

# Wie böse sind Einkäufer wirklich?

Sprechen Agenturen die Sprache des Einkaufs? Und kann dieser kreative Leistungen einfach wie Schrauben einkaufen? Das Verhältnis beider Gegenspieler ist in Bewegung geraten.

Text: Heiko Burrack

**U**nterhält man sich mit Agenturverantwortlichen über Einkäufer von Marketingleistungen, so hört man meist wenig Positives: Da wird von Menschen berichtet, die keine Ahnung haben, wie Agenturen arbeiten und wie deren Prozesse funktionieren. Schlimmer noch: Sie wollen dies auch gar nicht wirklich verstehen.

Stattdessen, so die Agenturmitarbeiter, wollen die meisten Einkäufer primär vordefinierte Kostenziele erreichen. Ständige Pitches – natürlich ohne ein finanzielles Entgelt – sind eine der Folgen. Treffen solche Behauptungen zu? Und was sagen Einkäufer dazu?



Heiko Burrack

Zunächst muss man feststellen, dass es in sehr vielen Bereichen schon lange eine Trennung von fachlichen und kaufmännischen Entscheidungen gibt. Hersteller von Roh- oder Verpackungsprodukten wurden damit schon vor der Jahrtausendwende intensiv konfrontiert. Agenturleistungen sind spät unter die Fittiche des Einkaufs gekommen: Hier konnte der Marketingleiter sehr lange alleine sowohl die fachlichen als auch die kostenseitigen Entscheidungen treffen.

Agenturen, auch dies muss man fairerweise sagen, haben dies mitunter schamlos ausgenutzt: Da wurden Leistungen zu Wucherpreisen abgerechnet – das Brennen einer Daten-CD oder das Erstellen von PDFs sind hier nur einige Beispiele. Vor mehr als zehn Jahren haben aber gerade die großen Unternehmen erkannt, welche

Einsparungspotenziale bei den Marketingleistungen bestehen: Wie schon angedeutet, sind Agenturen daran nicht unschuldig.

## Kreativleistungen wie Schrauben einkaufen?

Richtig ist auch, dass die ersten Einkäufer, die zu Werke gingen, noch nie eine Agentur von innen gesehen hatten: Sie verfügten über keine diesbezügliche Erfahrung und versuchten, ihr bestehendes Know-how im schlimmsten Fall aus dem Schraubeneinkauf mehr oder minder identisch auf die Agenturwelt zu übertragen. Eine massive Bauchlandung war die Folge. Aber es gibt auch heute noch Bereiche, wo der Einkauf am Beginn seines Engagements steht. Dazu gehören viele Beratungsleistungen wie die von Anwälten oder Unternehmensberatungen. Jedoch wird auch hier der Einfluss größer.

Die eben schon genannte Bauchlandung bei der Beschaffung von Agenturleistungen ist durch ihre Besonderheiten zu erklären. Ein Procurement-Leiter einer Bank sagte mir einmal: „Bei diesem Bereich ist alles anders!“ Es ist schließlich eine Dienstleistung, die in den Gehirnen unterschiedlichster Spezialisten entsteht; eine sehr qualitative Leistung also. Deswegen kann man sie auch nicht mit genormten Schrauben vergleichen.

Als Reaktion darauf und als Learning Process hat man begonnen, ehemalige Agenturleute im Einkauf zu beschäftigen. Gerade aber bei mittelständischen Unternehmen, wo es die geringere Höhe der Marketingbudgets nicht gestattet, eine Person alleine damit zu beschäftigen, gibt es ein klares Know-how-Defizit: Dies liegt auch daran, dass dieser Einkaufsbereich nicht an den Mitarbeiter mit der meisten

diesbezüglichen Erfahrung vergeben wird, vielmehr kauft diejenige Person Agenturleistungen ein, die die notwendigen zeitlichen Ressourcen hat.

Kommt der Einkauf ins Boot, so ist die Kostenreduktion gar nicht sein primäres Ziel. Natürlich ist dies wichtig, da das Procurement auch danach bezahlt wird. Aber primär möchte man im ersten Schritt Transparenz erreichen: Man will wissen, was man für sein Geld bekommt.

## Die Sprache des Einkaufs

Diese Durchschaubarkeit ist natürlich nicht im Sinne der Agenturen. Wie man zum Beispiel zu guten Ideen kommt, war immer ein geheimnisvoller Prozess. Nachdem der Einkauf aber für Transparenz gesorgt hat, konnte er nun beginnen, die Kosten zu senken.

Wie arbeitet aber nun der Einkauf, und wie versteht man seine Sprache? Nur mit einem Wissen darüber kann man sich als Agentur gegenüber dem Procurement bestmöglich aufstellen. Zuerst wird der Einkauf die gewünschten Leistungen genau spezifizieren, außerdem werden die Bedingungen dargestellt, unter denen man mit einem Lieferanten zusammenarbeiten will.

Entscheidend ist dabei immer die Arbeitsteilung mit der Fachabteilung: Der Einkauf sollte sein Urteil auf den kaufmännischen Bereich beschränken, fachliche Fragen sind nicht sein Thema. Daher muss er auch bestimmte Leistungen wie die Kreativität nicht beurteilen können; dies soll und muss die Fachabteilung tun. Schließlich arbeitet sie täglich mit der Agentur zusammen. Stimmt die dazu notwendige Chemie nicht, so wird man sich auch dann einen anderen Partner suchen, wenn die bestehende Agentur günstiger ist. Der Einkauf muss also ganz genau seinen Bereich kennen; er kann und darf nicht in den fachlichen reinregieren.

Ein Einkäufer eines großen Konsumgüterherstellers beschrieb, dass in einigen Ländern mehrere Agenturen mit erheblichen Preisunterschieden für sein Unternehmen arbeiteten. Wenn die Fachabteilung hier erklären kann, warum sie mit

diesem teureren Partner arbeiten möchte, so wird er dagegen kein Veto einlegen. Es gibt aber sicherlich Konstellationen zwischen Einkauf und Fachabteilung, wo die Machtverteilung eine andere ist. Dies herauszufinden ist Aufgabe der Agentur.

### Messbarkeit als Kriterium

Zur Sprache des Einkaufs gehört auch, dass man den Erfolg seiner Maßnahmen messen kann: Kommunikation soll schließlich, das sagen auch Agenturen, eine Investition sein. Folgt man dem, so muss man auch die Ergebnisse darstellen können – Agenturen müssen also sehr viel stärker die Sprache der Kaufleute und der Finanz-Analysten sprechen (lernen).

Der Einkauf wird auch darauf achten, dass die bestehende Agentur einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt ist. In der Vergangenheit konnten sie über viele Jahre mit einem Kunden arbeiten, dies war auch für den Einkauf durchaus akzeptabel. Das Procurement hat aber eine Auge darauf, dass sowohl die Leistungen als auch die Preise der bestehenden Agentur (oder des Pools) mit anderen Agenturen gebenchmarkt werden.

Auch deswegen ist in den letzten Jahren die Anzahl der Pitches sehr stark gestiegen: Über eine solche Ausschreibung kann man aus Sicht des Einkaufs sowohl die Qualität als auch die Kosten verbessern, und der Einkauf freut sich natürlich über eine Optimierung der Kosten noch mehr.

Keine Frage ist es auch, dass das Pitchen mitunter bizarre Formen annimmt:

Es macht überhaupt keinen Sinn, über die Gestaltung einer Broschüre oder eines anderen kleinteiligen Werbemittels pitchen zu lassen. Der Aufwand, der gerade auch von Kundenseite für eine gute Ausschreibung betrieben werden muss, ist dafür viel zu groß.

### Kostenfaktor Agenturleistung

Kommen wir zum Abschluss zu den Kosten: Auch hier wird, wenn die fachlichen Fragen geklärt sind, vom Einkauf eine Auktionssituation angestrebt. Dies kann offen ausgetragen werden, sie wird aber meist verdeckt gespielt. Man gibt als Einkauf keinen Wunschpreis vor, sondern fragt nach dem besten Angebot des Dienstleisters. Ist der von einer Agentur genannt, so kann er von einer anderen unterboten werden.

Einrechnen kann man, dass man einer Agentur, mit der man am liebsten zusammen arbeiten möchte, einen etwas höheren Preis zugesteht – jedoch von dieser Randbedingung weiß natürlich kein beteiligter Dienstleister. Der Partner, den man am wenigsten präferiert, muss daher noch viel günstiger sein.

Für Agenturen wird es ganz besonders bitter, wenn man final zu dem Ergebnis kommt, ein Projekt wegen zu hoher Kosten gar nicht durchführen zu wollen bzw. zu können. Wichtig ist es für den Einkauf, mit klaren Kriterien zu arbeiten und keine Agentur zu verärgern – alles andere wird zu einem Eigener des Einkaufs, denn diese Agentur wird in Zukunft nicht mehr

antreten wollen, was dem Wettbewerb nicht dienlich ist.

Es bleibt festzuhalten, dass sich Einkauf und Agenturen besser verstehen müssen: Sicherlich ist man hier schon viel weiter gekommen, denn herrschte zu Beginn vollständiges Unverständnis auf beiden Seiten, so haben die Einkäufer inzwischen auch gelernt, dass Qualität Geld kostet. Und die Agenturen haben es dagegen verstanden, dass das Ergebnis ihrer Leistungen messbar sein muss.

Viele Agenturen haben sogar begonnen, den Einkauf als neue New Business-Zielgruppe zu erkennen: Schließlich findet man hier Mitarbeiter, die einen steigenden Einfluss auf die Agenturauswahl haben, denn dreht sich das Personalkarusell bei den Marketingverantwortlichen immer schneller, so bleiben die Kollegen im Einkauf oft sehr viel länger im Unternehmen.

Wenn man dann auch noch die Sprache des Einkaufs spricht, steht diesem Neukundengeschäfts-Ansatz nichts mehr im Wege.

 [www.burrack.de](http://www.burrack.de)

### Heiko Burrack

„Die Werbepropheten und ihre dröhnenden Lautsprecher. Führende Köpfe lüften das Geheimnis erfolgreicher Werbung“

1. Auflage, BusinessVillage Verlag, Göttingen 2012, 240 Seiten, 24,80 Euro, ISBN 978-3-869801-59-9

 [www.businessvillage.de/eb-860.html](http://www.businessvillage.de/eb-860.html)




MAGAZIN FÜR MEDIA MARKETING MEDIEN WERBUNG



[www.facebook.com/a3BOOM](http://www.facebook.com/a3BOOM)

Kein Reader am Handy? Senden Sie CODE an +436646601202, installieren Sie den Reader einmalig und fotografieren dann den QR-Code mit der Kamera.

Der QR-Code wurde mit freundlicher Unterstützung von IQ mobile bereitgestellt.

