

Wie stark beeinflusst das Procurement die Kreativarbeit der Kommunikationsagenturen?

Einfach nicht vergleichbar

Das Procurement hat in den vergangenen Jahren eine immer wichtigere Rolle im Entscheidungsprozess eingenommen und so verstärkt an Bedeutung gewonnen. Doch welchen Einfluss haben die Einkaufsabteilungen tatsächlich auf die Kreativarbeit der Agenturen? Die von „Pharma Relations“ befragten Agenturchefs sprechen unisono von den unterschiedlichsten Erfahrungen mit dem Procurement: Die Spannweite reicht von „hochprofessionelle und kompetente Partner“ bis hin zu „reine Pfennigfuchser“, die nur auf den Preis achten. Die Schwierigkeit bei der Bewertung der Agenturleistungen liegt dabei auf der Hand - kreative Arbeit kann man im Gegensatz zu Schokoriegeln oder Schrauben nur bedingt vergleichen. In den Agenturen überwiegt dennoch die Überzeugung, dass sich Qualität auch in Zukunft am Ende durchsetzt.

>> Nach Einschätzung von Heinz Raszkowski (Raszkowski.Werbeagentur AG) hat sich das Procurement in den letzten Jahren inhaltlich besser aufgestellt. Dazu gehöre auch die Erkenntnis, „dass der Einkauf von Agenturleistungen nicht mit dem konzernweiten Einkauf von Putzmitteln vergleichbar ist“. Er habe die Erfahrung gemacht, dass die Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Marketing heute bei der Agenturauswahl in der Regel problemlos funktioniere, so dass primär unter inhaltlichen Gesichtspunkten und erst im Anschluss unter Preisaspekten entschieden werde.

Olaf H. Just, COO der Freiburger s&k GmbH, stellt fest, dass das Procurement in einigen Unternehmen sogar die „entscheidende Instanz“ zur Auswahl des Dienstleisters geworden ist. „Wir sehen eine Entwicklung vom Qualitäts- hin zu einer reinen Preis-/Kostenorientierung“, erklärt Just. Das Marketing habe einen immer geringeren Einfluss auf die Auswahl. „In der Regel ist es dann so, dass das Procurement dem

Marketing einen Pool an Agenturen zur Verfügung stellt, aus dem das Marketing - meist nach einem Pitch - die Agentur auswählt“, führt Just weiter aus. Agenturstundensätze seien dabei ein ganz wichtiger Entscheidungsparameter. Mit der Folge, so der s&k-Chef, dass Agenturen mit „Dumping-Preisen“ eine Listung bewirkten. „Insgesamt spürt man sehr hohe Erwartungen und Ansprüche gegenüber den Dienstleistern - hohe Qualität zu immer niedrigeren Preisen“, sagt Just. Oder anders ausgedrückt: „Man möchte die Mercedes S Klasse zum Preis eines VW Golfs.“

Mercedes ist nicht gleich Kleinwagen

Die gleiche Einschätzung wie Just teilt Ivonne Buchholz, Geschäftsführerin der plantamedium GmbH. „In Konzernen und mittelständischen Unternehmen entscheiden immer häufiger die Einkäufer über den Agenturtyp.“

Die Agenturen wiederum würden durch Einkäufer einem extremen Preis- bzw. Kostendruck ausgesetzt. Als ein Hauptproblem für diese Entwicklung nennt Buchholz die Tatsache, dass „die meisten Einkäufer nicht über das nötige Wissen über Agenturen, Marketing und Marketingleistungen verfügen“.

Die Geschäftsführerin der Bird & Schulte Advertising GmbH, Dr. Monika Schulte, sieht im fehlenden Verständnis der Spezifika von Werbung und professioneller Kommunikationsarbeit auf Seiten der Einkaufsabteilungen ein großes Manko. Dennoch berichtet sie über andere Erfahrungen mit dem Procurement als Buchholz und Just. „Unsere Erfahrungen gehen eher dahin, dass auf Kundenseite Task Forces entstehen mit Verantwortlichen aus Marketing und Einkauf.“ Natürlich sei in diesen Task Forces die Rolle des Procurement stärker denn je und präge letztlich auch die Zusammenarbeit zwischen Agentur und Kunde. Wenn ein Pitch gewonnen wurde, beginnen die Verhandlungen



Olaf H. Just, Dr. Monika Schulte und Heinz Raszkowski (v.l.n.r.)

mit dem Procurement vor allem bezüglich der Stundenhonorare. „Wenn diesbezüglich Einigkeit herrscht, übernimmt schließlich das Marketing wieder das Ruder“, so Schulte.

Sowohl Swea von Mende (von Mende Marketing) als auch Dr. Susanne Isgro (Isgro Gesundheitskommunikation) sprechen von sehr unterschiedlichen Erfahrungen und einer großen Spannweite in der Zusammenarbeit mit dem Procurement. Als positiv betrachtet Swea von Mende, dass „es Einkäufer gibt, die den Dialog suchen und man die Chance bekommt, zu erklären, warum der Aufwand in einer definierten Höhe kalkuliert worden ist“. Denn nicht immer seien die Einkäufer über die ganze Dimension des Briefings informiert. Am Negativende der Erfahrungsskala treffe man dann auf Einkäufer, die versuchten, Agenturen gegeneinander auszuspielen, um Preise noch weiter drücken zu können. „Wenn wir das herausfinden“, so Swea von Mende, „ist das sehr enttäuschend und das Kundenverhältnis nachhaltig gestört.“ Doch bei einem überwiegenden Teil ihrer Kunden haben die Marketingmanager die Entscheidungshoheit behalten, räumt von Mende ein. „Bei diesen Kunden überwiegt das Qualitätsbewusstsein und das Bedürfnis mit Agenturen zu arbeiten, die wirklich Marken aufbauen und führen können.“ Und das habe eben seinen Preis. „Nichtsdestotrotz verhandeln natürlich auch diese Manager hart und haben sich häufig mit dem Einkauf abgestimmt.“

Auch Susanne Isgro verweist auf positive Beispiele, die sich in „absolut professioneller und gegenseitig unterstützender Zusammenarbeit“ äußerten. So kenne sie Einkäufer, die regelmäßig Jour fixe durchführten und wirklich interessiert seien an der Optimierung der gegenseitigen Zusammenarbeit. „Manchmal ist es

sogar gerade der Einkäufer, der es der Agentur ermöglicht, gelistet zu werden oder den Tätigkeitsumfang auszudehnen“, beschreibt Isgro die positiven Beispiele der Zusammenarbeit. Aufgrund der sehr unterschiedlich ausgeprägten Interessenlage zwischen Procurement und Agentur käme es natürlich auch zu verschiedenen Reibungspunkten. „Dazu gehört der Vergleich von Preisen als einziger Größe, ohne dass die Leistungen, die sich dahinter verbergen, im Detail überhaupt bekannt sind“, sagt Susanne Igro. Ihrer Ansicht nach sollten Faktoren wie Qualifikation des Kundenteams, der gebotene Service und die Manpower einer größeren Agentur sowie der Umfang der Zusammenarbeit bei den Vergleichen abgebildet werden.

Preis sollte nicht einzige Größe sein

„Professionelle Einkäufer erkennen, ob die Preise marktgerecht sind und konzentrieren sich in der Folge eher auf Volumenrabatte oder Packageangebote“, weiß Wolf-Peter Witt, ehemaliger Chef der Ogilvy Healthworld, der sich Anfang des Jahres mit seiner Agentur simply Witt selbstständig gemacht hat, aus seinem langjährigen Erfahrungsschatz zu berichten. Gab es früher oft telefonische Aufträge, die ohne schriftliche Dokumentation erledigt und bezahlt wurden, sei diese Vorgehensweise heute undenkbar. „Heute erwartet der Einkauf ein detailliertes schriftliches Angebot, dessen Freigabe häufig recht lange dauert“, so Witt. Meist warte die Agentur noch auf den schriftlichen Auftrag, ohne den ja später keine Rechnungsstellung möglich sei, während sie aus Termingründen schon mit den Arbeiten beginnen müsse. „Das ist doppelt problematisch, denn

sie tritt in Vorleistung, ohne eine Garantie zu haben, dass der Kunde am Ende den kalkulierten Preis zahlt“, sagt Wolf-Peter Witt. Zum anderen könne sich der Aufwand durch Änderungen in den Kundenwünschen „on the job“ drastisch erhöhen, ohne dass dies in der Kalkulation noch berücksichtigt werden könnte. „Das geht nicht selten für die Agentur verlustreich aus.“

Die gleiche Problematik beschreibt auch Susanne Isgro: „Man unterschreibt einen Rahmenvertrag, in dem steht, dass erst gestartet werden kann, wenn der offizielle Auftrag vom Procurement vorliegt.“ Doch der Produktmanager brauche die Materialien meist sofort. Aus diesem Dilemma heraus entstünden teils „groteske Situationen“.

Doch könnte es nicht auch als ein Vorteil für die Agenturen gewertet werden, wenn das Procurement nun mit eher vergleichbaren Maßstäben an die Auswahl herangeht? Darin liege ja genau das Dilemma, meint Swea von Mende. „In unserem Metier ist vieles nicht vergleichbar.“ Natürlich sei die Entwicklung eines Key Visuals eine klar definierte Aufgabe und „am Ende steht - um es mal sehr vereinfacht auszudrücken - ein Bild.“ Ob das „Bild“ allerdings die Qualität eines Markenleitbildes habe oder eben nur ein austauschbares „Me-Too-Lächelgesicht“ sei - das mache letztlich den Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne aus. „Und darin zeigt sich dann auch der Preisunterschied.“

Heinz Raszkowski drückt es so aus: „Schrauben sind für Einkäufer sehr leicht vergleichbar, Agenturen nur bedingt.“ Schließlich spielten auch weiche Faktoren wie Vertrauen und gegenseitiges Verständnis sowie Konzeptstärke, kreatives Potenzial und Umsetzungsqualität eine wichtige Rolle.

Aus den von den Agenturchefs beschriebe-



Dr. Susanne Isgro, Wolf-Peter Witt und Swea von Mende (v.l.n.r.)

nen Entwicklungen ergibt sich schließlich auch die Frage, ob die kreative Handschrift der Agenturen immer mehr in den Hintergrund tritt. Olaf H. Just glaubt, dass die kreative Handschrift immer weniger „durchsetzbar“ ist. Einerseits sei dies bedingt durch globale Kampagnen, die wenig Spielraum ließen. „Andererseits werden die Budgets kleiner und die Ideen lassen sich oft nicht konsequent und nachhaltig umsetzen.“ Das bedeute im Umkehrschluss aber selbstverständlich nicht, dass Agenturen mit schlechten Ideen zum Kunden gingen. „Jede Agentur hat sicherlich einen eigenen Anspruch an Kreativität und Qualität“, so Just. Die Agenturen stünden - sehr überspitzt formuliert - immer wieder in der Zwickmühle, entweder rentable Projekte oder den eigenen Ansprüchen genügende kreative Ergebnisse.

Zwickmühle: Rentabilität oder Kreation

Monika Schulte hingegen zeigt sich überzeugt, dass die kreative Handschrift unique ist und bleibe, auch wenn auf Kundenseite das Procurement immer stärker werde. „Die Kreativen sind ja nicht weniger oder mehr kreativ, wenn das Entgelt für eine Leistung gering oder höher ist.“ Die Projektleiter würden sich mit Sicherheit manchmal wünschen, dass bei besonders knappen Budgets die Kreativen schneller zu genialen Ideen kommen - aber das könne man einfach nicht steuern. So betrachtet sei der Kunde schon „so etwas wie der Gewinner“, denn letztendlich bekomme er auch bei kleineren Budgets Top-Leistungen. „Doch selbstredend sind dem natürlich auch Grenzen gesetzt“, so Schulte.

In der Beurteilung durch das Procurement



Ivonne Buchholz und Roger Stenz

trete der kreative Output mit Sicherheit immer mehr in den Hintergrund, schätzt Wolf-Peter Witt. Das gehöre auch nicht zur Kernkompetenz der Einkäufer. Ein Problem sieht Witt sehr viel eher darin, „dass sich der administrative Aufwand oft auch wie Mehltau auf die kreative Agenturarbeit legt“. Texter und Grafiker müssten schon vor Beginn ihrer Arbeit ermitteln, wie lange sie wohl voraussichtlich dafür bräuchten. „Das wiederum ist nicht unbedingt die Stärke der Kreativen.“

Roger Stenz, Managing Director bei der Sudler & Hennessey Group Frankfurt, weiß aus Erfahrung, „dass sich mit einer starken Idee das Procurement überzeugen lässt, vor allem wenn das Marketing die Idee unterstützt“. Ziel sei deshalb bei der Frankfurter Agentur, durch höchste Effizienz und qualifizierte Mitarbeiter nicht nur gute Arbeit zu liefern, sondern auch die Zahl der Korrekturrunden so gering wie möglich zu halten. „Das spart nicht nur Zeit und Kosten bei uns, sondern bietet unseren Kunden auch einen Mehrwert.“ Seiner Einschätzung nach wüssten Marketing und Procurement ohnehin, dass kreative Leistung und vor allem Erfahrung ihren Preis haben.

Der Begriff „Pauschale“ sollte eliminiert werden

An dieser Stelle werden schließlich auch selbstkritische Töne angeschlagen. Eine große Chance zur Verbesserung der Zusammenarbeit wäre nach Ansicht von Monika Schulte sicherlich, das Verständnis für Kreativleistungen an sich zu erhöhen. Auf der anderen Seite müssten aber auch die Agenturverantwortlichen schnell hinzulernen. „In Zeiten knapper Budgets ist es wichtiger denn je, Transparenz und Klarheit in



die Angebotsstrukturen zu bringen“, so Schulte. Der Begriff „Pauschalen“ sollte endgültig aus dem Sprach- und Angebotsvokabular einer Agentur verbannt werden. „Betriebswirtschaftliches Denken muss auch in den Agenturen im eigenen Interesse und im Interesse des Kunden ankommen und darf nicht mehr gefürchtet werden wie der Teufel das Weihwasser“, gibt Monika Schulte zu bedenken.

Als ideale Form der Zusammenarbeit sieht Ivonne Buchholz eine ehrliche Kommunikation. Bereits im Briefing sollten die wichtigsten Auswahlkriterien formuliert werden. „Und Marketing- und Einkaufsabteilung sollten zusammen am Pitch teilnehmen“, so Buchholz.

Für Swea von Mende ist die Basis einer guten Zusammenarbeit immer Vertrauen, Wertschätzung und regelmäßiger Austausch. Natürlich vereinfache darüber hinaus eine „langjährige Kundenbeziehung“ vieles. „Dann weiß das Procurement durch das Feedback der Marketingmanager, in welcher Leistungsliga die Agentur spielt, wie zuverlässig und wie schnell sie ist“, erklärt von Mende. Die Agentur wiederum könne sehr viel besser einschätzen, wie hoch der Zeitaufwand im Abstimmungsprozess mit dem Kunden aussehe. Auf Augenhöhe könne man auf diese Art und Weise einen gemeinsamen Konsens über den Budgetrahmen finden.

Wolf-Peter Witt bringt seine Vorstellung der idealen Zusammenarbeit so auf den Punkt: „Das Marketing sucht die Agentur aus und teilt dieser und dem Procurement das zur Verfügung stehende Budget mit.“ Daraufhin lege die Agentur dar, wie sie den Einsatz der verfügbaren Mittel im Sinne der vom Marketing vorgegebenen Ziele optimieren möchte. „Dann gibt es ein ‚Go‘ und zwölf Monate Ruhe!“

Susanne Isgro fände ein „festgelegtes Jahresvolumen“ wünschenswert, das die Agentur Planungssicherheit. Als hilfreich für beide Seiten erachtet Isgro regelmäßige Telefonate und Treffen - „nur so kann man offene Einbahnstraßen besprechen und die Zusammenarbeit optimieren“.

Das beste Argument in der Diskussion ist für Heinz Razkowski nach wie vor ein schlüssiges Konzept mit kreativen Lösungen. Dann könne man partnerschaftlich im Dreieck zwischen Marketing, Procurement und Agentur den Preis aushandeln.

„Wenn alle offen, ehrlich und fair miteinander umgehen“, sagt Olaf H. Just, „dann wird auch jeder mit dem ausgehandelten Ergebnis zufrieden sein.“ Wichtig sei, einfach auch mal die Position des Gegenübers einzunehmen, denn jeder habe schließlich seine spezifischen Aufgaben und Ziele. <<