

Marketingleistungen einkaufen und das Beste daraus machen

Wie die Jungfrau zum Kinde

04.01.2011 | Fachartikel



Marketing hat für viele Einkäufer etwas Unergründliches, vielleicht auch, weil viele Agenturen dazu neigen, ihre Abläufe zu mystifizieren, meint unser Autor – vielleicht hilft es, etwas Zeit in einer Agentur zu verbringen (Bild: ProZiel Marketing)

Der Einkauf von Marketingleistungen fällt meist an den, der freie Kapazitäten hat. „Wie die Jungfrau zum Kinde“, sagen viele Einkäufer. Das heißt, sie haben keinen spezifischen Hintergrund, sprich, wenig Ahnung. Unser Autor Heiko Burrack gibt Tipps, wie sich Einkäufer Marketing-Know-how verschaffen könnten.

Unterhält man sich mit Verantwortlichen von Kommunikationsagenturen über ihr Neukundengeschäft, so kommt man schnell auf das Procurement von werbetreibenden Unternehmen zu sprechen. Und meist werden die Einkäufer eher schlecht von den Werbern beurteilt. Von „unzureichender Struktur- und Prozesskenntnis“ ist dann die Rede und vom „alleinigen Ziel, Kosten zu verringern“. Wir wollten nun genauer wissen, wie es um die Kompetenz des Marketingeinkaufs bestellt ist. Klar ist, dass ein Einkäufer, der sich mit Agenturen beschäftigt, diese nicht im Detail verstehen muss. Er sollte aber zumindest die grundlegenden Zusammenhänge kennen.

Dies gilt besonders dann, wenn der Einkauf nicht nur die Kosten verringern soll, sondern mit dem Marketing auf Augenhöhe diskutieren und so einen qualitativen Beitrag leisten will. Mit einer Studie wollten wir mehr über den Hintergrund und das Know-how jener Mitarbeiter erfahren, die Marketingleistungen einkaufen. Wir haben dazu Interviews mit 76 Einkäufern geführt – sowohl mit spezialisierten Konzernmitarbeitern als auch mit dem Einkauf bei Mittelständlern, der gleichzeitig auch andere Leistungen beschaffen muss.

Zunächst wollten wir wissen, seit wann Marketingleistungen über den Einkauf und nicht durch das Marketing beschafft werden. Bei den meisten Unternehmen (48 Prozent) geschieht dies seit mehr als einem, aber kürzer als zwei Jahre. Nur bei fünf Prozent ist der Einkauf seit mehr als fünf Jahren involviert. In dieser Gruppe findet man fast nur Konzerne. Bei den Unternehmen, wo erst vor einem Jahr begonnen wurde, den Einkauf erkennbar miteinzubeziehen (32 Prozent), sind keine Großunternehmen zu finden.

Außerdem haben uns die fachlichen Hintergründe der Einkäufer interessiert. Acht Prozent haben in Marketingagenturen gearbeitet und nennen diese Qualifikation als Grund für ihre Tätigkeit. Auch hier findet man wieder fast nur Großunternehmen. 32 Prozent der Befragten haben sich schon vorher in irgendeiner Form mit dem Einkauf von Beratungsleistungen beschäftigt und bekamen deswegen den Marketingeinkauf übertragen. 56 Prozent der Befragten haben nur Einkaufserfahrung. Übersetzt heißt dies, dass diese Mitarbeiter aufgrund ihrer freien Kapazitäten ausgewählt wurden. „Ich kam zu diesem Thema wie die Jungfrau zum Kinde!“, sagte ein Befragter. Dass mehr als die Hälfte der Einkäufer aufgrund kaufmännischer Notwendigkeit, aber ohne spezifischen Hintergrund für diese Aufgabe eingesetzt werden, deckt sich mit den Erfahrungen vieler Agenturen, die bei den Einkäufern grundlegende Fachkenntnisse vermissen. Ein gewisses Basiswissen ist aber notwendig, um Angebote sinnvoll prüfen und mit Agenturen und Marketing auf Augenhöhe sprechen zu können. Einkäufern kann daher nur geraten werden, sich das notwendige Wissen anzueignen. Sehr erfreulich ist, dass dies auch von den meisten Befragten (68 Prozent) gewünscht wird. Nur 17 Prozent stehen einer Weiterbildung nicht aufgeschlossen gegenüber. Was kann ein Unternehmen nun tun, um das notwendige Know-how für den Marketingeinkauf zu erreichen? Zunächst gilt: Nur wenn die Ausgaben bei den Marketingleistungen hoch sind, sollte ein Mitarbeiter mit Agenturerfahrung eingestellt werden.

Unterschiedliche Kommunikationsbedarfe

Meist wird sich das Unternehmen dann für einen Berater oder Kontakter entscheiden. Diese haben – verglichen mit anderen Agenturverantwortlichen – die nötige Erfahrung und wissen, wo die Agenturen ihre Deckungsbeiträge erzielen. Stellt das Unternehmen allerdings Leute ein, die es in Agenturen nie in verantwortliche Positionen geschafft haben, so besteht die große Gefahr, dass sie es ihren alten Arbeitgebern „mal so richtig zeigen“ wollen. Die neuen Einkäufer dürfen außerdem nicht bloß ihren Agenturhintergrund auf ihren neuen Arbeitgeber spiegeln, sondern müssen die Abläufe des werbungstreibenden Unternehmens als Grundlage nutzen.

Sind die Marketingausgaben zu gering, sollte man sich als Einkäufer die Abläufe einer Agentur genau erklären lassen. Das

funktioniert am besten, wenn man einige Zeit in der Agentur verbringt. Agenturen haben hier eine sehr hohe Offenheit, über ihre Arbeit zu sprechen und ihre Prozesse offenzulegen. Dass sie das nicht unbedingt objektiv tun, ist menschlich. Da ein Unternehmen aufgrund der unterschiedlichen Kommunikationsbedarfe mehrere Agenturen beschäftigt, sollte sich der Einkäufer zuerst jenen Agenturtyp ansehen, bei dem er „Quick Wins“ erreichen kann.

Agenturen neigen auch dazu, Abläufe zu verschleiern oder – noch schlimmer – zu mystifizieren. So wird mitunter viel zu viel Zeit in Besprechungen von Abwicklungsprozessen gesteckt, die dann aber eher dem Kaffeetrinken dienen. Dies darf man als Einkäufer nicht zulassen, man muss Transparenz schaffen. Ähnliches gilt auch für Pauschalen und Provisionen. Diese sind oft historisch begründet, aber nur in Ausnahmen berechtigt. Auch hier muss der Einkäufer Klarheit einfordern. Provisionen sind in noch weniger Fällen akzeptabel (manche beschreiben sie als Wegelagererei), weil sie zwar die Kosten erhöhen, aber nur selten das Ergebnis verbessern. Entscheidend ist es außerdem, die Dienstleister zu benchmarken. Nur über einen solchen Vergleich kann der Einkäufer mit dem Marketing über einen möglichen Agenturwechsel diskutieren. Dazu muss er aber wiederum die Anforderungen genau verstehen – nur so kann er ein Briefing schreiben, das zu vergleichbaren Ergebnissen führt.

Wo sollte ein Unternehmen starten, wenn es Marketingleistungen über den Einkauf beschaffen will? Dort, wo am ehesten schnelle und positive Beiträge zu erwarten sind. Hat ein Unternehmen zum Beispiel viele Printprodukte, so kann es über einen erhöhten Wettbewerb zu Quick Wins gelangen. Von dort kann es sich systematisch über Pre-Print-Systeme „zurückarbeiten“, bis es bei den Agenturleistungen angekommen ist. Dabei muss beachtet werden, dass Kosteneinsparungen nicht allein über bessere Konditionen erreicht werden können, sondern auch über Innovationen (wie zum Beispiel Web-to-Print-Systeme).

Dementsprechend haben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (55 Prozent) bei der Print-Produktion mit der Aktivität des Einkaufs begonnen. Acht Prozent – meist Konzerne – haben bei der Mediaplanung gestartet. 16 Prozent hatten ihren Fokus auf den Leistungen der Kreativ-Agenturen, als das Procurement eingegriffen hat.

Voraussetzung für den erfolgreichen Einkauf von Agenturleistungen durch das Procurement ist der Rückhalt durch die Geschäftsleitung. „Ohne einen starken CEO haben wir als Einkäufer keine Chance“, so ein Procurement-Mitarbeiter. Nur so lassen sich die „Fürstentümer“ der Marketingleitung aufbrechen, die oft Gelder suboptimal einsetzt – auf Kosten des Gesamtunternehmens. Dennoch gilt: Der Einkauf füllt seine Rolle dann am besten aus, wenn er mit dem Marketing zusammenarbeitet. Denn so gewinnen alle Beteiligten.

Heiko Burrack arbeitete als Kundenberater in Agenturen. Er ist Autor der Bücher „Vom Pitch zum Award“ (mit Dr. Ralf Nöcker) und „Erfolgreiches New Business für Werbeagenturen“.

Dieser Artikel stammt aus 

© <http://www.beschaffung-aktuell.de>

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der Konradin Verlag