

# Vom Angebot zum Auftrag

**Rechnungsstellung:** Berater Heiko Burrack erklärt, worauf Agenturen achten sollten

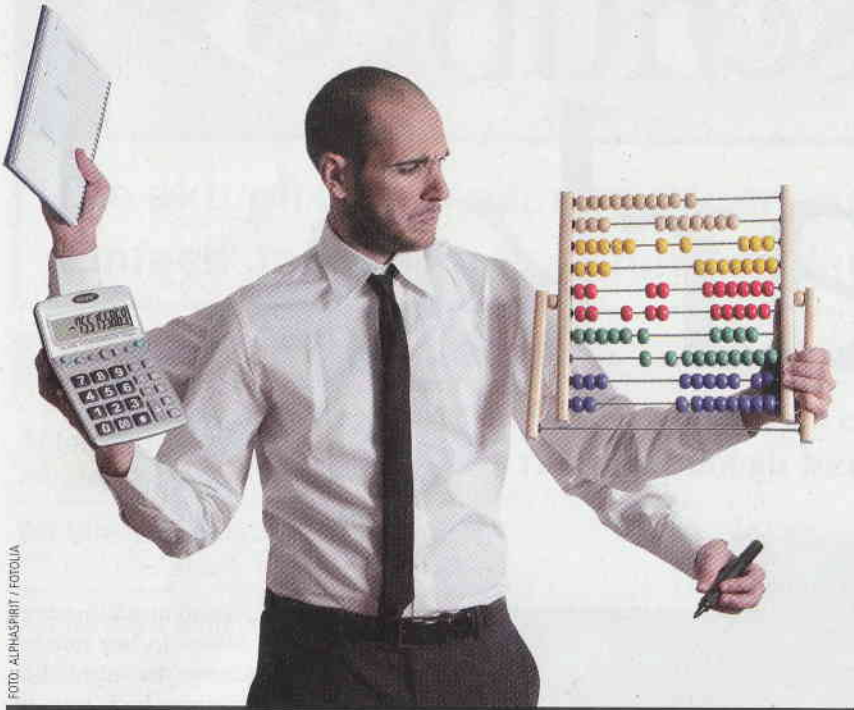


FOTO: ALPHASPIRIT / FOTOLIA

Anzeige

*Heiko Burrack, Jahrgang 1967, berät mit NB Advice Agenturen und Unternehmen bei der strategischen und operativen Neukundengewinnung. Außerdem ist er als Referent, Buchautor und Coach tätig.*



Für viele Agenturen wird es immer schwieriger, ein aus ihrer Sicht sinnvolles Angebot zu schreiben. Leistungen also mit Kosten zu hinterlegen, womit man die Chance maximiert, den entsprechenden Auftrag auch zu gewinnen. Gleich vorab: Eine klare und eindeutige Antwort auf die Frage, wie man es machen soll, gibt es nicht. Dazu sind die Branchen und deren Unternehmen zu divergierend. Das Gleiche gilt für die Entscheider (vom Marketing bis gegebenenfalls zum Einkauf oder gar Gruppenentscheidungen) und deren abweichende Einstellungen; also auf der einen Seite marketing- und auf der anderen eher finanzgetriebene Menschen.

Grundsätzlich kann man zwischen Projektanfragen und Etatvergaben unterscheiden. Da die erstgenannte Aufgabe gerade für kleinere und mittelständische Agenturen häufiger vorkommt und der erste Schritt für eine dauerhafte Kundenbeziehung ist, betrachten wir zuerst die Projektausschreibung. Die Anzahl der Etats, also eine vertraglich dauerhaft geregelte Zusammenarbeit, nimmt tendenziell außerdem ab.

Bis vor einigen Jahren war es noch Usus, die Kosten eher günstig und mit geringer Transparenz abzugeben. Nach einem gewonnenen Auftrag kamen entweder weitere Jobs hinzu, oder man konnte bestehende Aufgaben mit höheren Beträgen abrechnen. Seit der Einkauf im Boot ist, ist ein solches Vorgehen schwieriger geworden. Das Procurement und das Controlling, aber auch immer mehr Marketer haben ein immer größeres Problem mit Intransparenz. Nichts ist heutzutage schwieriger, als einen günstigen Kostenvoranschlag abzugeben und den Entscheider nach Projektende mit einer hohen Rechnung zu verblüffen.

Natürlich funktioniert der Weg des „Hauptsache billig“ bei einigen Unternehmen immer noch. Dies gilt für Kunden mit wenig Agenturerfahrung, bei öffentlichen Ausschreibungen oder bei kostengetriebenen Unternehmen. Insgesamt kann man aber nur zu einem transparenten Arbeiten raten. Dazu gehört, die Anzahl der Inklusivrunden von Autorenkorrektoren klar zu kommunizieren und über entsprechende Mehrkosten zu sprechen. Dies gilt ebenso für alle sonstigen

Projekt gearbeitet hat. Welche Kunden man quersubventioniert, ist dann ebenfalls Nichtwissen. Dabei ist es per se kein Problem, mit einem Kunden Geld zu verlieren, wenn dieser zum Beispiel sehr namhaft ist. Aber zu wissen, wo man Geld verbrennt, ist besser als Nichttahnung.

Einige Geschäftsführer verweigern sich einer sauberen Zeiterfassung, weil sie ihre Mitarbeiter nicht kontrollieren wollen. Dies ist aber nie intendiert, es geht vielmehr um modernes Agenturmanagement. Zeiterfassung kann helfen, neue Projekte besser zu kalkulieren. Weiß man, wie lange man für ein vergleichbares Projekt in der Vergangenheit gebraucht hat, so kann man bessere Angebote schreiben. Viele Agenturkräfte arbeiten auch deswegen so lange, weil die Projektzeiten unterschätzt werden. Ähnlich verhält es sich mit pauschalen Angeboten. Kunden akzeptieren diese immer weniger, aber auch die Agenturen können nach Ende des Jobs nicht mehr sagen, in welchen Bereichen die Aufgabe profitabel war.

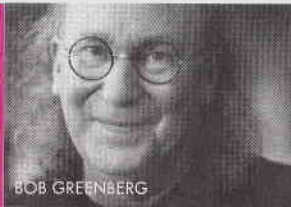
Zwingend müssen Agenturen auch verstehen, ob sie sich mit ihren Stundensätzen innerhalb einer Benchmark bewegen. Hier gibt es durchaus Unterschiede bezüglich der Agenturgrößen oder ob man seinen Sitz in Berlin oder München hat. Zudem gilt: Systematisches Prüfen ist besser als Gefühl und Wellenschlag, auf die sich viele zu stark verlassen. Lieber tauscht man sich mit Kollegen bei einem Bier aus, als genauer hinzuschauen.

Mit den Angeboten ist am Ende des Prozesses eng die Frage der Rechnungsstellung verbunden. Kunden sollten diese

## TOP KEYNOTE-SPEAKER DER INTERNATIONALEN DIGITAL-ELITE:

**BOB GREENBERG**

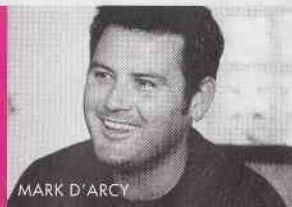
NIKE FUEL-BAND-CREATOR UND CEO BEI R/GA NEW YORK  
MEET THE LEAD: DER NIKE FUEL-BAND-CREATOR ÜBER SEINE VISIONEN VON KREATIVITÄT.



BOB GREENBERG

**MARK D'ARCY**

WELTWEITER KREATIV-CHIEF VON FACEBOOK  
CREATIVITY IN THE FACEBOOK UNIVERSE



MARK D'ARCY

STEVE VRANAKIS

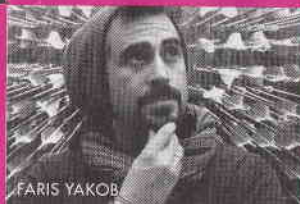
GOOGLE: GIBT ES IN EINER DATENMASCHINE RAUM FÜR KREATIVITÄT?

CHRISTIAN VOGT

HOLLYWOOD IS MADE OF PIXEL

**FARIS YAKOB**

THE MODERN DAY MAD MAN  
GENIAL WEIT-VORAUSS.  
EIN BLICK IN DAS MORGEN VON MORGEN



FARIS YAKOB

**MATT GIERHART**

WELTWEITER SOCIAL-MEDIA CHEF VON OGILVYACTION  
FRONTLINES OF CONSUMERISM.



MATT GIERHART

**KOICHIRO TANAKA**

DER KOPF HINTER »THE MUSEUM OF ME« UND GRÜNDER VON PROJECTOR JAPAN  
THE NEXT DIGITAL STEP



KOICHIRO TANAKA



ORA:ITO

**ORA:ITO**

DER »BRAND-HACKER«  
FROM FAKE TO ORIGINAL

# THE POWER OF DIGITAL IDEAS

DIGITAL-KONGRESS  
AM 16. MAI IN HAMBURG

JETZT TICKET ZUM FRÜHBÜCHERTARIF SICHERN:  
**250 EURO STATT 340**  
BIS ZUM 12. 4.

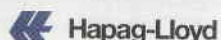
**REPUBLIK NEULAND**



DAS ADC FESTIVAL MIT KONGRESS UND AUSSTELLUNG VOM 16. BIS 18. MAI [ADC.DE](http://ADC.DE)



**WallDecaux**  
Premium Outdoor Sales



Dienstleistern weitergegeben werden (vulgo Kick-backs). Okay ist es, wenn bestimmte Aufgaben wie Produktionsbetreuung zu einem vorher besprochenen Stundensatz berechnet werden.

Der Ansatz einiger Agenturen, einen einheitlichen Stundensatz, der also der Durchschnitt aller Mitarbeiter vom Reinzeichner bis zum Geschäftsführer ist, anzubieten, passt nicht in das Konzept der Transparenz. Eine Aufschlüsselung nach Funktionen inklusive der Seniorität ergibt Sinn. Agenturen müssen auch rechtzeitig „Nach-KVs“ stellen, wenn der ursprünglich freigegebene Kostenrahmen nicht ausreicht. Dies im Nachgang über die Rechnung zu lösen, ist immer weniger geeignet, auch wenn man Angebote nicht ganz einfach im turbulenten Tagesgeschäft pünktlich abliefern kann und eine Freigabe bekommt. Auch die etwas ältere Idee, einen geringen Stundensatz anzugeben und dies dann durch eine höhere Anzahl der abzurechnenden Zeiten auszugleichen, führt zu schlechter Stimmung. Kunden haben ein gutes Gespür, wie lange die Mitarbeiter für eine bestimmte Leistung benötigen.

Agenturen müssen aber auch genau wissen, für welche Projekte welche Stunden anfallen. Auch wenn Kunden dies oft nur am Rande interessiert, müssen Agenturen zwingend wissen, ob die vorher für ein Projekt kalkulierten Stunden tatsächlich auch gebraucht wurden oder ob Mehrstunden angefallen sind; diese kann man so gut wie nie abrechnen. Viele Agenturen haben diese Informationen nicht vorliegen. Sie wollen nur wissen, ob sie insgesamt einen Gewinn gemacht haben – das sagt ihnen die Buchhaltung oder der Steuerberater. Geschäftsführer haben aber oft keine Ahnung, ob ihr CD nicht 15, sondern 30 Stunden auf einem

„Eine Vergütung durch die Hintertür wird immer weniger akzeptiert“

einem bestimmten Betrag freigeben, so muss er eine höhere Rechnung von seinem Vorgesetzten abnicken lassen. Agenturen warten dann länger auf ihr Geld, bei den Auftraggebern führt es zu Mehrarbeit. Kennt man die Unterschriftsberechtigungen, so kann man mit zwei Rechnungen reagieren.

Für viele Agenturen ist auch die Frage relevant, wann sie die Kosten eines Projektes abrechnen. Schwierig ist, dies einmalig nach Abschluss des Projektes zu tun. Am besten man definiert vor Projektbeginn Zwischenschritte, nach denen man diese abrechnen kann. Ebenfalls zeitnah sollten Fremdkosten in Rechnung gestellt und systematisch erfasst werden, auch wenn dies zum Beispiel bei Kurierkisten nicht ganz einfach ist. Jeder nicht weiter berechnete Fremdkosten-Euro muss mit einem acht- bis zwölfmal so hohen Umsatz ausgeglichen werden.

Neben der üblichen fixen Agenturentlohnung sind in den letzten Jahren Modelle entwickelt worden, die der Agentur einen Pauschalbetrag für ein Projekt zusagen und dann zusätzlich einen Bonus, wenn das Projekt einen vorher definierten Erfolg erzielt hat. Diese Modelle wurden zuerst von den großen Werbungtreibenden eingesetzt; mittlerweile nutzen sie auch kleinere Unternehmen verstärkt. Denkt man über einen solchen Ansatz nach, so ist es extrem wichtig, klare und erkennbare Kriterien festzulegen, um den Erfolg und damit den Bonus zu messen. Die Kriterien müssen dabei so festgelegt sein, dass sie durch die Arbeit der Agentur beeinflusst werden. Der Fixbetrag muss dabei mindestens alle Kosten decken und der maximal erreichbare Bonus muss größer sein als der konventionelle Gewinn. Bei den Kriterien sollte man sich auf mehrere einigen.