



## Überlebenstraining Kreativ-Einkauf: Wie man die bösen Buben überlebt

Der Trend geht dazu, Agentur-Dienstleistungen vom Einkauf buchen zu lassen. Kreative treffen dann auf messgrößen-fixierte Einkäufer. Schnell wird der Preis Maß aller Dinge, Qualität ist keine Währung. Wie man den schlimmsten Tretninen aus dem Weg geht.

[Weiterlesen](#)

## Überlebenstraining Kreativ-Einkauf: Wie man die bösen Buben überlebt



03.04.12 Der Trend geht dazu, Agentur-Dienstleistungen vom Einkauf buchen zu lassen. Kreative treffen dann auf messgrößen-fixierte Einkäufer. Schnell wird der Preis Maß aller Dinge, Qualität ist keine Währung. Wie man den schlimmsten Tretninen aus dem Weg geht.

[Weiterleiten](#)

[Artikel merken](#)



Kampf statt Dialog sind die Folge, wenn Agentur und Einkäufer verschiedene Sprachen sprechen  
(Bild: Broken Inaglor / wikicommons)

So mancher Agentur-Geschäftsführer fürchtet sich vor der Einkaufsabteilung der Unternehmen massiv. Schlaflose Nächte stehen dann vor den Gesprächen mit den bösen Controlling-Buben. Was wollen sie genau? Wie funktioniert ein Beschaffungsprozess, und soll man Partner des Procurements sein? Wann werden Auktionen eingesetzt und wann sind Bonus-Malus-Lösungen gut?

### Wie böse sind Einkäufer wirklich?

Bevor ich mich zum ersten Mal mit Verantwortlichen aus Einkaufsabteilungen unterhalten habe, hatte ich schon viele (mitunter) sehr böse Geschichten über diese Menschen gehört. Da war von Leuten die Rede, die gestern Klopapier, heute Agenturleistungen und morgen Schrauben beschaffen.

Ich hörte, dass es Einkäufern egal ist, was sie einkaufen. Wichtig sei ihnen nur, dass sie die Preise der Lieferanten drücken können. Es hieß, dass Einkäufer die Prozesse von Agenturen nicht kennen und dass sie das auch gar nicht interessiert. Da wurde über Leute gesprochen, die eine Zahl im Kopf haben und die nur nach dem Erreichen dieses Ziels zu einem Geschäft bereit sind. Kurz und gut: Die entsprechenden Mitarbeiter wüssten so gut wie nie, was sie gerade bei einer Agentur beschaffen /das gilt natürlich besonders bei erklärungsbedürftigen Produkten wie es Agenturleistungen oft sind, wie das iBusiness-Dossier [Akquise: Dienstleistungs-Marketing und Agentur-Vertrieb](#) erläutert). Ihnen gehe es nur um den Preis, sprich: um eine Kostenverringernung.

### Eigentlich leiden die "Bösen" nur an der mangelnden Transparenz

Nachdem ich dann die ersten Gespräche mit den bösen Buben vom Einkauf geführt hatte, war ich eigentlich ein wenig enttäuscht: Sie waren nämlich gar nicht so böse. Ganz im Gegenteil, konnte ich doch ihre Argumente in vielen Bereichen verstehen. Ich konnte nachvollziehen, dass sie sich über mangelnde Transparenz beklagen. Agenturen haben es schon immer verstanden, ihre Prozesse mit einem Schleier der Verdunkelung zu umhüllen. Sie wollen nicht offen legen, wie zum Beispiel kreative Ergebnisse zustande kommen.

Natürlich ist es schwieriger, eine qualitativ sehr hochwertige Leistung einzukaufen, die man nicht eindeutig monetär bewerten

kann, als genormte Schrauben. Aber auch kreative Leistungen kann man natürlich beurteilen. Wenn einige Agenturen dies immer noch verneinen, irren sie.

Es gilt auch zu berücksichtigen, dass in anderen Bereichen das Procurement schon viel früher und auch massiver eingebunden war. In vielen Disziplinen gab es schon immer eine Zweiteilung von fachlicher und kaufmännischer Sicht.

## Warum der Einkauf Probleme hat mit kreativen Dienstleistungen

Ich habe über genau diese Wahrnehmung mit Gerald Spitzer **XING** gesprochen, der bei **Nestlé** als European Procurement Group Manager tätig ist. Als Erstes wollte ich von ihm wissen, wie er den Kostendruck und den Einfluss des Einkaufs in den "Nicht-Marketing-Bereichen" sieht. *"Der Einkauf hat die Bereiche Advertising und Marketing relativ spät für sich entdeckt. Anders sieht dies in den Bereichen der Roh- und Verpackungsmaterialien aus - hier ist der Einkauf seit jeher ein legitimer und akzeptierter Partner des Business mit klarer Rollenverteilung."* Dies liege an der Ursprünglichkeit und klaren Spezifizierbarkeit der Materialien, die im Rahmen der Produktherstellung benötigt werden. Hier ist der Kostendruck enorm, gleichzeitig sei die Optimierung der Beschaffungsprozesse bereits sehr weit fortgeschritten. *"Marketing- und Werbeagenturen hingegen haben sich sehr lange zurücklehnen können. Kommerziell hat man sie nicht wirklich herausgefordert."*

## Trend zur verstärkten Mitbestimmung des Einkaufs

Marketingleistungen sind recht spät in den Fokus des Einkaufs gerückt. Es gibt aber auch Bereiche, in denen der Einkauf noch weniger Einfluss hat, und wenn überhaupt nur eine marginale Rolle spielt. Damit meine ich Themen wie Recht, Wirtschaftsprüfung oder Unternehmensberatungen. Wie ist der Einkauf hier involviert, habe ich Gerald Spitzer **XING** gefragt. *"Ähnlich wie bei Marketing-Dienstleistungen ist auch in diesen Bereichen eine Zunahme an Einkaufs-Involvement zu beobachten. Grundsätzlich sehe ich hier eine starke Tendenz hin zum sogenannten Prinzip der 'Segregation of Roles'. Also eines Disziplinen übergreifenden Zusammenwirkens von fachlicher und kommerzieller beziehungsweise kostenorientierter Kompetenz. Wenn man diese beiden Expertisen partnerschaftlich zusammenbringt, dann kann man für ein Unternehmen letztendlich aus qualitativen wie auch kostenorientierten Gesichtspunkten die beste Einkaufsleistung erzielen. Das gilt für alle indirekten Materialien, also auch für Unternehmensberatungen und so weiter."*

Klar ist natürlich, dass Leistungen wie die Wirtschaftsberatung bei so großen Unternehmen wie Nestlé durchaus unter dem Einfluss des Einkaufs

## Neun goldene Regeln beim Verhandeln von Projektverträgen

- 1. Team:** ein Verhandlungsteam zu bilden, das aus Fachexperten, Jurist(en) und einem verhandlungssicheren Manager gebildet wird.
- 2. Führung:** Der Manager wird in der Regel intern sein; externe Manager wie ich kommen bei Ressourcenengpässen oder ab einer hohen Komplexität oder Fachlichkeit in Betracht (Ganz selten und bei "Größtprojekten" übernimmt statt des o.g. Managers ein gestandener und spezialisierter externer Jurist über eine längere Periode die Verhandlungsführung, etw a dem Outsourcing einer kompletten Bank-Infrastruktur. Ich kenne einen Fall, der seit drei Jahren auf diese Weise aufgestellt ist.)
- 3. Rolle von Juristen:** Man sollte sich grundsätzlich überlegen, ob Juristen aktiv an der Verhandlung teilnehmen oder nur im Hintergrund tätig werden. Beide Alternativen haben jeweils ihre Vorteile. Bei der ersten sollte jedoch unmissverständlich klar sein, wer den "Lead" hat - ein uneingespieltes Team schießt sonst Eigentore.
- 4. Priorisierung:** Statt - wie ich in der Praxis immer wieder erlebe - den ganzen Vertrag "in x Runden von vorne bis hinten" zu verhandeln, sollte das Team alle Themen erst ganzheitlich diskutieren und intern strukturieren. Was ist wie wichtig? Was ist also unabdingbar, wünschenswert, verhandelbar, minimal akzeptabel? Wo können Fallbacks angeboten werden? Was ist noch an offenen ToDos? In dieser Phase erfolgt auch das Festlegen der Verhandlungsstrategie.
- 5. Phasen:** Im eigentlichen Verhandlungsprozess sollten dann wesentliche Punkte in die Phasen LoS /MoU beziehungsweise Heads of Agreement "abgeschichtet" werden, bevor es in Details geht. Leider erweisen sich vermeintliche Details mitunter als K.O.s, daher neige ich dazu, dass beide Seiten den Vertrag doch schon am Anfang cursorisch und unverbindlich durchgehen.
- 6. Überblick:** Ich arbeite zudem auch mit einer Übersicht für höherrangige Instanzen (Lenkungsausschuss etc.), die den Verhandlungsstand mit Themen, Positionen, Dissensgrad und weiteren Elementen strukturiert. Wenn man diese Übersicht mit der Gegenseite abstimmt, erschließt sich häufig erst wirklich, wo Dissens besteht, weil nicht mehr von Runde zu Runde "freestyle" verhandelt werden kann.
- 7. Vertragshoheit:** Die Vertragshoheit ist ganz wesentlich für den Erfolg - wer den ersten Wurf in hoher Qualität liefert, beeinflusst den Ablauf der Verhandlung sehr zu seinem Vorteil.
- 8. Form:** Verhandlungen sollten persönlich oder (fern-) mündlich stattfinden. Leider erlebe ich es manchmal, dass eine Seite Mails schreibt, zum Beispiel mit Klauselvorschlägen oder Zwischenergebnissen und dies mit Argumenten unterfüttert. Dies kann die Diskussion auf den Schriftweg leiten und die Fronten eher verhärten oder zu Missverständnissen führen. Dieses Vorgehen sollte nur durch die Verhandlungsführer beschränkt werden und nur in beiderseitigem Einvernehmen geschehen.
- 9. Völlig unterschätzt wird das gesamte Dokumentenmanagement.** Hier entsteht mitunter ein "Kraut und Rüben", das in den letzten Stunden vor Unterzeichnung schwere Fehler produziert und Tür und Tor für unfaire Verhandler öffnet. Daher:
  - Masterführung und Versionierung bitte einheitlich regeln und durchsetzen,
  - ebenso sich von MS Word nicht zur übermäßigen Nutzung der

stehen. Aber die großen Unternehmen waren auch bei den Agenturleistungen die Treiber und die Ersten, die diese Bereiche ins Visier genommen haben. Bei Unternehmen, die kleiner sind, gibt es hinsichtlich Bereichen wie Recht, Wirtschaftsprüfung noch ein starkes Eigenleben. Hier ist der Einkauf weit weniger oder überhaupt nicht aktiv.


Überarbeitungsfunktionen verleiten lassen (hier entsteht Unübersichtlichkeit bei mehreren Änderungsrunden durch mehrere Personen und solche, die den Bearbeiter falsch eingestellt haben), sondern mit "clean"-Versionen und Vergleichsdokumenten arbeiten.

- Präzision gilt auch für Vertragsanlagen, die frühzeitig gesammelt, konsolidiert und in das Vertragswerk so eingefügt werden müssen, dass die Referenzen klar und eindeutig sind.

## Wie Agenturen die Sprache des Einkaufs lernen

Quelle Christoph Kappes [XING](#) / [fructus](#) 

### Die Vokabel-Liste für Agenturen: Liste entscheidungsrelevanter Kriterien einfordern

Für viele Mitarbeiter von Agenturen sind die Prozesse im Einkauf immer noch schwer nachvollziehbar. Sie wissen auch nicht genau, was man unter einem systematischen Einkaufsprozess versteht. Dies liegt unter anderem daran, dass es nur wenige Touchpoints zwischen Agenturen und Procurement gibt. Ständige Berührungspunkte findet man kaum. Ich wollte von Dietmar Kirchner [XING](#), der bei der [Deutschen Lufthansa](#)  als Einkaufsleiter gearbeitet hat, erfahren, was einen systematischen Einkaufsprozess ausmacht. Seine Antwort: *"Dieser Prozess beginnt damit, dass wir eine sehr genaue Spezifikation erarbeiten. Darin ist klar und für jeden Lieferanten verständlich aufgeführt, was wir eigentlich wollen. Man beschreibt die entscheidungsrelevanten Kriterien, aber auch die No-Go-Items, die dazu führen, dass man mit einem Lieferanten nicht zusammenarbeitet."*

An dieser Stelle habe ich aufgegriffen, was Agenturen immer wieder anführen: nämlich, dass sich der Einkauf bei den Leistungen und Prozessen überhaupt nicht auskennt. Allerdings: Wenn der Einkauf Spezifikationen erarbeiten soll, so muss er wissen, was in den Agenturen passiert, oder? Dietmar Kirchner dazu: *"Er muss sich schon ein bisschen auskennen, aber er darf eines nicht machen. Er darf nicht sagen: 'Ich habe ein viel besseres Marketingkonzept als die Marketingabteilung.' Statt dessen muss er wissen, wie dieser Markt funktioniert, aber er muss nicht die Sprache der Kreativen sprechen. Eine Marketingabteilung ist eine wichtige, spezialisierte Abteilung, so wie die Rechtsabteilung mit den Juristen. Der Einkauf sollte die dort herrschenden kommerziellen Gepflogenheiten kennen. Er muss nicht wissen, wo in Deutschland der größte, beste Creative sitzt. Aber er sollte wissen, nach welchen Regeln diese Branche abrechnet und wie man das optimieren kann."*

### Einkäufer lieben messbare Größen

Und worin sieht Dietmar Kirchner die größten Optimierungsfelder des Einkaufs im Bereich der Agenturleistungen? *"Der Einkauf wird sicherlich darauf drängen, dass der Kampagnenerfolg so vereinbart wird, dass er messbar ist. Er fragt nach dem Nutzen. Und er zwingt die Agentur, und das ist für viele von ihnen auch neu, sich darüber im Klaren zu sein, was sie denn eigentlich macht. Welchen Nutzen sie erzeugt."*

Das habe Kirchner einmal auf einer Veranstaltung von Werbeagenturen von einem Engländer gehört, der da in einem Vortrag gesagt habe: *"Die Werbeleute müssen dadurch, dass die Einkäufer erscheinen, lernen, auch die Sprache der Finanz-Analysten und der Kaufleute zu verstehen. Die denken in Werten und Nutzen und eben nicht in schönen Bildern."* zitiert Kirchner und fügt hinzu: *"Solche Qualitätsrückmeldekriterien zu entwickeln, ist eine wichtige Aufgabe des Einkaufs."*

## Über Pseudo-Verhandlungen und Pseudo-Pitches

Die gute Nachricht, wenn ein Interaktiv-Dienstleister oder eine Agentur den Einkäufern gegenüber sitzt: Der Auftraggeber-to-be ist bestrebt, für die Web- oder Kreativdienstleistung zu bezahlen (wenn auch vielleicht nicht so viel, wie Agentur oder Dienstleister gerne hätte). Ein (Zahlen getriebener) Einkäufer weiß immer auch: Auf der anderen Seite des Verhandlungstisches müssen die Zahlen auch stimmen.

Widersinnigerweise sind es gerade die Fachabteilungen - also in der Regel das Marketing - die dafür verantwortlich sind, dass Agenturen für lau arbeiten: Indem sie Pseudo-Pitches veranstalten, um kreative Leistungen abzugreifen. Oder indem sie Pseudo-Verhandlungen durchführen, bei denen es vor allem darum geht, Know-how der Agentur kostenlos abzugreifen.

#### Typisches Verhalten von Unternehmen, die Beratung kostenlos abgreifen wollen

- Phantasievolle Versprechungen, um Agenturen zu ködern.
- Unsicherheit, besonders bei der Einführung von Social Media: *"Wir haben uns intern auf eine reduzierte Herangehensweise verständigt und machen das jetzt inhouse."*
- Eigene Recherchen: *"Wir haben uns auch noch sehr intensiv mit Experten und der Marktrecherche beschäftigt" ...*

#### Wenn Diskussionen über Qualität keinen Sinn ergeben

Von Agenturen hört man immer wieder: *"Wir haben es mit Einkäufern zu tun, die von dem, was sie einkaufen, überhaupt keine Ahnung haben. Die haben aber eine bestimmte Zahl im Kopf und wollen, dass diese erfüllt wird."* Hier macht eine Diskussion über Qualität keinen Sinn. Diesen Typus von Einkäufer findet man primär in mittelständischen Unternehmen und dort ist die Anzahl der Projekte mit Agenturen überschaubar.



- Inhouse-Lösung: "Wir haben unseren Mitarbeiter zwei Wochen auf einen SEO/SEM-Kurs geschickt und der kann das jetzt auch."
- Komplett-Absage: "Wir machen gar nichts" - eine wichtige strategische Entscheidung nach einigen Beratungsterminen.
- Stellenausschreibung: Bewerber erarbeiten in Vorstellungsrunden konkrete produktbezogene Ideen.

Insgesamt sieht man aber eine Veränderung: Einkäufer schauen stärker auf die Qualität. Aber Ausnahmen bestätigen die Regel: "Einigen Einkäufern ist die Qualität total egal; es herrschen absurde Praktiken", so ein Agenturvertreter, der nicht genannt werden möchte. "Ich habe Verhandlungen erlebt, wo das Procurement des Kunden der Agentur eine Liste mit den Titeln von Agenturmitarbeitern vorgelegt hat. Das begann mit dem Junior-Kontakter und hörte beim Geschäftsführer auf." Die

Agentur, welche den günstigsten oder besser billigsten Preis dahinter geschrieben habe, habe den Job bekommen. Wobei mancher Dienstleister aus seinem Junior schnell einen Senior gemacht habe. Mit solchen Praktiken bleibe die Qualität auf der Strecke, meint der Agenturvertreter: "Soviel Dummheit treibt mich in den Wahnsinn."

Was aber, wenn man es mit einem zahlenfixierten Einkäufer zu tun hat? "Es mag natürlich sein, dass es diese Einkäufer gibt", so Dietmar Kirchner. "Das sind wahrscheinlich schlecht umgeschulte Controller. Aber es kann auch sein, dass der Einkäufer seine Punkte nicht richtig kommuniziert. Manchmal funktioniert auch das Good-Guy-Bad-Guy-Spiel zwischen Marketing und Einkauf nicht richtig." Manchmal ärgere sich auch die Marketingabteilung über diesen lästigen Kollegen, der die einst so gemütlige Beziehung zu den Agenturen jetzt mit seinen ständigen und mäkeligen Fragen stört. Dann werde diese einst so aerodynamische Situation auf einmal von allen möglichen Verwirbelungen gestört."

Nicht in allen Unternehmen habe man sich an die neue Situation gewöhnt, glaubt Kirchner. Da gebe es durchaus noch ein Fremdeln: Der Einkauf werde immer versuchen, der Marketingabteilung die Scheuklappen wegzunehmen. "Er wird versuchen zu sagen: 'Schön und gut, ihr arbeitet mit dieser Agentur seit Jahren zusammen. Aber nach allem, was wir wissen, gibt es Hunderte Agenturen in Deutschland. Wir können uns nicht vorstellen, dass nicht wenigstens fünf oder acht davon genauso gut sind wie die, die ihr hier habt. Warum könnt ihr nicht mal gucken, ob wir nicht zwischen den fünf oder acht eine Wettbewerbssituation herstellen können. Dann können wir einen besseren Preis, vielleicht auch eine höhere Qualität erhalten.' Der Einkäufer legt natürlich mehr Gewicht auf den besseren Preis."

#### **Auch in der Niederlage: Begründete Entscheidungen für den nächsten Pitch verlangen**

Nachdem wir über die Prozesse gesprochen haben und auch schon am Rande darüber, worauf Einkäufer achten, wollte ich nun doch wissen, was sie genau interessiert. "Er wird als Erstes versuchen, die Spezifikation zu erleichtern, also zu sagen: 'Muss das so bombastisch sein?' Das, was gekauft wird, muss vielleicht nicht so wahnsinnig anspruchsvoll und teuer sein. Er muss darauf achten, dass die Veränderungen der Spezifikation auch an alle Beteiligten weitergegeben werden." Alle müssten die Chance erhalten, darauf zu reagieren. Die Beurteilungskriterien sollten sachlich nachvollziehbar sein, sagt Kirchner. Dem Verlierer müsse man erklären können, warum er nicht gewonnen hat; er soll ja am nächsten Pitch wieder teilnehmen. So baue man auch einen gewissen Druck bei der eigenen Qualitätssicherung auf.

An den letzten Verhandlungen sollten mindestens zwei, besser drei Wettbewerber beteiligt sein, findet Kirchner: "Bei denen sollte die Fachabteilung sagen können: 'Ja, mit allen können wir grundsätzlich arbeiten. Wir haben eine Präferenz für den, der ist uns am liebsten.' Dann konvertiert man diese Präferenz in eine monetäre Einheit. Das Motto lautet dann: 'Der darf 20 Prozent oder 10.000 Euro mehr kosten, dann nehmen wir ihn immer noch. Und der andere, den wir eigentlich weniger gut finden, der muss um sehr vieles günstiger sein.'"

Aber dann gehe ich in die Preisverhandlungen und sage: 'So, Leute, ihr habt alle noch eine Chance, euch zu verbessern, wenn ihr euch nochmals bewegt auf der Preisseite.' Und dann sagt jeder: 'So viel und dann nicht weiter', oder er sagt: 'So viel, reicht das?' Und dann sage ich: 'Wird man sehen.' Im Grunde genommen sei das praktisch die Situation einer Auktion. Wenn man sich einen Preis vornehme und alle sagen "Nein", könne man sich auf den Kopf stellen und werde die Zahl nicht bekommen. Wenn man einen Preis verlange und der andere sagt ein wenig zu schnell "Ja", dann war der Preis natürlich zu hoch: "Eine schwierige Geschichte eben. Am einfachsten ist es, entweder zu sagen: 'Nur zu dem Preis machen wir es. Wenn wir es zu diesem Preis nicht kaufen können, verzichten wir ganz auf die Kampagne.' Das ist ja auch eine Möglichkeit. Sie können in bestimmten Situationen sogar gegen einen Null-Einkauf spielen. Wenn es so teuer ist, dann bleibt die alte Küche noch mal drin."

**Einkäufer erfragen Preise, statt sie zu nennen** Meine Frage dazu: "Wenn ich das richtig verstanden habe, sagt man den Agenturen nicht den Preis, den man gerne haben möchte. Vielmehr fragt man, was das beste Angebot der Agenturen ist?" Und die Antwort: "Ja, wenn ich einen Preis in den Raum stelle und zwei sagen zu, muss ich mit den beiden trotzdem weiterspielen." Deswegen sei der Wettbewerb so wichtig: Nur dadurch lässt sich sicherstellen, dass das ein paar Runden weitergeht. Ein Sonderfall sei es jedoch, wenn Lieferanten sehr

#### **Tipps im Umgang mit dem potenziellen Kunden**

- Wenn eine Aufgabe an die Agentur gestellt wird, antwortet diese mit einem Rebriefing und einem Kostenvoranschlag.
- Für Beratungsleistungen und Projektergebnisse ist ein Auftrag nötig, Kennenlern-Meeting ohne Know-how-Transfer ist kostenlos.
- Geschickte Frage regt zum Nachdenken an: "Welcher andere Kunde sollte Ihrer Meinung nach Ihren Auftrag bezahlen,

wenige Kunden haben. *"Hier muss man aufpassen, dass der Lieferant nicht pleite geht. Deswegen sollte man kein dominanter Kunde sein. Abgesehen von den ethischen Problemen ist es auch schlicht äußerst unschön, wenn Ihnen mitten in der Vertragslaufzeit ein Lieferant die Grätsche macht. Dann sind Sie noch selber schuld."*

### Stiefkind Agenturleistung: Den Einkauf macht, wer gerade Zeit hat

Agenturen und vielleicht auch das Marketing haben in der Vergangenheit zu sehr auf die Wirkung von bunten Bildern gesetzt und zu wenig darüber nachgedacht, was denn die finanziellen Auswirkungen von Kommunikation sind. Der Einkäufer bringt hier sicherlich eine Kompetenz ein, die genau darauf abgestimmt ist, und dies kann dem Ganzen nur gut tun. Agenturen müssen in Zukunft noch mehr Wert darauf legen, was einem Kunden wodurch nützt.

Sehr erstaunlich geht es mitunter zu, wenn man fragt, wer in einem Unternehmen Agenturleistungen einkauft. Eigentlich sollte dies eine Person tun, die im betreffenden Bereich das meiste Know-how hat oder sich in vergleichbaren Branchen auskennt. Der Einkauf von Marketing- und speziell Agenturleistungen setzt eben ein besonderes Wissen voraus. Ein Einkaufsverantwortlicher sagte mir, *"dass bei der Beschaffung von Agenturleistungen alles anders ist."*

Auf Vorstandsebene hat man den Eindruck, dass bei Marketingleistungen besondere Einsparungsmöglichkeiten liegen. Faktisch werden dann nicht die Mitarbeiter mit dem Agenturbereich betraut, die hier die meiste Erfahrung haben. Vielmehr trifft es meist den Mitarbeiter, der gerade Kapazitäten frei hat. Man kommt dann zu suboptimalen Ergebnissen, weil die Einkäufer die Agenturen nicht verstehen. Hier kann man den Unternehmen nur raten, das notwendige Know-how aufzubauen. Nur so kann man Blockaden des Marketings überwinden und die erhofften Savings erzielen, weil man nur dann von den Agenturen verstanden und ernst genommen wird.



Heiko Burrack  
(Bild: Businessvillage)

iBusiness-Autor Heiko Burrack **XING** (geboren 1967) ist Gründer der Unternehmens- und Agenturberatung **Burrack NB-Advice**. Neben dieser Tätigkeit ist Heiko Burrack als Referent, Trainer und Coach tätig.

Er publiziert regelmäßig in unterschiedlichen Fachzeitschriften und ist Autor verschiedener Bücher, darunter der Neuerscheinung *"Die Werbepropheten und ihre dröhnenden Lautsprecher"* (Februar 2012, **Verlag Business Village**). (sh)



(Bild: Businessvillage)

1 | 2 weiter

1. Teil: Überlebenstraining Kreativ-Einkauf: Wie man die bösen Buben überlebt

2. Teil: Sebastian Halm: Lost in Translation

### Weitere Artikel zu diesem Themenbereich:

- P** Wie sich Agenturen gegen die "Für-lau-Mentalität" schützen können (19.01.12)
- P** Studie enthüllt Strategie-Todsünden der Interaktivdienstleister 2012 (18.01.12)
- P** Interaktiv-Dienstleister: Das werden die sieben Geschäftstrends 2012 (06.12.11)
- P** Neun goldene Regeln beim Verhandeln von Projektverträgen (20.10.09)

**Themenrelevante Dienstleister im iBusiness Dienstleisterverzeichnis**[mehr](#)

**ars navigandi GmbH** (Agentur)  
**designdeck** (Agentur)  
**eSales Media - Ihre Internetagentur in Offenburg** (agentur)  
**cogni.net GmbH** (Projekte)  
**FSOM GmbH** (Agentur)

**In diesem Beitrag genannt:**

**Personen:** [Heiko Burrack](#) [Gerald Spitzer](#) [Dietmar Kirchner](#) [Christoph Kappes](#)

**Firmen und Sites:** [burrack.de](#) [businessvillage.de](#) [fructus-gmbh.de](#) [lufthansa.com](#) [nestle.de](#)

**Tags:** [Akquise](#) [Agentur](#) [Dienstleister](#) [Einkauf](#) [Verhandlungen](#) [Verträge](#) [Projekte](#) [Pitch](#)

[Tag vorschlagen](#)

**Trackbacks / Kommentare**[Trackback-URL](#) [Permalink](#)**Ihr Kommentar:**

Schreiben Sie Ihre Meinung, Erfahrungen, Anregungen mit oder zu diesem Thema. Ihr Beitrag erscheint an dieser Stelle.

**Artikel Weiterempfehlen**

Empfehlen Sie diesen Artikel an Kollegen oder Freunde weiter.

© 2012 HighText Verlag. HighText und iBusiness sind eingetragene Marken des HighText Verlag Graf und Treplin OHG.

[Impressum](#) [Weiterempfehlen](#) [Seite Drucken](#)

[www.ibusiness.de](#) - [mobile.ibusiness.de](#) - [ibu.si](#) - [www.press1.de](#) - [www.video1.de](#)

[www.internetagentur-ranking.de](#)