

Agenturauswahl nach Plan

Autorin: Sandra Fösken

Kostendruck und Compliance-Regeln zwingen Einkäufer und Marketing-Entscheider, künftig noch stärker an einem Strang zu ziehen.

Sie heißen Pitch-Pool, Werbeagenturscout, Agenturscouts, 10scouts, Fairpartners oder Benchpark. Mehr als drei Dutzend Vermittlungsportale und Branchenmonitore für Unternehmen, die auf der Suche nach dem passenden Marketingdienstleister sind, befinden sich im Internet. Die Auswahl ist für Unternehmen kaum noch zu überschauen. Der Boom verwundert, denn unter den Werbungtreibenden stehen diese Branchenverzeichnisse nicht hoch im Kurs. Bei der Auswahl verlassen sich Entschei-

der in erster Linie auf Empfehlungen und persönliche Kontakte. Dies geht aus einer aktuellen Studie des Gesamtverbands der Werbeagenturen (GWA) hervor, die zeigt, wie werbungtreibende Unternehmen zu ihren Agenturen kommen und welche Kriterien sie dabei zugrunde legen.

Gleichwohl erfüllen die Plattformen einen Zweck. „Diese Verzeichnisse dienen meist als erste Anlaufstelle und als Absicherung der eigenen Entscheidung

im Rahmen der Vorauswahl durch die Fachabteilung“, erklärt Rainer den Ouden, der als Partner bei Kerkhoff Consulting mittelständische und Dax-Unternehmen bei der Agenturauswahl berät. Nicht die Fachabteilung, aber die Einkaufsabteilung ziehe Agenturbewertungsportale heran.

„Der Grund dafür ist mangelnde Marktkennntnis bei den Einkäufern“, bekräftigt Berater und Autor Heiko Burrack – insbesondere bei Unternehmen unterhalb der Dax-Größe. Seine Feststellung stützt er auf eine Untersuchung, für die er in diesem Jahr 76 Einkaufsleiter und Facheinkäufer befragt hat. Danach sagt jeder Vierte, dass es in ihren Unternehmen erst seit weniger als zwei Jahren einen auf den Marketingbereich spezia-





Kunden prüfen sorgsam: Werbungtreibende Unternehmen hinterfragen kritisch, ob die jeweilige Agentur die Marke und ihre Besonderheiten im Markt verstanden hat sowie ob sie die Aufgaben aus dem Briefing erfüllt.

lisierten Einkauf gibt. Über Erfahrung oder Spezialisierung auf diesem Gebiet verfügten nur wenige Einkäufer. Zwei Drittel würden einräumen, dass ihnen mehr Wissen über Agenturen bei ihren Aufgaben helfen würde.

Eine Zunahme an „Maverick Buying“ in den Unternehmen beobachtet Tatjana Elssenwenger, Einkäuferin Marketing bei der Hypo Vereinsbank, die beim Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) in der Fachgruppe „Einkauf von Marketingleistungen“ tätig ist. „Ein absolutes Unding! Wenn unternehmensintern keine klaren Regularien existieren, müssen die Einkaufsabteilungen Marketer erst vom Mehrwert der Beschaffung über-

zeugen“, moniert Elssenwenger. Dies funktioniert im Idealfall durch erfolgreiche Pilotprojekte. Zudem beteuert sie, wie wichtig es für Einkäufer sei, sich mit Marketing fachlich auseinanderzusetzen. Elssenwenger selbst hat sich beispielsweise den Entstehungsprozess einer Broschüre im Programm Indesign erklären lassen, um mit Marketingverantwortlichen in ihrem Unternehmen auf Augenhöhe diskutieren zu können.

Keinesfalls positiv reagieren Agenturen auf den Einkauf als Mitentscheider. „Sie sehen sich einem blinden Preisdruck ausgesetzt“, meint Wilhelm Herrmann, Inhaber des Beratungsunternehmens Herrmann Consulting. Mit diesem Vorurteil im Gepäck treten sie dem

Einkäufer gegenüber. Das sei aber eine falsche Grundhaltung, warnt er. In seinen Workshops wirbt er auf beiden Seiten für mehr Verständnis und appelliert an die Agenturen, den Kunden mit Wissen zu füttern, damit er die Leistung besser beurteilen kann. Das kann zum Beispiel notwendig sein, wenn der Einkäufer Sparpotenzial bei weitestgehend standardisierten Leistungen wie der Medienproduktion sieht, die besonders einfach zu vergleichen sind.

Die Agenturgruppe Serviceplan umgeht das Problem, indem sie etwa im Bereich Lithografie mit externen Spezialisten zusammenarbeitet. Die Bündelung von Volumina bei den Spezialisten bringt einen Kostenvorteil, an dem der Kunde auch partizipieren kann. Gleichzeitig ist

dies dem Kunden offenzulegen, um dem Einkauf zu signalisieren, dass die Agentur bemüht ist, Kosten zu reduzieren. Den Einkauf von Marketingdienstleistung komplett elektronisch abzuwickeln lehnen die Experten einhellig ab. „Agenturen sind es gewohnt, ihre Leistungen und sich selbst zu präsentieren“, betont Burrack. Dies könne nicht über den elektronischen Weg geschehen. „Auch den Einkäufer interessieren in erster Linie die Menschen dahinter“, ergänzt er. Die Unterstützung von externen Beratern wird von den Beschaffern grundsätzlich begrüßt. Meist sind sie es auch, die Spezialisten für den Mediaeinkauf heranziehen, denn „klare Strukturen und Regelungen im Umgang mit externen Geschäftspartnern helfen den Entscheidern, nicht in die Compliance-Falle zu tappen“, mahnt Kerkhoff-Berater den Ouden.

Der Fall Aleksander Ruzicka, der als ehemaliger CEO von Aegis Media wegen schwerer Untreue verurteilt wurde, sorgte dafür, dass pikante Details aus dem Zusammenspiel von Kunden, Medien und Agenturen öffentlich wurden. Seitdem wird in der Branche diskutiert:

Was ist erlaubt, um Kunden zu betreuen? Was ist nötig, um Kunden zu gewinnen? Dabei geht es längst nicht mehr um das Fehlverhalten Einzelner – das Marktsystem wird infrage gestellt. Viele Unternehmen der Werbebranche haben bereits ihre internen Corporate-Compliance-Richtlinien im Umgang mit Geschäftspartnern geprüft oder prüfen sie noch. Werden Verstöße gegen geltende Compliance-Regeln aufgedeckt, reagiert die Öffentlichkeit unmittelbar, indem sie zum Boykott aufruft. Das Image des Unternehmens ist nachhaltig ramponiert. Das zwingt international tätige Unternehmen, auf die ständige Einhaltung der Verhaltenskodizes in ihren Beschaffungsmärkten zu achten. Die Beauftragung externer Berater ist ein Weg zur Überwachung der Kodizes.

Bevor externe Berater den Auswahlprozess begleiten, erarbeitet die Fachabteilung zunächst im Alleingang die Marketingstrategie. Anschließend wird anhand der Strategie der Agenturtyp ermittelt. Dabei wird eine Liste mit Fragen erstellt: Welche Kommunikationsdisziplinen soll die Agentur

abdecken? Wie groß darf die Agentur sein? Welche Branchenerfahrung ist hilfreich? Die GWA-Studie zeigt exemplarisch auf, welche Kriterien für die Marketingentscheider am wichtigsten sind: Sowohl die Unternehmen mit einem Marketingvolumen ab 100 000 Euro als auch darunter messen der Professionalität die größte Bedeutung bei. Selbstverständlich sollte auch die Chemie zwischen Agentur und Unternehmen stimmen, sonst funktioniert die Zusammenarbeit nicht. Dicht dahinter folgen auf der Bewertungsskala glaubwürdiges Auftreten und Transparenz bei Leistungen und Agenturprozessen. Fachkompetenz und Branchenerfahrung, die anhand der Referenzen belegt werden sollten, sind weitere Kriterien, die Kerkhoff-Berater den Ouden in den Auswahlprozess einbezieht.

Anhand dieser Maßstäbe findet die erste Selektion statt. Ist die erste Entscheidung gefallen, werden die verbliebenen Agenturen zu einer Wettbewerbspräsentation (einem Pitch) eingeladen. „Vier Agenturen sind das Maximum in einer seriösen Ausschreibung“, erläutert

»Die unterschiedlichen Vertragsmodelle verwirren«

Die Fragen stellte Sandra Fösken

Bei der Agenturauswahl sind Unternehmen auf die Hilfe von Spezialisten angewiesen.

Was macht den Einkauf von Agenturleistungen beziehungsweise die Agenturauswahl so schwierig?

FLORIAN HALLER: Der Markt der Kommunikationsdienstleister erscheint vielen Entscheidern intransparent. Die Konsequenz ist: Die Entscheider in den Unternehmen sind zunächst verunsichert. Auch die unterschiedlichen Vertragsmodelle und Honorarhöhen sorgen für Verwirrung. Der Verantwortliche im Unternehmen muss sich also intensiv mit den vertraglichen Modalitäten auseinandersetzen, bevor er eine befriedigende Entscheidung treffen kann. Mein Rat: 1. Entscheiden Sie sich für ein Agenturmodell beziehungsweise einen Agenturtyp. Um sich Transparenz über den Agenturmarkt zu verschaffen, hilft der



Florian Haller, Hauptgeschäftsführer Serviceplan Agenturgruppe

GWA weiter, oder ziehen Sie einen seriösen Berater hinzu. 2. Lernen Sie die Agenturmitarbeiter, die für Sie zuständig sind und die an der Umsetzung beteiligt sind, in einem ersten Gespräch kennen. 3. Vergeben Sie ein konkretes Projekt exklusiv oder im Wettbewerb.

Vereinfachen E-Procurement-Lösungen den Einkauf von Agenturdienstleistungen?

HALLER: Nicht, dass wir uns dem Preiswettbewerb grundsätzlich verweigern. Aber

E-Procurement-Lösungen verengen die Sichtweise in aller Regel ausschließlich auf den Preis. Maßstab dabei sind Leistungen von vergleichbarer Qualität. Der Wert einer Agentur jedoch liegt in den Menschen, in ihren Kompetenzen, ihrer Motivation und der Zusammenarbeit mit Ihnen. All das kann eine elektronische Beschaffungsplattform nicht abbilden. Dies kann zu Fehlentscheidungen im Auswahlprozess führen. Deshalb bewirken solche Systeme oft einen guten Preis, aber ein schlechtes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Was halten Sie von Vermittlungsplattformen oder Branchenplattformen wie Benchpark oder BMEOpenSourcing.com als erste Anlaufstelle für Unternehmen?

HALLER: Ich wüsste nicht, an welcher Stelle diese Plattformen dem suchenden Unternehmen oder uns Agenturen hilfreich sein sollten. ←

»Absolute Transparenz im Auswahlprozess ist ein Muss.«



Rainer den Ouden, Partner bei Kerkhoff Consulting

Berater Herrmann. Ziel dabei ist, die strategische Kompetenz, konzeptionelle Stärke, Stringenz, Umsetzungsstärke und das Projektmanagement dieser Agenturen festzustellen und miteinander zu vergleichen. Doch offensichtlich haben viele Entscheider andere Motive. Herrmann beobachtet eine Dynamisierung von Pitches, die als taktisches Mittel eingesetzt werden, um Ideen abzugreifen, die dann mit der favorisierten Agentur durchgeführt werden. Misstrauisch sollten Agenturen werden, wenn Budgets und Konditionen nicht von Anfang an offengelegt werden.

„Zuvor aufgezeichnete Kriterien sollten die Agenturauswahl bei der Wettbewerbspräsentation bestimmen“, empfiehlt den Ouden. Dazu zählen Kriterien wie die Erfüllung der Aufgabe aus dem Briefing: Hat die Agentur die Marke und ihre Besonderheiten im Markt verstanden? Folgt die Kreation schlüssig der strategischen Empfehlung? Ferner werden weiche Faktoren bewertet: das Auftreten der Agenturmitarbeiter, ihre Präsentationstechnik und die Sympathie. Wenn schon beim ersten Treffen Spannungen vorhanden sind, steht die Zusammenarbeit auf keinem guten

Fundament. Es kann auch durchaus vorkommen, dass nach dem Anforderungskatalog die Agentur A das beste Ergebnis erzielt, aber die Fachabteilung trotzdem die zweitbeste Agentur favorisiert. „In diesem Fall soll die Fachabteilung ihre Entscheidung schriftlich sehr ausführlich begründen“, rät den Ouden. Anschließend wird über diesen Antrag abgestimmt.

Ist das Auswahlverfahren abgeschlossen, stehen die Vertragsverhandlungen an. Je konkreter der Anforderungskatalog bereits im Pitch abgearbeitet wurde, desto weniger gibt es bei Abschlussverhandlungen zu diskutieren und desto geringer ist auch die Wahrscheinlichkeit, dass eine Zusammenarbeit doch noch scheitert. Im Hinblick auf die Konditionen kommen oft erfolgsabhängige Vergütungssysteme zum Einsatz. „Doch die Messgrößen müssen transparent, sicher und von der Agenturleistung beeinflussbar sein“, empfiehlt Herrmann. Das sei selten der Fall. Er befürwortet leistungs- und aufwandsbezogene Vergütungen.

Auch über ein Pitch-Honorar sollten Entscheider nachdenken. Immerhin entsteht Agenturen ein enormer Aufwand, den ein Honorar nicht komplett abdecken kann. Es stellt vielmehr eine Anerkennung der Leistung dar und signalisiert, dass der Pitch seriös betrieben wird. Doch unter dem herrschenden Wettbewerbsdruck können Agenturen nur sehr selten Entgelte für Pitches durchsetzen. Üblich sei eine Honorierung daher nicht, sagt Herrmann. ←

Quelle: GWA-Studie „Wie kommen Werbungtreibende Unternehmen zu ihren Agenturen?, Befragungszeitraum: April bis Juni 2010, n = 109