dass von den drei Akteuren Marketing, Einkauf und Agenturen die beiden erstgenannten gut zusammenarbeiten. Die dazu notwendigen Rahmenbedingungen und Spielregeln müssen klar festgelegt werden. Die wichtigste ist, dass der Einkauf der Dienstleister des Marketings ist. Das Procurement soll eben gerade nicht Polizei spielen oder die Befugnisse der Marketingkollegen beschneiden. Vielmehr soll sich das Marketing auf die The-

men konzentrieren können, die es besonders gut beherrscht. Entlastet werden die Mitarbeiter vom Einkauf, der wiederum seine Stärken einbringt. Natürlich entscheidet das Marketing letztendlich, mit welcher Agentur es zusammenarbeiten will. Wenn Marketing und Einkauf gut zusammenarbeiten und ihr Verhältnis ausbalanciert ist, können auch die Agenturen problemlos integriert werden.

[agenturen@wuv.de](mailto:agenturen@wuv.de)

#### Wolf Ingomar Faecks sagt:

- Mutige Kunden arbeiten mit Workshops, um ihren Agenturpartner zu finden. Nur in einer operativen Arbeitssituation können Kunden ihre Agentur wirklich kennen- und verstehen lernen.
- Agenturen sollten sich weder auf problematische Auswahlverfahren einlassen noch auf Kunden, die schlecht bezahlen. Wer aufrecht geht, verdient sich Respekt.
- Um ernst genommen zu werden, müssen sich Agenturen als strategische Sparringspartner ihrer Kunden verstehen. Und als solche über das Marketing hinaus zum Beispiel auch mit dem Vorstand ins Gespräch kommen.
- Im Einkauf gibt es große Wissenslücken, die es zu füllen gilt. Der GWA und der Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf beispielsweise bieten Fortbildungen an.
- Alle Beteiligten im Markt sollten mehr auf das Gesamtsystem schauen. Das gemeinsame Ziel muss über den Partikularinteressen Einzelner stehen.