

Agentursuche mit System

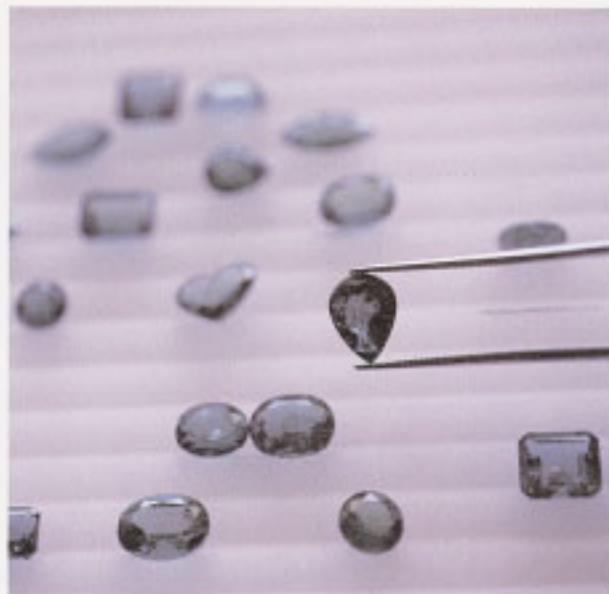
Der Agenturmarkt wird zunehmend unübersichtlicher. Immer mehr kleine und Kleinstagenturen buhlen um Kunden, viele davon im wachsenden Below-the-line-Segment. Die absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing sprach mit Oliver Klein, Geschäftsführer des Agenturauswahl-Spezialisten Cherrypicker, über die Suche nach dem passenden Partner.

„Früher“ war alles besser: Wenn der Marketing-Verantwortliche eine neue Agentur suchte – gemeint war damit in fast allen Fällen eine klassische Werbeagentur –, griff er zum Hörer und telefonierte einige der großen Spieler auf dem Markt ab, verglich deren Angebote und beauftragte seinen Favoriten. Die Zeit ist vorbei. Der Kosten- und Leistungsdruck aufs Marketing ist zu groß, als dass man der erstbesten Agentur sein knappes Budget überlassen könnte. Gesucht wird heutzutage der perfekt passende Partner. Doch wie findet man den im zersplitterten Markt? Im einfachsten Fall hat man ihn schon: „Vielfach kann die vorhandene Agentur die Aufgabe gut erfüllen. Nur weil man beispielsweise mit seinem Kundenbetreuer nicht zurechtkommt, muss man ja nicht gleich die ganze Agentur wechseln“, warnt Oliver Klein vor übereilten Aktionen, „ein klärendes Gespräch mit dem Agenturchef und eventuell der Austausch des Teams helfen meistens.“

DIE VORAUSWAHL

Doch nicht immer lassen sich die Differenzen zwischen Kunde und Agentur aus der Welt schaffen. Und nicht immer ist die alte Agentur für die neuen Anforderungen des Kunden gerüstet, Stichwort Below-the-line. Also muss eine neue Agentur her. Aber was für eine? Oliver Klein zeigt die Problematik auf: „Berichtet der Kunde einer klassischen Agentur von seinem Problem, schlägt die ihm eine Anzeige vor, die Direktmarketing-Agentur will über die Gestaltung des Mailings reden, und die Personalpromotion-Agentur macht sich Gedanken über Standorte. Das ist aber nicht das, was der Kunde will; er hat ein

Kommunikationsproblem, für das er eine grundsätzliche Lösung benötigt. Über welche Kanäle die Botschaft nach draußen geht, interessiert ihn häufig erst in zweiter Linie.“ Sind sich die Marketing-Verantwortlichen klar darüber, welchen Agenturtyp sie brauchen, beginnt der eigentliche Auswahlprozess. Oliver Klein empfiehlt das Erstellen einer beliebig erweiterbaren Liste mit harten Fakten: In welchen Städten und Staaten soll



Genau wie Edelsteine unterscheiden sich Agenturen oftmals nur in Nuancen. Entsprechend mühselig ist die Partnersuche.

die Agentur vertreten sein, wie groß soll sie sein, wird ein festes Team gefordert, welche Kommunikationsdisziplinen sollen abgedeckt werden? Auf diese Weise lichtet sich der Agentur-Dschungel, und von den verbliebenen Kandidaten können weitere Unterlagen angefordert werden, die Auskunft über deren Bild- und Wortsprache geben sowie über Referenzkunden. „Alle Agenturen, egal, ob jung oder alt, klein oder groß, sollten bei Erfüllung der Hard Facts die gleiche Chance haben, in den anschließenden Pitch zu kommen“, betont Klein. „Wird beispiels-

weise eine Agentur für eine junge, flippige Marke gesucht, fällt die alte, eher konservative Agentur nicht wegen ihres Alters raus, sondern weil Sprache und Stimmung nicht zur Zielgruppe passen.“

SPIELREGELN FÜR DEN PITCH

Ist die Vorentscheidung gefallen, werden die verbliebenen Agenturen – meist nur zwei bis vier – zu einem Pitch eingeladen, in dem sie sich selbst und ihre Lösung des

Kommunikationsproblems vorstellen. Damit die Agenturen sich entsprechend vorbereiten können, sollte das Briefing zum Pitch mindestens vier Wochen vor dem Termin ausgesandt werden. Mit der Aufgabe bekommen die Agenturen auch gleich einige wichtige Vorstellungen des Kunden für die spätere Zusammenarbeit mitgeteilt. Im Speziellen ist unbedingt vorher die Rechtefrage zu klären. Der Kunde sollte auf der uneingeschränkten Übertragung aller Nutzungsrechte an den Kreationen der Agentur bestehen. Für den Pitch selbst hat Oliver Klein sechs Spielregeln aufgestellt: **Kalkulation:** Bereits im Briefing wird um eine erste Kalkulation der Kosten gebeten, um die

Agenturen auch preislich vergleichen zu können. Dabei sind nur die reinen Agenturkosten interessant, da die Fremdleistungen noch unüberschaubar sind (Wird nun teure oder günstige Musik zum TV-Spot eingekauft? Wie hoch ist die Stückzahl eines Prospekts?). Berater Klein hat es schon häufig erlebt, dass nach einem erfolgreichen Pitch der Vertragsabschluss am geforderten Preis scheiterte oder dass überhöhte Preise ausgehandelt wurden: „Die eigene Verhandlungsposition ist denkbar schlecht, wenn die Agentur merkt, dass man ganz

Agenturverzeichnisse online

heiß auf ihre Kreation ist. Wenn die Kosten bereits beim Pitch zur Sprache kommen, ist noch Wettbewerb da und die Agentur kalkuliert entsprechend zurückhaltender.“

Präsentation: Im Briefing sollte klar geregelt werden, wie die Präsentation auszusehen hat. Auch hier geht es wieder um die Vergleichbarkeit der einzelnen Agenturen. Oliver Klein nennt ein Negativbeispiel, in dem es um einen TV-Spot geht: „Die eine Agentur zeigt nüchtern ein Storyboard, die Mitarbeiter der zweiten Agentur tanzen ihre Ideen vor mit Tuten, Piepen und Pfeifen, und die dritte Agentur kommt mit einer Videokassette zum Pitch und präsentiert einen fast fertigen Spot – wer soll da denn noch die Kreation neutral beurteilen?“

Teilnehmerzahl: Nur drei bis vier Agenturen einladen. Das reicht, um sich einen Eindruck von der Bandbreite der Lösungsmöglichkeiten zu verschaffen. Stellen sich mehr Agenturen vor, nimmt die Erinnerung an einzelne Präsentationen ab, und eine objektive und faire Beurteilung wird sehr schwierig.

Zeitraum: Den Pitch an einem Tag durchziehen, um eine gleich gute Erinnerung an alle Präsentationen zu gewährleisten. Zudem wird die Vergleichbarkeit nicht wie bei mehrtägigen Pitches torpediert durch unterschiedliche Tagesformen der Zuhörer oder durch erste Diskussionen untereinander über die bereits gelaufenen Präsentationen.

Geheimhaltung: Die Agenturen sollten zeitlich getrennt voneinander präsentieren, so dass sich die Teams nicht über den Weg laufen. Klein: „Es kann nicht im Sinne des Kunden sein, wenn sich die Agenturen aufeinander einstellen.“

Kosten des Pitches: Ein seriöser Pitch kostet Geld. Oliver Klein prangert es als Unsitte an, eine Präsentation nicht zu vergüten: „Das ist ungefähr so, als wenn Sie in ein Restaurant gehen und sagen: ‚Servieren Sie mir mal kostenlos die ersten beiden Gänge, und wenn es mir geschmeckt hat, bestelle ich mir noch den Hauptgang.‘“ Er gibt zu bedenken, dass in den Agenturen ein enormer Aufwand entsteht, den auch ein Pitch-Honorar nie voll decken kann, selbiges aber zumindest eine Anerkennung der Leistung darstellt.

- GWA-Suchagent des Gesamtverbandes Kommunikationsagenturen GWA (umfangreiche Suchkriterien): www.gwa.de
- Verzeichnis deutscher Werbeagenturen VdWA (umfangreiche Suchkriterien; kostenlose Registrierung notwendig): www.vdwa.de
- W&V-Agentursucher der Zeitschrift Werben & Verkaufen: www.wuv.de
- Agenturnavigator der Zeitschrift Horizont (nur Suche nach Agenturnamen möglich): www.horizont.de
- Dienstleister-Datenbank der absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing (enthält neben Agenturen auch weitere Marketing-Dienstleister): www.absatzwirtschaft.de
- Markenhandbuch online „Werbeagenturen und Spezialmittler“ (Genios-Kürzel MHWA; kostenpflichtig); Markenhandbuch online „Marken und Werbung-treibende“ (Genios-Kürzel MHMA; kostenpflichtig): www.genios.de

DIE ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN

Drei Hauptentscheidungskriterien sollten die Agenturauswahl im Pitch bestimmen:

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? „Die Kunden haben ein gutes Feeling dafür, weil

sie ihren Markt auch gut kennen“, so die Erfahrung von Oliver Klein. Ein Knackpunkt in der Präsentation ist die kreative Umsetzung der Strategie. „Manchmal kommt es einem bei Präsentationen so vor, als ob Strategie- und Kreationsteam der Agentur nie miteinander geredet hätten“, sagt Klein. Ein kritisches Auge sollte man auch auf die Umsetzung von Above-the-line-Kreationen in Below-

DIMA:
Europas größte
KongressMesse
für Dialogmarketing,
Call Center, CRM
und eBusiness.

29.9. – 1.10.2003
CCD. & Messe
Düsseldorf

www.DIMA.com
Tel. 0211/ 38 600 29

DIMA 
One to One Solutions.

the-line-Maßnahmen haben, mahnt der Fachmann.

Abhaken des Anforderungskatalogs, der ganz zu Anfang des Auswahlprozesses erstellt wurde: „Man sollte die wichtigsten Hard Facts wie den Standort oder den gewünschten Agenturtyp noch mal nachprüfen und eventuell kritisch hinterfragen“, rät Agentur-Experte Oliver Klein. „Passt das wirklich alles, vor allen Dingen im Vergleich zu den anderen Agenturen?“

Die Sympathie: Wie waren die Leute, die präsentiert haben? Oliver Klein empfiehlt: „Drängen Sie darauf, dass auch das Team präsentiert, das hinterher für Sie arbeiten soll. Diejenigen, die im Tagesgeschäft später miteinander zu tun haben, müssen sich beschnuppern können. Ansonsten kann die Zusammenarbeit später in die Hose gehen, auch wenn formal alles stimmt.“ An eine Besserung des Klimas im Laufe der Zusammenarbeit glaubt Klein nicht, eher umgekehrt: „Wenn schon beim ersten Zusammentreffen, wo ja alle miteinander arbeiten wollen, Spannungen vorhanden sind, kriegt man das hinterher erst recht nicht bereinigt. Niemand kann so professionell sein, dass sich das schlechte Klima nicht irgendwann auch auf die Leistung niederschlägt.“

DIE VERGÜTUNG

Ist das Auswahlverfahren abgeschlossen und die Wunschagentur gefunden, stehen die Vertragsverhandlungen an. Je konkretere Spielregeln bereits im Briefing zum Pitch aufgestellt worden sind, desto weniger gibt es jetzt zu verhandeln und desto geringer die Wahrscheinlichkeit, dass eine Zusammenarbeit doch noch scheitert. Um die Zusammenarbeit auch für die Zukunft auf eine solide Basis zu stellen, sollte der Agenturvertrag speziell zu Leistungen, Kosten, Laufzeit und Nutzungsrechten eindeutige Regelungen beinhalten.

Oliver Klein rät, die Partnerschaft mit einem Projekt starten zu lassen. „Wenn das gut läuft, kann man ja später auf einen Etat gehen“, sagt der Cherry-picker-Gründer. Allerdings kann diese Pauschale einen großen Nachteil haben: Wenn die Agentur schlecht kalkuliert und mehr Arbeitszeit und Mittel als ver-

CHECKLISTE AGENTURAUSSWAHL

Agenturfindung

- Agenturtyp bestimmen: Above-the-line oder Below-the-line?
- Full-Service- oder Spezialagentur?
- Standorte (in welchen Städten und Regionen, international oder national?)
- Zugehörigkeit zu Netzwerken
- Agenturgröße (welche Leistungen kann und soll die Agentur im eigenen Haus erbringen, was muss fremd vergeben werden?)
- Referenzkunden (eventuell Konkurrenzausschluss)
- Spezialisierung auf bestimmte Branchen und/oder Medien
- Passt die Wort- und Bildsprache der Agentur zur Wellenlänge der eigenen Marke und deren Zielgruppe?
- Der Ruf im Markt (persönliche Empfehlung, Hörensagen, Awards etc.)

Pitch I: Spielregeln

- Einladung mindestens vier Wochen vorher
- Maximal vier Agenturen einladen
- In einem Briefing das zu lösende Kommunikationsproblem exakt beschreiben
- Bedingungen für die spätere Zusammenarbeit festlegen, vor allen Dingen die Übertragung aller Nutzungsrechte an den Kreationen
- Kostenkalkulation anfordern
- Präsentationsform im Pitch vorschreiben
- Den Pitch an einem Tag abhalten
- Die Agenturen voneinander abschirmen
- Ein Pitch-Honorar zahlen

Pitch II: Auswahlkriterien

- Hat die Agentur die Aufgabe aus dem Briefing erfüllt, sowohl in der Strategie als auch in der kreativen Umsetzung? Hat sie die Marke „verstanden“?
- Erfüllt die Agentur alle an sie gestellten Erwartungen hinsichtlich regionaler Präsenz, Größe, Branchenkenntnis etc.?
- Wie kompetent und sympathisch ist das Agenturteam, mit dem man später zusammenarbeitet?

Vertrag

- Zusammenarbeit über ein Projekt starten. Gegebenenfalls später auf einen (Jahres-)Etat gehen. Erfolgsorientierte Vergütung nur beim Vorhandensein einer handhabbaren Messgröße (Erfolgshonorar zwischen zehn und 20 Prozent am Gesamthonorar).
- Den Aufwand der Agentur beim Einkauf von Fremdleistungen nach Stundensatz abrechnen.
- Auf den kompletten und ausschließlichen Nutzungsrechten an den Agenturkreationen bestehen, also ohne räumliche, zeitliche oder medienbezogene Einschränkungen.
- Leistungen der Agentur genau beschreiben. Vorsicht bei langen Listen mit Aufgaben, die die Agentur nicht übernimmt – das alles kostet extra.

Controlling

- Kosten- und Leistungskontrolle auf Basis der ersten Projekte: Stimmt das Angebot der Agentur mit den nachher abgerechneten Leistungen überein?

anschlagt benötigt, kann der Jahresetat schon im Sommer aufgebraucht sein. Was dann zu geschehen hat, sollte im Vertrag festgeschrieben werden. Inwieweit eine erfolgsorientierte Vergütung in Frage kommt, hängt vom

Vorhandensein einer Messgröße ab, anhand der die Leistung der Agentur ermittelt werden kann. „Im Above-the-line-Bereich gibt es bereits gute Modelle“, sagt Klein, „im Below-the-line-Bereich fehlen solche neutralen Mess-

instrumente noch weit gehend. Einige Agenturen haben zwar eigene Verfahren entwickelt, aber das hieße, den Bock zum Gärtner zu machen. „Der Anteil der erfolgsorientierten Vergütung an der Gesamtlohnung sollte zehn bis 20 Prozent betragen. Unter zehn Prozent ist der Motivationshebel nicht groß genug; über 20 Prozent geht die Agentur ein zu hohes Risiko ein, schließlich hat sie fixe Kosten.“

In welchem Umfang die Agentur an den zugekauften Leistungen Dritter verdient, sollte ebenfalls geregelt werden. Üblicherweise erhält sie maximal 15 Prozent vom Auftragswert als Aufwandsentschädigung für die Abwicklung der Fremdleistung. Da dieser prozentuale Anteil aber in keinem Verhältnis zum tatsächlich entstandenen Aufwand steht, präferiert Oliver Klein die Vergütung nach der real erbrachten Arbeitsleistung. Als unseriös stuft er das Gebaren einiger Agenturen ein, die zusätzlich zum prozentualen Anteil auch noch die Arbeitszeit in Rechnung stellen und somit doppelt kassieren wollen.

Ein heikles Thema sind die so genannten Kickbacks. Dabei gewährt ein Zulieferer, beispielsweise eine Druckerei, der Agentur eine Rückvergütung. Der Kunde wird darüber aber nicht informiert, sondern zahlt weiterhin den überhöhten offiziellen Rechnungsbetrag. „Man kann in den Vertrag eine Anti-Kickback-Regelung aufnehmen, aber wie kontrolliert man die Einhaltung?“, fragt Oliver Klein etwas resigniert (siehe zu dem Thema Kickbacks auch die Beiträge in den absatzwirtschaft-Ausgaben 11/2002 und 6/2003).

DIE NUTZUNGSRECHTE

Der Kunde sollte darauf bestehen, die Nutzungsrechte an den Agenturkreationen komplett und ausschließlich zu erhalten, also ohne räumliche, zeitliche oder medienbezogene Einschränkungen. „Die Vergütung muss dann natürlich dementsprechend sein“, sagt Oliver Klein und warnt davor, am falschen Ende zu sparen, denn das kann hinterher teuer werden: „Wenn eine Agentur beispielsweise über die Begrenzung der Nutzungsrechte auf Deutschland oder auf Printmedien redet, steckt ja die In-

tention dahinter, bei einer Ausdehnung der Kampagne auf andere Regionen oder Medien zusätzliches Geld zu verlangen. Wie viel ist oftmals nicht vertraglich geregelt und liegt damit im Ermessen der Agentur.“ Treten daraufhin Streitigkeiten auf und will sich der Kunde von seiner Agentur trennen, greift unter Umständen der Knebel der zeitlichen Beschränkung, nach der der Kunde die Kreationen nur so lange nutzen darf, wie er mit der Agentur zusammenarbeitet – eine Katastrophe aus Markenführungsgesichtspunkten.

„Solch eine Gängelung ist aber keineswegs bei jeder Agentur zu finden“, betont Oliver Klein und legt zur Ehrenrettung der Branche einen erfreulich kurzen und kundenfreundlichen Vertragstext vor: Wir, die Agentur X, arbeiten für den Kunden Y in den und den Bereichen, Monatspauschale ist z. alle Nutzungsrechte werden ausschließlich und zeitlich, räumlich sowie mediengegenständlich unbeschränkt dem Kunden übertragen, Fremdleistungen werden nach tatsächlich entstehendem Aufwand abgerechnet. Punkt. „In den langen Verträgen sind meist Fallen drin“, warnt Klein und führt als Beispiel die Verträge einiger Werbeagenturen an, die oftmals seitenlange Beschreibungen enthalten, welche Leistungen nicht erbracht werden und somit zusätzlich Geld kosten. „Eine absolute Fußangel.“ Doch auch die kurzen Verträge können Zündstoff für Streitigkeiten bergen, da viele Dinge halt nicht geregelt sind. Im Schnitt umfasst ein Agenturvertrag 20 Schreibmaschinen-seiten. Der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA stellt einen Mustervertrag bereit, der allerdings von manchen Agenturen stark entgegen den Kundeninteressen verschärft wird.

CONTROLLING

Steht der Agenturvertrag, sind in der Regel drei bis sechs Monate seit dem Beginn der Agentursuche verstrichen. Doch damit endet der Themenkomplex Agentur-Management noch nicht. Es folgt die Kosten- und Leistungskontrolle auf Basis der ersten Projekte und vertraglichen Regelungen: Was wurde geleistet und was abgerechnet? Was war das Ziel der Kampagne, und wie sah das Ergeb-


OLIVER KLEIN

Oliver Klein kann auf eine zehnjährige Marketing-Erfahrung sowohl auf Agenturseite als auch auf Seite der Werbetreibenden zurückblicken. Unter anderem war er bei Grey, McCann-Erickson und der Ed-ding AG beschäftigt. Seit Oktober 2001 ist er mit Cherrypicker am Markt und berät mit seinem zehnköpfigen Team Unternehmen bei der Agenturauswahl, der Vertragsgestaltung und dem Controlling. Zu seinen Kunden gehören Beck's, E-Plus, Müller Milch und Tchibo.



Oliver Klein ist Geschäftsführer der Cherrypicker Agency Selection Service.

Klein, Vizepräsident des Kommunikationsverbandes, kann auf mehr als 40 erfolgreiche Projekte verweisen. In seinem Archiv liegen Informationen zu mehr als 1 000 Agenturen, Tendenz stark steigend.

 www.cherrypicker.de

nis der Agentur aus? Die Erfahrung von Oliver Klein zeigt, dass zwischen den im Angebot versprochenen und den nachher abgerechneten Leistungen nicht selten große Lücken klaffen. Streitigkeiten zwischen Kunde und Agentur sind damit programmiert. Ist das Vertrauensverhältnis erstmal gestört, kommt es nicht selten zum Bruch. „Ich schätze, dass 25 Prozent der Kunden unzufrieden sind über Kosten und Leistungen der Agenturen“, sagt Berater Klein. Angst um fehlende Kundschaft muss sich der Cherrypicker-Chef also nicht machen.

Daniel Schnettler