

**BME-Fachgruppe „Marketingeinkauf“**

## **Leitfaden: „Einkauf von Marketingleistungen“**

**Maverick Buying einschränken –  
Marketingeinkauf professionalisieren**

# Vorwort

## Sehr geehrte Damen und Herren,

nichttraditionelle Beschaffungsfelder stehen meist nicht im Fokus des strategischen Einkaufs, bergen jedoch für Unternehmen aller Größen und Branchen erhebliche Einsparpotenziale. Insbesondere beim Einkauf von Marketingleistungen bleiben Möglichkeiten zur Kostensenkung häufig unerkannt.

Auf dem Marketing-Sektor beträgt der Anteil des Einkaufs am verhandelten Einkaufsvolumen nur zwischen 20 und 25 Prozent. Grund: fehlendes fachspezifisches Warengruppen-Know-how und Mangel an Arbeitskräften und Kapazitäten. Dies gilt insbesondere für KMU. Aber auch Großunternehmen kaufen Kreativleistungen meist ausschließlich über die Fachabteilung ein.

Der Einkauf von Agenturleistungen ist im Regelfall durch eine Vielzahl langjähriger Verbindungen zwischen Marketingabteilungen und externen Dienstleistern gekennzeichnet. Kostenintensives „Maverick Buying“ ist in den Unternehmen nach wie vor stark verbreitet. Vor diesem Hintergrund ist ein engeres Zusammenspiel zwischen Geschäftsleitung, Marketing sowie der Einkaufsabteilung dringend geboten.

Bestmögliche Lösungen in der Beschaffung von Marketingleistungen erfordern aktuelle, marktspezifische Informationen. Der BME stellt sich dieser Aufgabe und befasst sich mit dem Thema „Marketing“ intensiv in einem eigenen Arbeitskreis. In der Fachgruppe „Marketingeinkauf“ engagieren sich erfahrene Anwender und erarbeiten praxisnahe Konzepte, Checklisten und Guides.

Der von der Fachgruppe ausgearbeitete Leitfaden „Einkauf von Marketingleistungen“ informiert auf 62 Seiten umfassend über die aktuelle Marktlage und gibt detaillierte Empfehlungen zur Optimierung des Einkaufs. Ausgehend von der Analyse des unternehmensinternen Status quo werden Informationen zur Recherche adäquater Anbieter sowie potenzielle Alternativen vorgestellt.

Die Publikation umfasst Checklisten und konkrete Hilfestellungen zu den wesentlichen Facetten des Marketingmanagements. Themenschwerpunkte sind Bedarfsanalyse und -spezifikation, Beschaffungsfelder, Lieferantenauswahl, Produktion und Evaluation.

Profitieren auch Sie vom Fachwissen unserer Experten. Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Optimierung Ihrer Beschaffungskonzepte.



Dr. Holger Hildebrandt  
BME-Hauptgeschäftsführer

# Inhalt

## Einleitung

5



## Die Zusammenarbeit von Marketing und Einkauf

6



## Beschaffungsprozess für Marketingdienstleistungen

7



■ Bedarfsanalyse erstellen	7
■ Bedarfsspezifikation	9
■ Markt- und Anbieteranalyse	13
■ Star Publishing: Prozessoptimierung und Bündelung von Marketingaktivitäten	15
■ Strategie	20
■ Lieferantenauswahl	22
■ Vergütung	23
■ Implementierung	29
■ Erfolgsmessung	31
■ BrandMaker: Innovationstreiber Einkauf – Mit Marketing Resource Management Kosten sparen	34

## Beschaffungsfelder

37



■ Kreativleistungen	37
■ Inverto AG: Der Einkauf von Agenturleistungen: „Erbsenzähler trifft Kreativkopf“	40
■ Media	44
■ Neue Medien	48
■ Marktforschung	50
■ Produktion (Print, Filmproduktion, Displays, Werbeartikel, Außenkennzeichnung)	53
■ Public Relations (PR)	54
■ Events	56
■ Sponsoring	59

## Wir über uns

61



## Einleitung

In Gegensatz zum Einkauf verschiedener anderer Dienstleistungen, ist der Einkauf von Marketingleistungen in vielen Unternehmen noch nicht in den Einkaufsabteilungen angesiedelt. Dies gilt insbesondere für KMU. Aber auch Großunternehmen wickeln die Beschaffung ihrer Marketingaktivitäten häufig ausschließlich über die Marketingabteilungen ab. Damit wird die Chance vertan, durch die Erfahrung des Einkaufes Kosten zu senken und Prozesse zu optimieren.

Die BME-Fachgruppe Marketing, die sich aus erfahrenen Marketingeinkäufern zusammensetzt, hat die Ergebnisse der Fachgruppenarbeit im vorliegenden Leitfaden zusammengefasst. Ziel ist es, sowohl Neulingen im Marketingeinkauf als auch Kollegen mit Erfahrung, Hilfestellung und Anregungen für ihre tägliche Arbeit zu bieten.

Zunächst wird das potentielle interne Spannungsfeld zwischen Marketing- und Einkaufsabteilung skizziert und wertvolle Tipps zur Entkrampfung des Verhältnisses angeboten.

Kapitel Drei befasst sich mit dem Beschaffungsprozess für Marketingdienstleistungen. Dieser ist nicht gänzlich vom Beschaffungsprozess anderer Güter oder Dienstleistungen zu trennen, weist aber Besonderheiten auf. Auf diese wird in den Abschnitten explizit eingegangen.

Das abschließende Kapitel „Beschaffungsfelder“ betrachtet klassische Bereiche des Marketings ausführlicher und beschreibt den Umgang des Einkaufes mit diesen. Der Schwerpunkt wurde auf die Felder Events, Media, Neue Medien, Kreativleistungen, Produktion, PR, Marktforschung und Sponsoring gelegt.

Ein herzliches Dankeschön geht an die BME-Fachgruppe „Marketing“. Bei der Erarbeitung des Leitfadens „Einkauf von Marketingleistungen“ haben sich folgende Fachgruppenmitglieder besonders engagiert:

Nina Berthold	Deutsche Post DHL AG
Tatjana Elssenwenger	HypoVereinsbank
Sebastian Fetkötter	ZF Friedrichshafen AG
Michael Hamann	ERGO Versicherungsgruppe AG
Uwe Hetzel	Rhein-Neckar-Verkehr GmbH
Georg Kühn	DekaBank
Stephan Löffler	TARGOBANK
Martin Münch	AXA Service AG

Den kostenlosen Bezug des Leitfadens haben unsere Partner ermöglicht. Deren Fachbeiträge sind farblich gekennzeichnet und aus der Gliederung ersichtlich. Vielen Dank für Ihre Beiträge und Unterstützung!

Carsten Knauer  
Referent Sektion Beschaffungsdienstleister

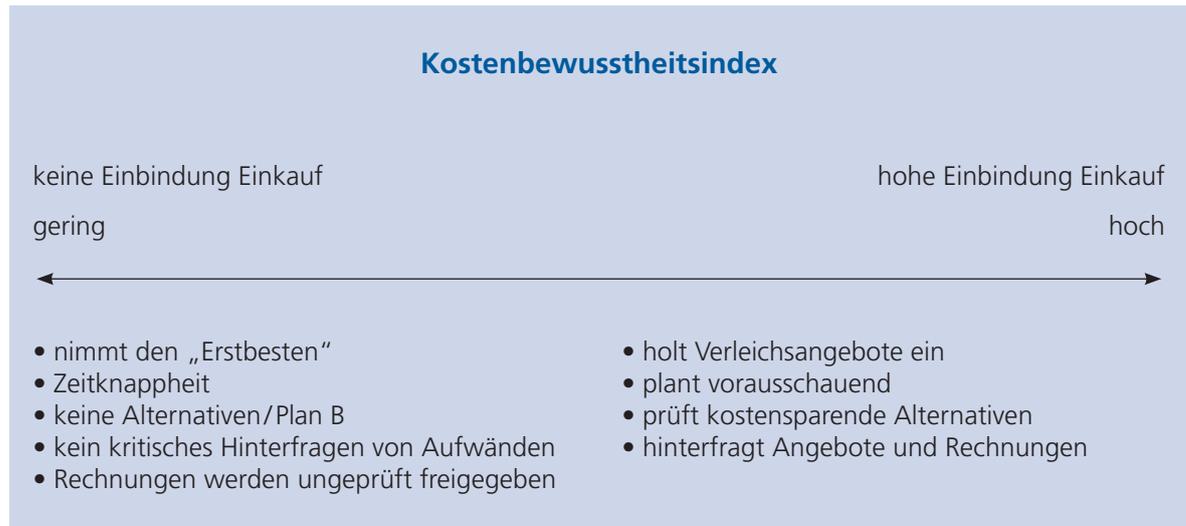
Die Vervielfältigung, der Verleih, die Weitergabe sowie jede sonstige Form der Verbreitung oder Veröffentlichung, auch auszugsweise, bedarf der ausdrücklichen Zustimmung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME).



## Die Zusammenarbeit von Marketing und Einkauf

Die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Marketing und Einkauf ist manchmal für beide Seiten nicht leicht. Dass sich der Einkauf verstärkt bei den Marketingkosten engagiert, finden die Marketingabteilungen teilweise irritierend, da sie in der Vergangenheit oftmals recht frei agieren konnten.

Im Zuge der gewünschten Zusammenarbeit kann zum Beispiel ein „Kostenbewusstheitsindex“ geschaffen werden. Bei einem „geringen“ Kostenbewusstsein werden durch die Nicht-Schaffung eines Vergleichsmarktes und einer fehlenden Auseinandersetzung mit den Aufwänden Mehrkosten akzeptiert.



Die größte Herausforderung für den Marketingeinkäufer ist es, von der Nichteinbindung zu einer hohen Einbindung (in einer frühen Projektphase) zu kommen.

Wie kann das gelingen?

### **Vertrauen aufbauen:**

Um eine funktionierende Zusammenarbeit zu etablieren, ist es u.U. ratsam, zunächst mit kleineren Projekten zu beginnen und diese gut durchzuführen. Die zuverlässige und gute Durchführung des Projektes ist eine Empfehlung für größere Aufgaben.

### **Präsenz zeigen:**

Um sich als Einkauf im Bereich Marketing zu präsentieren, sollten regelmäßige Meetings mit einem Austausch zu neuen Themen und aktuellen Entwicklungen im Marketing durchgeführt werden. Auch informelle Treffen helfen weiter, Vertrauen aufzubauen.

### **Mehrwert bieten:**

Durch permanente Weiterbildung, Messebesuche und Lieferantengespräche kann der Einkauf sein Fach-Know-how ausbauen. Um die eigene Akzeptanz zu erhöhen, ist es von Vorteil ein kompetenter Ansprechpartner zu sein. Dazu gehört auch, zu Fachfragen Stellung nehmen zu können und als echte Unterstützung für die Marketing- und Fachabteilung da zu sein.

### **Rollenklarheit und Prozesse schaffen:**

Es muss klar geregelt sein, wer wofür zuständig ist und dass der Einkauf möglichst frühzeitig einbezogen wird. Der Marketingabteilung ist die Fachkompetenz zu zugestehen.

(Tatjana Elssenwenger, HVB)

## 3 Beschaffungsprozess für Marketingdienstleistungen

Wenngleich die von den Einkäufern genutzten Standardtools nicht eins zu eins auf das Beschaffungsfeld Marketingdienstleistungen anwendbar sind, so hat sich in der Praxis gezeigt, dass es sich dennoch lohnt, eine ähnliche Vorgehensweise zu wählen.

Im Folgenden soll zunächst der klassische Einkaufsprozess von der Analysephase, über die Bedarfspezifikation, die Strategiefindung und die Lieferantenauswahl bis hin zur Implementierung und Erfolgsmessung beschrieben werden. Im Anschluss daran wird im Kapitel 4 näher auf die verschiedenen Beschaffungsfelder und Ihre spezifischen Eigenarten eingegangen.

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beschaffung von Marketingdienstleistungen ist die Markt-Transparenz. Der Einkauf muss wissen, welche Leistungen benötigt werden (Bedarfsanalyse und Spezifikation), wer die Leistung erbringen kann (Anbieteranalyse) und wie der Beschaffungsmarkt „tickt“ (Marktanalyse). Wenn es gelingt, die Transparenz herzustellen, werden Anbieter dann plötzlich doch ein Stück weit vergleichbar. Was diese natürlich in aller Regel abstreiten und im Vorfeld oft auch von den eigenen Marketern bestritten wird.



### Bedarfsanalyse erstellen

#### Datenerhebung

Zunächst müssen die aktuellen und eventuell auch die vergangenen Bedarfe ermittelt werden. Als Datenquelle kann zunächst im ERP-System (= Enterprise Resource Planning, wie z.B. SAP) geforscht werden. Hier sollte auf Rechnungsebene (z.B. SAP FI) ermittelt werden, wenn Unsicherheit darüber besteht, dass alle Rechnungen auch einen Bestellbezug aufweisen. Denn Maverick Buying (d.h. direkte Beauftragung/Beschaffung durch Bedarfsträger, ohne Einschaltung des Einkaufs) dürfte bei vielen Unternehmen im Marketingbereich noch weit verbreitet sein.

#### Was versteht man unter „Maverick Buying“?

Maverick Buying ist das „wilde“ Beschaffen der Bedarfsträger außerhalb der ausgehandelten Verträge und bei nicht vom Einkauf festgelegten Lieferanten.

Damit wird dem Einkauf die Möglichkeit genommen, das Marktpotential voll auszuschöpfen und effizientes Lieferantenmanagement zu betreiben.

**Maverick (engl.) = Ausreißer, Außenseiter, Einzelgänger**

Parallel gilt es aber auch, möglichst alle Bedarfsträger zu eruieren. Diese können, je nach Unternehmen, alle im zentralen Marketing oder aber über verschiedene Funktionen, Organisationen und Regionen verstreut sein. Wurden diese ermittelt, können z.B. mit einem strukturierten Fragebogen die aktuellen Bedarfe und Anforderungen an die Marketingdienstleister abgefragt werden. Als Input aus den Fach-Abteilungen ist hier ein Anforderungsprofil, evtl. auch Ausschreibungsunterlagen (Briefings, etc.) einzufordern.

Zur Vermeidung von Missverständnissen und Fehlinterpretationen bezüglich der angefragten Inhalte und zur Minimierung der Rückfragen sowie des Abstimmungsbedarfes zwischen Dienstleister, Einkauf und Fachabteilung, werden bei größeren Projekten beim Projekt-Kickoff die wesentlichen Informationen (Briefing, Kundenbedingungen, Termine, etc.) abgefragt.

Einen wichtigen Input können auch die Marketing- und Werbebudgets liefern. Aus der Budgetplanung, die bei den Fachabteilungen oder auch beim Controlling zu bekommen sind, lässt sich die bisherige Entwicklung und die Ausgabenstruktur ablesen, aber auch der Blick nach vorne für die nächste Planungsperiode/-n ist möglich.

### **Analyse der Bedarfsdaten**

Liegen die Daten vor, folgt ihre Analyse. Aufbauend auf dieser wird, in Verbindung mit den Ergebnissen der Marktanalyse, eine Strategieaussage getroffen.

Als Analysemethode kommt beispielsweise die bekannte ABC-Analyse in Frage.

Mit der ABC-Analyse ist es möglich:

- das „Wesentliche“ vom „Unwesentlichen“ zu trennen
- Rationalisierungsschwerpunkte zu setzen
- unwirtschaftliche Anstrengungen zu vermeiden
- die Wirtschaftlichkeit zu steigern.

ABC-Analysen können erfolgen nach:

- Standort und/oder Bedarfsträger
- Beschaffungsfeld (z.B. Messen, Events, Media, neue Medien, Kreativleistungen, Marktforschung, ...)
- Dienstleister
- Einkaufsvolumen
- Bedarfskontinuität (Einmalbedarf, Wiederholbedarf)

unter der Betrachtung wichtiger Aspekte, wie z.B.:

- Preise und Kosten
- Strategie
- Qualität
- Logistik
- Kreativität

Üblicherweise ist die Erstbeschaffung dieser wichtigen Daten eine sehr aufwendige, aber auch wertvolle Arbeit. Die Erkenntnisse daraus sollten auch genutzt werden um einen Forecasting-Prozess für Marketingdienstleistungen zu etablieren. Der Aufwand in den Folgejahren hält sich damit in Grenzen.

Wichtig hierbei ist auch die gewünschte Analysestruktur möglichst in der Materialgruppenstruktur im ERP-System abzubilden. Geht man dieser, zugegebenermaßen oft mühsamen Abbildung im ERP-System aus dem Wege, werden strategische Bedarfsanalysen weiterhin nur mit erheblichem manuellen Aufwand möglich sein.

(Uwe Hetzel, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH)

## Bedarfsspezifikation

Idealerweise sollten Anfragen auf Basis einer exakten Bedarfsspezifikation erfolgen. Damit nach den Verhandlungen allgemeingültige Rahmenverträge mit den ausgewählten Marketingdienstleistern geschlossen werden können. Für die einzelnen Projekte sind im Einzelfall noch sehr viel detailliertere Briefings zu erstellen.

### Bedarfsspezifikation für Rahmenverträge

Bei der Beschreibung des Bedarfs sollten die im Zuge der Marktanalyse ermittelten Leistungsmöglichkeiten potenzieller Dienstleister/Lieferanten berücksichtigt werden.

Die Bedarfsspezifikation muss in der Regel im konstruktiven Dialog mit den Bedarfsträgern erstellt werden. Falls das Know-how für die Erstellung qualitativ hochwertiger Spezifikationen weder im Marketing noch im Einkauf vorhanden ist, kann auch gezielt auf externe Consultants zugegriffen werden.

Die Struktur der Spezifikation ist in Abhängigkeit vom Bedarf sehr unterschiedlich. Je nachdem ob es sich um eine Werbekampagne, Imagebroschüren, Marktforschung oder aber die Erstellung von Werbemittel handelt. Es ist aber immer wichtig deutlich zu machen, welche Anforderungen unbedingt erfüllt werden müssen (Muss-Kriterien), welche möglichst noch zusätzlich erfüllt werden sollten (Wunsch- oder Kann-Kriterien) und auch welche Ziele bewusst nicht erreicht werden sollen (Abgrenzungskriterien).

Mögliche Gliederung einer Bedarfsspezifikation:

Block I: Basisinformationen
✓ Firmenname
✓ Adresse
✓ Kontaktpersonen (Fachabteilung / Einkauf)
✓ Telefon, Email
✓ Beschaffungsfeld (kreatives Marketing, Umsetzung, Marktforschung, ...)
✓ Ausgangslage
✓ Angebotsschluss
Block II: Fach-Informationen
✓ Produktpalette des Unternehmens
✓ Anwendungs- und Einsatzgebiete
✓ Kurzbeschreibung der eigenen Marke
✓ Marktsituation (Volumen, Potential, u.U. geografisch aufgeschlüsselt)
✓ Marketingstrategie
✓ Grobe Angaben über Mediamix
✓ Rechtliche Aspekte (z.B. Verschreibungspflicht, Warnhinweise)
Block III: Standards und Finanzen
✓ Form, in der das Angebot abgegeben werden soll (z.B. Leistungspauschalen, Stundensätze für versch. Skill-Levels...)
✓ Verbindlichkeit (Exklusivagentur oder „nur“ Vorzugsagentur)
✓ Pitchgeld (ja / nein)
✓ Fixe Randbedingungen (= Muss-Kriterien, wie z.B. Bestellbedingungen, Code of Conduct, etc.)
✓ Geschätztes Gesamtbudget p.a.

Die Bedeutung exakter Bedarfsspezifikationen soll am Beispiel der Korrekturschleifen kurz verdeutlicht werden. Je höher die Anzahl der Korrekturschleifen ist, desto höhere Zusatzkosten entstehen. Doch der Marketingeinkauf kann dieses Problem zumindest lindern.

Bereits in der Bedarfspezifikation kann geklärt werden, dass eine bestimmte Anzahl von Änderungen im Preis inkludiert ist und dass darüber hinaus gehende Änderungen separat abgerechnet werden.

Da Agenturen selbst wissen, dass „komplett aus dem Ruder laufende Projektkosten“ zu Problemen führen, nivellieren sie ihre Angebote sonst über alle Projekte hinweg, um den durchschnittlich zu erwartenden Zusatzarbeiten / Nachbesserungen Rechnung zu tragen. Wohingegen eine konkrete Festlegung von Änderungszyklen bereits in der Anfragephase ein klares Signal an die Agentur darstellt.

Natürlich kann die Anzahl der Korrekturschleifen auch erst im konkreten Einzelauftrag (Projekt) vereinbart werden.

### **Briefing für Einzelauftrag**

Briefings sind ein zentraler Erfolgsfaktor des Marketingeinkaufs. Vergleichbar mit dem Pflichtenheft in der IT. Wenn diese fehlen oder unzureichend an die Agenturen gegeben werden, ist mit höheren Marketingausgaben zu rechnen. Denn die Agentur würde in einem solchen Fall die Idee von Anfang an entwickeln müssen wodurch eine hohe Anzahl von Iterationsstufen benötigen würde. Dieser zusätzliche Aufwand kann durch ein qualifiziertes Briefing vermieden werden. Es ist zu prüfen, ob das Briefing als Bestandteil in den Vertrag aufgenommen wird.

Generell werden Briefings an zwei Stellen im Ausschreibungsprozess genutzt: Vor der Auftragsvergabe, um die Angebote zu spezifizieren, aber auch nach der Auftragsvergabe, um die ausgewählte Agentur in die richtige Richtung zu weisen.

Beide Briefings haben vor allem das Ziel, für Unternehmen und Agenturen Klarheit zu schaffen und für einen effizienten und fairen Umgang miteinander zu sorgen. Außerdem kann das Briefing genutzt werden, der Agentur bisherige Ergebnisse und Strategien des Unternehmens mitzuteilen.

Für die Briefings ist es auch von Bedeutung, welches Abrechnungsmodell man anstrebt:

- Festpreise können bei kleinen, spezifizierbaren Projekten von Vorteil sein.
- Tagessätze sind u.U. bei komplexen und dynamischen Projekten zu bevorzugen

Bei der Erstellung von Briefings hilft eine einheitliche Angebotsstruktur, welche die Inhalte und Interessen des Einkaufs berücksichtigt. Zwar existieren am Markt Briefing-Entwürfe, z.B. von der GWA (Gesamtverband Kommunikationsagenturen). Dennoch kann eine Anpassung an die Inhalte und Interessen des jeweiligen Unternehmens bzw. des Einkaufs hilfreich sein.

In jedem Fall muss eine möglichst genaue Vorstellung von der geforderten Leistung vermittelt werden und vor allem beim zweiten Briefing klar kommuniziert werden.

Entwurf für einen Briefingstandard

#### **Block I: Basisinformationen**

- ✓ Firmenname
- ✓ Adresse
- ✓ Kontaktpersonen
- ✓ Telefon, Email
- ✓ Projektname
- ✓ Problemstellung und Aufgabe
- ✓ Ausgangslage
- ✓ Abgrenzung zu anderen Aktivitäten

## Block II: Produkt-Projekt-Informationen

- ✓ Präzise Beschreibung der eigenen Marke (Logo, Farben, etc.)
- ✓ Produktpalette des Unternehmens
- ✓ Informationslücken: Bereiche in denen man selbst Hypothesen verwendet, Bedarf an Datenbeschaffung
- ✓ Präzise Beschreibung des zu bewerbenden Produktes (u.U. Verpackung, Handelsform, Packungsgrößen)
- ✓ Anwendungs- und Einsatzgebiete
- ✓ Anwendungsweise
- ✓ Produktnutzen
- ✓ Alleinstellungsmerkmale (USP)
- ✓ Forschung: Forschungsergebnisse und Referenzen (Presse, Awards, etc.)
- ✓ Einordnung des Produktes in die Produktpalette des Unternehmens
- ✓ Konkurrenzprodukte (Firmen -> Marken -> Produkte)
- ✓ Vergleichstabelle:  
Preise, Image, Qualität, Distribution (z.B. Außendienst) des eigenen Produktes im Vergleich zur Konkurrenz
- ✓ Aktuelle Wahrnehmung des Produktes im Markt (Märkte, falls geografische Unterschiede vorliegen)
- ✓ Aktuelle Wahrnehmung der Konkurrenzprodukte im Markt
- ✓ Marktsituation (Volumen, Potential, u.U. geografisch aufgeschlüsselt)
- ✓ Aktuelle Marktanteile (u.U. geografisch aufgeschlüsselt nach Menge und Wert)
- ✓ Zielwahrnehmung
- ✓ Rechtliche Aspekte (z.B. Verschreibungspflicht, Warnhinweise)

## Block III: Fokus und Ziel

- ✓ Bisheriger Werbeauftritt
- ✓ Werbeaufwendungen (SoS: Share of Spending)
- ✓ Werbeeffektivität (SoV: Share of Voice)
- ✓ Kumuliertes Markenkapital (SoS und SoV sind lediglich aktuelle Schnappschüsse und bilden deshalb die langfristige Wahrnehmung nur begrenzt ab)
- ✓ Bisheriger Werbeauftritt der Konkurrenz (Budgets, Auftritt, Kernaussagen)
- ✓ Marketingstrategie
- ✓ Marketingziele
- ✓ Zielgruppe (auch Cluster: Intensivanwender, Gelegenheitsnutzer, etc.)
- ✓ Demografie (Alter, Geschlecht, Familienstand, Region, verfügbares Einkommen; Psychologie: Sinus-Milieus)
- ✓ Beschreibung der zu vermittelnden Botschaft
- ✓ Ansprache der Zielgruppe
- ✓ Positionierung
- ✓ Potenzial
- ✓ Kommunikationsstrategie
- ✓ Eigene Umsetzungsideen

#### Block IV: Projektplan und nächste Schritte

- ✓ Meilensteine
  - Zeitplan: Gant-Chart, etc.
  - Absatz- / Umsatzziele
  - Marktanteile
- ✓ Maßnahmen: Broschüren, Anzeigen, Mailing, Webauftritt
- ✓ Endtermin
- ✓ Termine für Versand, Sendung, etc.

#### Block V: Standards und Finanzen

- ✓ Form, in der das Angebot abgegeben werden soll
- ✓ Fixe Randbedingungen
- ✓ Design-Vorschriften
- ✓ Layout-Vorgaben
- ✓ Grobe Angaben über Projektvolumen, bzw. Anforderungen
- ✓ Aus der Praxis: Möglichst kein konkretes Gesamtbudget angeben

Im Einzelfall können Briefings natürlich auch kürzer ausfallen.

Beispielsweise könnte eine Spezifikation für die Erstellung von Werbemittel die folgenden Punkte enthalten:

#### Die Aufgabenstellung: \_\_\_\_\_

##### Werbemittelumfang

- |                       |                                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| 1. Produktinformation | x- seitig                                               |
| 2. Sell Sheet         | y- seitig                                               |
| 3. Advertisement      | z- seitig                                               |
| 4. Mailing            | Anschreiben, Faxantwort, Mailingbroschüre, Versandhülle |
| 5. Press Release      | ..-seitig                                               |

#### Key-Visual und Claim: \_\_\_\_\_

##### Markt- und Auftraggeber-Informationen:

z.B. Informationen zum Markt mit seinen Marktsegmenten, zum Produkt sowie Informationen zu direkten Wettbewerbern und deren Positionierungen. Gegebenenfalls Bilddaten der Produkte zu den jeweiligen Werbemitteln. Corporate Design Vorgaben, Brand Manual, etc.

##### Weitere Vorgaben:

z.B. Werbemittelstandards, festgelegte Prozesse, etc.

##### Timing:

##### Besonderheiten:

(Uwe Hetzel, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH)

## Markt- und Anbieteranalyse

### Marktanalyse

Wie in allen Beschaffungsmärkten ist auch bei Marketingdienstleistern ein tiefes Verständnis des Marktes ein zentraler Erfolgsfaktor. Vor dem Verständnis kommt jedoch zunächst die Marktkennntnis.

Auf Basis einer definierten Analysestruktur werden Marktdaten systematisch erhoben, um eine aussagefähige Marktanalyse durchführen zu können. Die Marktanalyse hat verschiedene Funktionen. Sie verdeutlicht, was der Markt gegenwärtig und in Zukunft anbieten kann und gibt dem Einkauf dann auch die entsprechende notwendige Marktkennntnis.

Konkret werden die Dienstleister identifiziert und hinsichtlich aller relevanten Merkmale (Angebotspektrum, Preise und Konditionen sowie Know-how) analysiert, um darauf aufbauend Strategieausagen treffen zu können. Mit dieser systematischen Vorgehensweise soll gewährleistet werden, dass später auch die potenziell leistungsfähigsten Dienstleister ausgewählt werden.

Es geht folglich um die Sammlung und Aufbereitung von Informationen aktueller und potenzieller Märkte, mit dem Ziel deren Transparenz zu erhöhen und beschaffungsrelevante Entwicklungen zu erkennen.

Zur Marktanalyse gehören insbesondere:

- Marktvolumen und Marktsituation (fragmentierter Markt, Verdrängungswettbewerb,...)
- Marktentwicklung (Wachsen, Stagnieren, Schrumpfen, Trends)
- Marktstrukturierung nach Teilmärkten (z.B. Kreativagenturen, PR-Agenturen, Produktion, Media, etc.)
- Nach Regionen/Ländern
- Konkurrenzanalyse
- Potenzielle Substitutionsmöglichkeiten
- Sonstige Einflussfaktoren (z.B. rechtliche oder ökonomische Entwicklungen)

Bekannte Analyseinstrumente für die Marktanalyse sind so genannte Portfolio-Analysen. Dabei werden beispielsweise der Marktanteil und das Marktwachstum von verschiedenen Anbietern verglichen.

Die Marktanalyse wird zusammen mit der Marktbeobachtung zur Erstellung einer Marktprognose (Vorhersage) verwendet. Dies ermöglicht das rechtzeitige Erkennen von Markttrends.

Am Beispiel der folgenden Grundstruktur einer Marktanalyse können die wesentlichen Informationen unternehmensspezifisch strukturiert werden.

### Grundstruktur von Marktanalysen

#### 1. Allgemeine Markteinschätzung

allgemeine Einschätzung, Einschätzung Marktentwicklung

#### 2. Länderinformationen

Wirtschaftsdaten, allgemeine Einschätzung / Länderrisiko

#### 3. Marktübersicht

Gesamtmarkt, Regionale Marktaufteilung, Marktanteile bei wichtigen Dienstleistungen

#### 4. Kundenstruktur

Hauptabnehmerbranchen, Hauptkunden

#### 5. Dienstleisterstruktur

Hauptlieferanten, Produktspektrum, Prozesstechnologie

#### 6. Preise

Preisentwicklung Materialgruppe, Preisentwicklung Einzelmaterialien

#### 7. Markttrends

Innovationen, Technologie

## Anbieteranalyse

Die Anbieteranalyse ist ein Instrument zur Beurteilung möglicher zukünftiger Dienstleister. Sie ist die Basis für jede Lieferantenauswahl. Zusätzlich lassen sich durch eine Analyse der bestehenden Dienstleister auch Synergien, Chancen und Risiken erkennen.

Als Informationsquellen kommen hier exemplarisch in Frage:

- Öffentlich zugängliche Daten (Internet, Fachpresse, Wirtschaftsauskünfte, Branchenverbände, etc.)
- Vom jeweiligen Unternehmen selbst veröffentlichte Daten (Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, Werbebroschüren, Bilanzen, Unternehmenswebseiten, etc.)
- Selbst erhobene Daten (z.B. Lieferantenselbstauskunft, Gespräche mit Mitarbeitern, Branchenkenntnern, etc.)

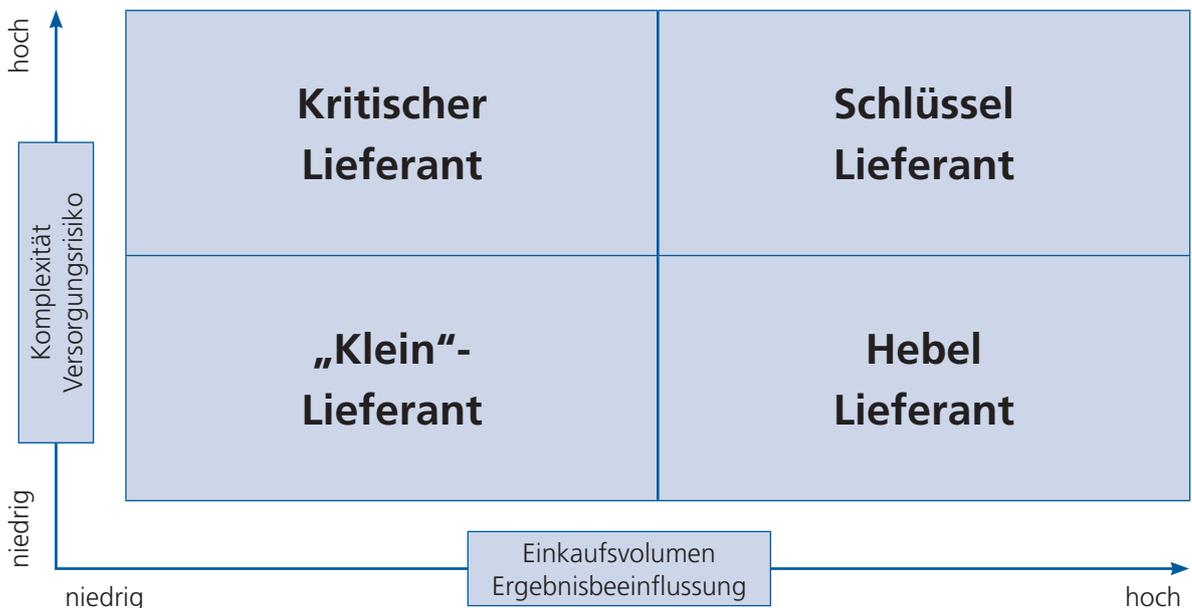
Analog zur Marktanalyse werden auch für die Anbieteranalyse ähnliche Kriterien betrachtet.

Wie zum Beispiel:

- Marktvolumen und Marktentwicklung der wichtigsten Anbieter in den jeweiligen Teilmärkten (z.B. Kreativagenturen, PR-Agenturen, Umsetzungsagenturen, Druckereien, etc.)
- Konkurrenzanalyse
- Potenzielle Substitutionsmöglichkeiten
- Kundenstruktur des Anbieters (z.B. lassen sich Branchenkenntnisse direkt aus der Kundenstruktur ablesen)

Gelingt es beispielsweise die Kundenstruktur des Dienstleisters zu eruieren, können daraus bereits wichtige Rückschlüsse gezogen werden. Welcher Anbieter kennt die eigene Branche und welche Wettbewerber bedient er?

Eine sehr bekannte Methode für die Anbieteranalyse ist die sogenannte Portfolio-Analyse. Dabei werden beispielsweise die Komplexität und das Versorgungsrisiko mit dem Einkaufsvolumen und der Ergebnisbeeinflussung in Relation gesetzt und das Marktwachstum von verschiedenen Anbietern verglichen.



Um die Vielzahl der Lieferanteninformationen in eine sinnvolle Struktur zu bringen, bietet sich z.B. das sogenannte Periodensystem der Lieferantenanalyse an. Unter dem Kürzel **SCOPE**<sup>1</sup> werden die Informationen in die fünf wichtigsten Fähigkeiten des Anbieters geclustert:

1 Vgl. Büsch, Mario: Praxishandbuch Strategischer Einkauf – Methoden, Verfahren, Arbeitsblätter für professionelles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden, 2007.

**S**trategic Fit (strategische Eignung)

- Qualifikation und Branchenerfahrung des Managements
- Geschäftsstruktur
- strategische Ausrichtung
- Art der Unternehmensführung
- Kundensicht: welche Bedeutung hat der Kunde für den Lieferant

**C**ustomer Portfolio (Kundenportfolio)

- Schlüsselkunden (wer und wie arbeiten sie mit dem Anbieter zusammen)
- Marktpositionierung
- Kommerzieller Ansatz (Preispositionierung, Lieferbedingungen, Konditionen, Bereitschaft zu offener Kalkulation und Risikoteilung)
- Externe Beziehungen (Ansehen/Ruf in der Branche, Image)

**O**perational Excellence (operative Fähigkeiten)

- Qualitätssysteme
- IT-Infrastruktur
- Anbieternetzwerk (mit welchen Partnern wird zusammengearbeitet)
- Personalstruktur (Werden talentierte Mitarbeiter gehalten / von Wettbewerbern gewonnen)

**P**roduct- and Process Development (Produkt- und Prozessentwicklung)

- Kernkompetenz
- Prozessfähigkeit
- Projektmanagement
- Patente/Rechte (wie werden Rechte behandelt)

**E**conomic Viability (Rentabilität/wirtschaftliche Lage)

- Finanzielle Leistung (Gewinn, Cash Flow, Umsatzentwicklung)
- Kostenstruktur
- Eigentümerstruktur

Ziel ist es letztendlich, die besten Anbieter zu identifizieren, die das Potenzial haben die eigenen Anforderungen im Beschaffungsfeld Marketing optimal zu erfüllen.

(Uwe Hetzel, Rhein-Neckar-Verkehr GmbH)

**Star Publishing: Prozessoptimierung und Bündelung von Marketingaktivitäten**

Markenkommunikation und die Umsetzung der damit verbundenen Marketingmittel unterliegen einem grundlegenden Strukturwandel. Das liegt an der Vielzahl der medialen Ausgabekanäle (Print/Online/Mobil), dem Wunsch nach deren Vernetzung (hin zu integrierter Kommunikation) und der Individualisierung der Unternehmensbotschaften, die zielgenau auf den Empfänger zugeschnitten sein sollen.

Für das Marketing bedeutet das: Die Abläufe werden immer komplexer und der Time to Market der zu bewerbenden Produkte kürzer. Darüber hinaus sollen die Kommunikationsmittel global und mehrsprachig eingesetzt und mit einheitlichem Branding zentral gesteuert werden. Und der Anspruch der Unternehmen wächst, nachhaltige und umweltverträgliche Markenbotschaften nach außen zu transportieren. Soll heißen, dass die dafür notwendigen Marketingaktivitäten schneller, variantenreicher, zielgerichteter und nachhaltiger erstellt werden müssen.

Den Einkauf dagegen bewegen Themen wie Effizienzsteigerung, Synergien und Bündelungseffekte, Qualitätsmanagement, Lieferantenranking und Lieferantenreduzierung – um letztendlich Savings zu generieren!

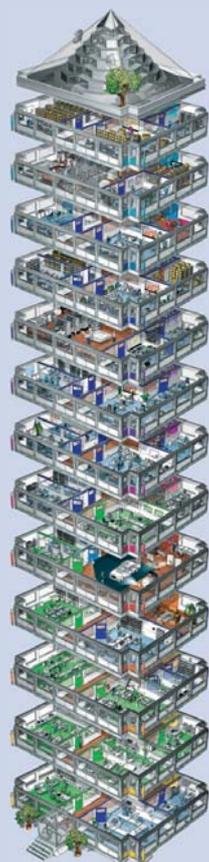
Beide genannten Ansprüche und Situationen bringen zusammen ein hohes Komplexitätsgemenge mit sich. Um das möglich zu machen sind vor allem saubere Strukturen und Prozesse in der gesamten Supply Chain notwendig – von der ersten Idee bis zur Auslieferung. Das bedeutet klar geregelte Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen bei allen Prozessbeteiligten – intern wie extern – letztendlich der Weg zu industriellen Marketingprozessen.

### **Industrielle Prozesse sind für Marketing überlebenswichtig!**

Optimierte industrielle Prozesse zu haben und lösungsorientierte Medienkonzepte zu entwickeln sind also Basis für das Weiterbestehen des Marketings. Ganz entgegen dem vorherrschenden Verständnis, bei dem Marketingkommunikation im Sinne einer Full-Service-Kreativagentur noch als handwerklicher und kreativer Akt verstanden wird. Die Denke im Marketing (und Einkauf) muss also hin zu einer medienübergreifend konzeptionellen, content- und prozessorientierten Arbeitsweise entwickeln – alle Räder, von den ersten Ideen bis zum fertigen Endprodukt, müssen nahtlos ineinander greifen. Sonst ist eine mediale Gesamtorchestrierung niemals mit vertretbarem Aufwand zu lösen.

Ein Beispiel, um das Ganze verständlicher zu machen: Denken Sie an die Automobilindustrie, die dieses industrielle Prozess- und Lösungsorientierung seit langem hat. Die Automobilisten haben ein komplexes, hochkreatives und ästhetisches Produkt – ein Auto – bestehend aus einer Vielzahl von Elementen, Inhalten und Modulen – ähnlich einem Marketingprodukt. An der Entstehung sind interne Personen und externe Partner beteiligt, Designer, Entwickler, Planer, Einkauf, Controller, Komponentenlieferanten ...

Dieses Produkt läuft in der Automobilindustrie erstaunlicherweise wie von Zauberhand effizient, variantenreich, just in Time und fehlerfrei von der Produktionsstraße. Und das sollte in der Marketingkommunikation auch möglich sein!



Auch wir von Star Publishing standen vor einigen Jahren bei der Umsetzung von internationalen Kampagnen für einen schwäbischen Automobilkonzern vor der Herausforderung, internationale Abläufe neu zu regeln. Wir hatten überlegt, alle Schritte der Supply Chain in Teilschritte zu zerlegen und detailliert zu beschreiben, Einzelleistungen sauber zu definieren und zu bewerten, um z.B. verbindliche Rahmenvereinbarungen zu ermöglichen. Und den Übergang von einem Prozessschritt in den anderen mit Qualitätskriterien zu versehen – den Quality Gates – und mit Key Performance Indicators zu versehen. Herausgekommen ist ein Prozessmodell, genannt House of Media, mit dem sich jede Marketingaktivität beschreiben und mit Kennzahlen versehen lässt.

House of Media und die damit entstehende Effizienz, Transparenz und Messbarkeit in den Medienprozessen ist die Basis für Bündelungs- und Synergieeffekte – und damit der Startschuß für umfassende Kosteneinsparungen, die bisherige Saving-Vorstellungen weit überschreiten.

*Abbildung: Mit dem House of Media-Modell lassen sich alle Marketingaktivitäten beschreiben und mit Kennzahlen versehen*

## Leitfaden für Prozessprojekte

Wie kann so ein Projekt umgesetzt werden und was ist beim Changemanagement wichtig? Im beiliegenden Chart sind die vier grundsätzlichen Stufen zu erkennen.

In der Orientierungsphase geht es vor allem darum, eine Vision für die Neugestaltung der Leistungsprozesse zu entwickeln und Teilziele festzulegen. In der Analyse- und Konzeptphase ist es wichtig, gemeinsam in Interviews und Workshops zu erarbeiten, von welchen Ist-Abläufen, Zielen und Leistungskennzahlen ausgegangen werden muss und wie Anforderungen in neue optimierte Prozesse umgesetzt werden können. Dabei ist es ratsam, alle Maßnahmen immer wieder auf Return on Invest zu prüfen, die neuen Abläufe in Prozesshandbüchern zu dokumentieren und ein Test- und Pilotprojekt durchzuführen. In dieser Phase fällt auch die Entscheidung, ob der Einsatz von unterstützender Websoftware sinnvoll ist. Danach – in Phase vier – beginnt dann die konkrete Implementierung, die nach einiger Zeit mit einer Prozessevaluation im Sinne von kontinuierlichem Verbesserungsprozess überprüft wird.

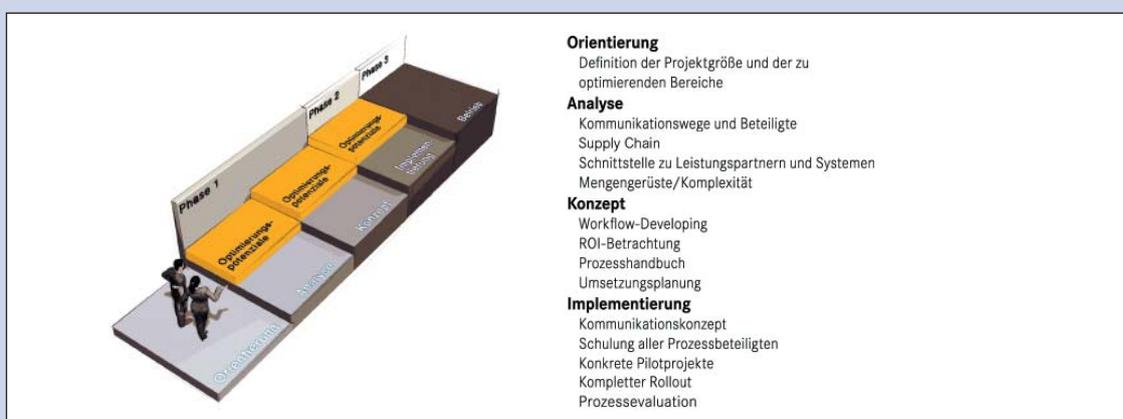


Abbildung: Das Einführungsszenario für Prozessoptimierungen in der Mako kann in vier Phasen beschrieben werden

Das Risiko bei Changeprozessen besteht darin, die internen Mitarbeiter während der Einführung zu verlieren. Deshalb ist es wichtig, alle Beteiligten zu involvieren und echte Mehrwerte wie schlankere Arbeitsweisen und geringere Arbeitsaufwände aufzuzeigen und ständig zu kommunizieren. Gerade in handwerklich geprägten Marketingabteilungen ist die Tendenz zum „Festhalten an Bewährtem“ sehr ausgeprägt und eine Modernisierung „von innen heraus“ eher schwierig. Um Zielkonflikte zu vermeiden, ist es anzuraten, sich externes Know-how von Spezialisten zu besorgen.

Wie man es richtig macht, zeigt das Praxisbeispiel eines mittelständischen Markenunternehmens aus der Sanitärbranche. Über ein vorgeschaltetes Beratungsprojekt wurden neue Sollprozesse in der internationalen Abwicklung aufgesetzt. Nach einem Pilotprojekt erfolgte ein Rollout auf über 25 Länder. Heute braucht man mittels Prozessoptimierung anstatt der bisher üblichen 6 Korrekturschleifen nur noch eine bis zwei, der Durchsatz an Marketingprojekten ist bei gleichem Personaleinsatz um den Faktor drei gestiegen.

## Vom Dienstleister zum strategischen Partner

Da die Anforderungen von Medienkonvergenz und Internationalisierung ein breites Leistungsportfolio verlangen, werden integrierte Mediendienstleister und strategische Partner zukünftig eine führende Rolle spielen. „One face to the customer“ ist hier das Zauberwort. Oder anders gesagt die Position des Kommunikationsmanagers, der auf strategischer Ebene Ansprechpartner für Einkauf und Fachabteilungen ist. Er bildet die Schnittstelle für alle kommunikativen, technischen und administrativen Aufgaben und steuert den gesamten Informationsfluss zwischen den internen und externen Beteiligten. Nur so kann im Sinne des Kunden ein einheitlicher integrierter Markenauftritt über alle Medienkanäle sichergestellt werden.

Der Kommunikationsmanager kümmert sich also um nichts anderes, als die Kundenwünsche zu erfassen und diese innerhalb der internen Pyramidenstruktur (siehe Abbildung Pyramide) in den Ebenen darunter zu platzieren. Das erfordert wesentlich umfassendere Qualifikationen wie wir es bisher von einem Agentur-Key Account oder Medienproduktionsherren kennen. Prozessmanagement, Analytik, kaufmännische Kenntnisse, unternehmerisches Denken, kommunikative Eigenschaften, Führungsqualitäten und Konfliktfähigkeit spielen hier eine wichtige Rolle.

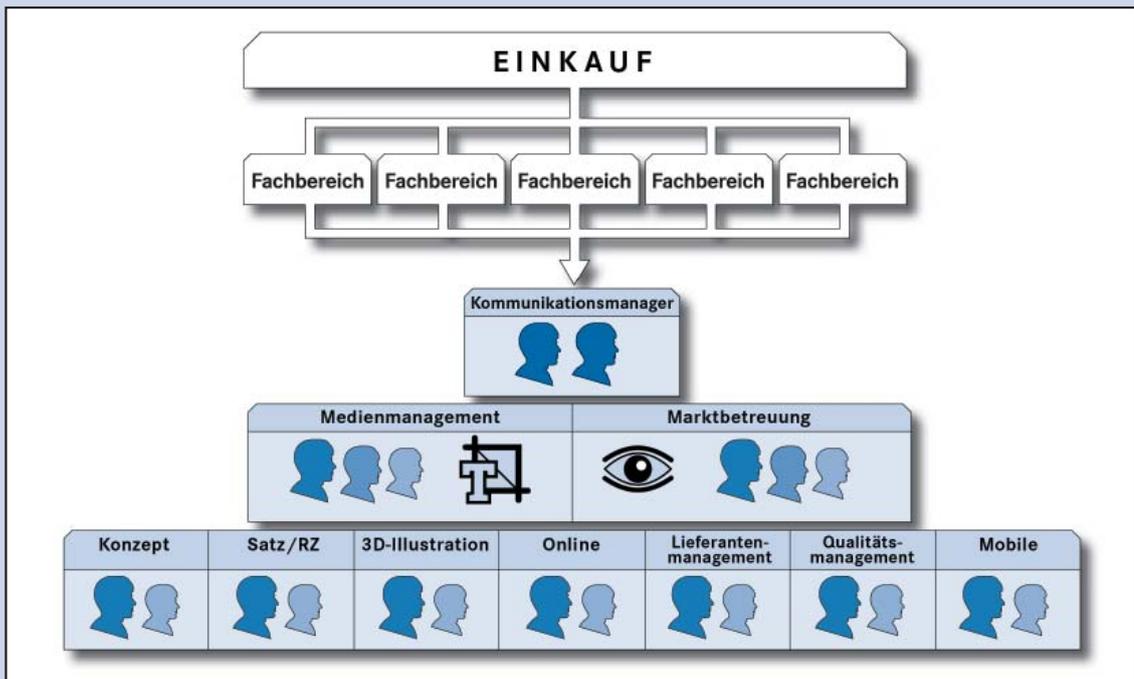


Abbildung: Die Organisationsstruktur des integrierten Mediendienstleisters ist pyramidenförmig aufgebaut. Die strategische Ebene (oben) führt mit einem Team zentral alle Gewerke im Sinne des Kunden

Die beratende, planende Ebene (eine Ebene darunter) unterstützt den Kommunikationsmanager, um die gewonnenen Informationen so aufzubereiten und zu steuern, dass diese für die operative Ebene umsetzbar sind. Die operative Ebene setzt sich aus Experten oder Teams zu Spezialthemen (z.B. Fremdsprachen, 3-D, Qualitätsmanagement, e-commerce ...) zusammen, die entweder Mitarbeiter des strategischen Partners sind oder extern zugekauft werden.

#### Fazit:

Wenn in den Unternehmen diese Prozessoptimierung konsequent durchgeführt wurde, kann der Einkauf seiner Aufgabe erst vollumfänglich gerecht werden. Klar definierte Abläufe und Schnittstellen helfen ihm für alle Teilbereiche die richtige Lieferanten- und Sourcing-Strategie aufzusetzen. Oft resultiert auch eine Lieferantenbereinigung bzw. Lieferantenreduzierung daraus. Diese ermöglicht strategische Partnerschaften und innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, die für alle Parteien (Marketing, Einkauf und Dienstleister) Mehrwerte wie Einsparungen, Qualitätssteigerung, Verbindlichkeit und längerfristige Verträge mitbringen. Summa Summarum: Eine Win-Win Situation für alle Beteiligten. Wenn man Grenzen überschreitet, kann man erfolgreich in eine neue Dimension der Unternehmenskommunikation übergehen.

#### Vita:

Jürgen Wagishäuser hat die Medienbranche als Chefredakteur von Sport- und Freizeitperiodika kennen gelernt. Er ist seit 2001 bei Star Publishing Leiter des Bereichs Sales & Conceptions. Weiterhin seit 2006 Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Medienproduktionsherren f:mp und ab 2010 Vizepräsident des Media Forums Europe.

STAR PUBLISHING



**Lea Schubert**  
Kommunikationsmanager

effizient  
strukturiert  
prozesserfahren

# *Helle Köpfe...*

... steuern Ihre weltweiten Marketingkampagnen. Klassisch, medienkonvergent, kosteneffizient und gerne auch nachhaltig. Mit neuesten Technologien und dem Trend immer einen Schritt voraus.

Ihr Draht zu uns: 0178/62 88-195

Star Publishing GmbH - Otto-Lilienthal-Straße 5 - 71034 Böblingen - [www.star-publishing.com](http://www.star-publishing.com)

Böblingen · Berlin · München · Wolfsburg | Atlanta · Barcelona · Johannesburg · Shanghai · Zug

## Strategie

Die Strategien zur Beschaffung von Marketingleistungen sind vielfältig und lassen sich aus mehreren Kriterien heraus entwickeln:

- Markt: welche und wie viele Anbieter gibt es für die Leistung, ist der Markt transparent und beweglich (Agenturen) oder eher starr (Media)?
- Leistung: ist die Leistung standardisierbar (im Sinne eines Gewerkes) oder eher kreativ im Sinne einer Dienstleistung?
- Volumen: werden viele kleine Ausgaben getätigt (Werbemittel, Kleinaufträge) oder werden komplette Budgets vergeben/ausgeschrieben (Kampagne)?

Grundsätzlich können sechs Beschaffungsstrategien unterschieden werden, die auch im Bereich von Marketingleistungen eingesetzt werden:

- Volumenkonzentration
- Best Price
- Best Cost Country Sourcing
- Standardisierung
- Optimierung der Beschaffungskette
- Restrukturierung der Beschaffungskette

Im Folgenden werden diese Strategien an Beispielen skizziert. Dabei wird verdeutlicht, dass eine einzige Strategie nicht geeignet ist, den Einkauf aller Marketingleistungen zu optimieren und zu steuern. Vielmehr muss der Auswahl geeigneter Strategien eine Analyse des Marketingspend vorausgehen, um dann die Bereiche mit der größten Bedeutung bzw. dem deutlichsten Steuerungsbedarf identifizieren zu können.

### Volumenkonzentration

Die Reduzierung von Lieferanten oder Dienstleistern kann dort sinnvoll sein, wo es sich um standardisierte bzw. standardisierbare Leistungen handelt und wo ein kreativer Anteil leicht zu steuern ist:

- Nicht-kreativ-Leistungen (PrePress, Druck, Messebau, Media)
- Leicht zu steuernde Kreativleistungen (z.B. Events)

Ein kritischer Faktor ist die räumliche Entfernung zum Dienstleister. Weniger aufgrund höherer Transportkosten, sondern eher weil eine größere Nähe auch eine bessere Steuerung und Kontrolle erlaubt. Zu berücksichtigen ist also bei der Auswahl von Dienstleistern der notwendige (Einarbeitungs-)Aufwand, um die erforderliche Qualität zu erzielen.

Im Print-Bereich sollte dieser Aufwand relativ gering sein. Eine jährliche Überprüfung der Druckereien und ggf. die Aufnahme eines „Challengers“ in den Pool bewährter Dienstleister ist hier zu empfehlen.

Da die Preise bei Print und bei Media stark volumenabhängig sind, ergibt sich in diesen Feldern ein großer Hebel für Einsparungen: in Untersuchungen werden Einsparungen von ca. 5% allein durch Volumenbündelung (bei Volumina im zweistelligen Euromillionenbereich) genannt.

### Best Price

Zum einen geht es um die interne Preistransparenz, über Niederlassungen oder Unternehmensbereiche hinweg. Hier sind häufig auch bei kleineren Volumina und ohne Wechsel der Dienstleister Einsparungen möglich. Je größer das Volumen, desto sinnvoller sind externe Preisvergleiche durch Ausschreibungen.

Einem Dienstleister vertraglich ein festes Volumen zuzusichern ist mit Risiken behaftet. Diese können durch die Vereinbarung von gestaffelten Preisen vermieden werden. Nachteilig ist hierbei, dass die besseren Preise erst ab einem späten Zeitpunkt greifen. Da in vielen Fällen das tatsächliche Volumen erst retrograd bekannt ist, können über Kick-Backs häufig größere Einsparungen erreicht werden.

### Best Cost Country Sourcing

Insbesondere für Werbemittel und Bekleidung kann die Produktion in Niedriglohnländern deutliche Preisvorteile bringen. Ohne eine verlässliche Qualitätskontrolle vor Ort sollte das aber nicht stattfinden. Ebenso ist zu berücksichtigen, dass Complaincethemen auch im Marketing immer wichtiger werden. Notwendig ist hier aber immer eine Gesamtbetrachtung aller Kosten.

### Standardisierung

Zu den vergleichsweise anspruchsvollen Strategien zählt die Standardisierung von Leistungen. Darunter fallen die Reduzierung von Varianten (z.B. Formate, Papiersorten) sowie die Beschreibung von komplexeren Leistungen mittels Leistungsverzeichnissen (z.B. für Broschüren). Beides ist nur im Schulterschluss mit den Fachabteilungen möglich, der Einkauf kann hier im kaufmännischen viel Unterstützung in Form von Auswertungen und kaufmännischen Szenarien leisten. Wichtig ist, dass die Fachabteilungen selbst einen Vorteil sehen; sei es in Form von Prozessverbesserung (weniger Korrekturaufwand und damit Effizienzgewinn), bessere Kontrollmöglichkeiten und damit Qualitätsgewinn oder von Ergebnisverbesserung. Letzteres ist in wirtschaftlich schwierigen Zeiten auch zunehmend für die Marketingbereiche eine relevante Zielgröße.

In der Regel lassen sich die in der Vergangenheit vorhandenen Varianten etwa im Bereich von Papierarten und Druckformaten ohne große Abstriche bei der Qualität reduzieren. Die Einspareffekte sind dagegen erheblich, je weniger Varianten bleiben.

Für häufig wiederkehrende Teilprodukte sollten gemeinsam mit dem Marketing Leistungsverzeichnisse erstellt werden. Diese enthalten alle fachlichen und kaufmännischen Rahmendaten:

fachliche Rahmendaten	kaufmännische Rahmendaten
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Papier</li> <li>■ Farben</li> <li>■ Druck</li> <li>■ Schrifttypen</li> <li>■ weitere CI-Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Korrekturschleifen</li> <li>■ Versand</li> <li>■ Zahlungsziel</li> <li>■ Gewährleistung</li> <li>■ Geheimhaltung</li> <li>■ Mängel/Reklamationen</li> <li>■ Preisstaffel</li> </ul>

So sind für den einzelnen Auftrag nur noch die inhaltlichen Aspekte zu klären bzw. an den Dienstleister zu übermitteln.

Wo solch eine Standardisierung anfangs häufig als Einschränkung gesehen werden mag, werden nach ersten Erfahrungen häufig die Zugewinne an Qualität, Effizienz und damit an fachlichem Freiraum geschätzt.

### Optimierung der Beschaffungskette

Ein Großteil der von Agenturen in Rechnung gestellten Kosten sind Fremdhonorare, also die Weiterverrechnung von Unterauftragnehmern. Wurden bisher Agenturen mit der Gestaltung und Produktion von Marketingmaßnahmen beauftragt, lohnt sich bei entsprechendem Volumen und Bündelungspotenzial (s. o.) die Preisverhandlung mit diesen Unterlieferanten. Das kann Druckleistungen betreffen oder auch Programmierleistungen, also wettbewerbsintensive Commodities.

Eine weitere Möglichkeit eröffnet sich für geringwertige Leistungen in großer Zahl, z.B. Werbemittel oder Visitenkarten. Eine Abwicklung über elektronische Kataloge kann hier verhältnismäßig hohe Prozesskosten reduzieren.

## Restrukturierung der Beschaffungskette

Die Restrukturierung der Beschaffungskette führt Prinzipien der Optimierung fort:

**Möglichkeit A:** Die Untervergabe durch die Agentur, die ja in der Regel für diesen Aufwand auch ein Entgelt fakturiert, erfolgt direkt. Sinnvoll ist das nur, wenn der so nach innen verlagerte Koordinationsaufwand im Vergleich zu den Einsparungen gering ist und schon vorhandenes Know-how genutzt werden kann.

**Möglichkeit B:** Umgekehrt kann es sinnvoll sein, einen Dienstleister als Generalunternehmer zu beauftragen und diesem die Verantwortung für die Unterbeauftragung zu geben. Insbesondere bei kleineren Budgets können über eine Agentur unter Umständen Kostenvorteile erzielt werden. Wichtig ist es aber, diese zu überprüfen und gegebenenfalls der Agentur Vorgaben zum Kostenrahmen zu machen.

(Sebastian Fetkötter, ZF Friedrichshafen)

## Lieferantenauswahl

Die Auswahl geeigneter Lieferanten oder Dienstleister baut auf der Anbieteranalyse auf. Nicht immer wird es möglich sein, gesamte Märkte im Blick zu haben, auf jeden Fall aber sollten die bisherigen Anbieter hinsichtlich ihrer bisherigen Leistung beobachtet und bewertet werden. Diese strategische Lieferantenauswahl ist also sowohl Ergebnis als auch Grundlage der Auswahl eines Lieferanten anlässlich eines konkreten Beschaffungsvorgangs. Die Strategie steht hier am Anfang, um die Vorteile deutlich zu machen, die eine strategische Lieferantenauswahl für Einkauf und Fachabteilung bietet (vgl. Erfolgsmessung).

### Strategische Lieferantenauswahl

Nachvollziehbare, warengruppenspezifische und von der Fachabteilung akzeptierte Kriterien sind die Voraussetzung dafür, dass Bewertungen von den Beteiligten akzeptiert und vor allem die aufgrund der Bewertungen getroffenen Entscheidungen mit getragen werden.

Anhand solcher Kriterien bewertet der Einkauf gemeinsam mit der Fachabteilung Lieferanten in wichtigen Bereichen bzw. Warengruppen. Das Resultat dieser Klassifizierung sind sog. (strategische) Lieferantenlisten, aus denen der Grad der Freigabe ersichtlich ist.

Mithilfe dieser erfahrungsbasierten Lieferantenbewertung kann (und sollte!) das Gespräch über Verbesserungen der Leistung mit den wesentlichen Lieferanten geführt werden. Solche strukturierte Lieferantenentwicklung ermöglicht eine deutliche bessere Steuerung als die sonst bzw. ohnehin stattfindende unsichtbare Lieferantenentwicklung, die Abbild der Beziehung zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern ist. Gerade im kreativen Umfeld ist es aus Qualitäts-, Kosten- und Compliancegründen unerlässlich, die Wirkung persönlichen Beziehungen auf die Auftragsvergabe durch Einsatz transparenter und dokumentierter Bewertungsmaßstäbe einzuschränken bzw. auszuschließen.

### Konkrete/operative Lieferantenauswahl

Im Falle des konkreten Bedarfs wird also die entsprechende ASL herangezogen. Welche Lieferanten für eine Anfrage ausgewählt werden, hängt von dem Umfang der Liste, vom Umfang des Auftrages und vielen anderen Faktoren ab.

Für manche Leistungen mag es Regeln geben, dass nur strategische Lieferanten und AufbauLieferanten angefragt werden dürfen, in anderen Bereichen mag es sinnvoll sein, stets auch einen Challenger anzufragen, um die etablierten Partner zu fordern. Diese Regeln sollten vorab mit den Fachbereichen definiert sein. Zu den Regeln gehört auch, wie mit gesperrten Lieferanten oder sogenannten Abbau-Lieferanten umgegangen wird. Wichtig: der Einkauf sollte darauf bestehen, dass nicht die Fachabteilung allein die Regeln definiert; Wertgrenzen für die Einholung mehrerer Angebote oder für Beauty Contests sind in erster Linie ein Einkaufs- oder Compliance Thema.

In den meisten Fällen sollte die ASL genügend Kandidaten ergeben, so dass eine Anfrage erfolgen kann und der Markt darüber hinaus gar nicht durchforstet werden muss. Schon mit diesem Zeitgewinn hat sich die Erstellung der ASL gelohnt.

Bis solche ASL erstellt sind, wird der Einkauf aber immer wieder aus der Fachabteilung mit der Forderung konfrontiert sein, eine Leistung bei einem bestimmten Lieferanten anzufragen; häufig liegt der Anfrage an den Einkauf sogar schon das konkrete Angebot vor. Wie stark der Einkauf in den Fällen darauf beharren kann, zusätzliche Angebote einzuholen, hängt von seiner Fachkompetenz ab. Und umgekehrt kann der Einkauf über solche Vergleichsangebote seine Kompetenz beweisen und seine Rolle rechtfertigen. Je konkreter das Lastenheft ist, desto einfacher kann eine zweite Agentur ein vergleichbares Lastenheft abgeben. Und jede Frage, die eine zweite Agentur zum lückenhaften Angebot stellt, ist eine, die auch an die erste Agentur gestellt werden muss. Manchmal wird der Einkauf gar ein blindes Vergleichsangebot einholen, nur um ein Lastenheft zu prüfen und der Fachabteilung (oder dem ersten Anbieter) die richtigen Fragen stellen zu können.

**TIPP:** Nutzen Sie als Einkäufer den Markt, um sich Kompetenz anzueignen. Fordern Sie Vergleichsangebote ein, lassen Sie sich von Anbietern die Leistung beschreiben. Reden Sie erst dann mit, wenn Sie die Materie verstehen, hören Sie vorher aufmerksam zu.

Anfragen an Lieferanten sollten stets mit einem vollständigen Lastenheft erfolgen; denn in der Regel wird es sich um eine Werkleistung handeln. Solch ein Lastenheft sieht für Print anders aus als für eine Kreativkampagne oder ein Event. Je sorgsamer das Lastenheft, desto einfacher der Angebotsvergleich.

Steht für den konkreten Bedarf kein bekannter Lieferant zur Verfügung, kann der Blick in W&V oder ähnliche Fachliteratur helfen. Der ‚Rotstift‘ bewertet regelmäßig Druckereien. Mindestens ebenso wichtig ist das Netzwerk mit Einkäufern aus anderen Unternehmen bzw. das Sondieren über Kontakte bei Dienstleistern – die Werbebranche lebt von Empfehlungen, das sollte sich der Einkauf zunutze machen, ohne sich in eine Abhängigkeit zu begeben.

(Sebastian Fetkötter, ZF Friedrichshafen)

## Vergütung

Es existiert eine Vielzahl von Vergütungsmodellen im Agenturbereich. Häufig wird aufwandsbezogen, pauschal, erfolgsabhängig, in Abhängigkeit des Mediavolumens oder mit Hilfe einer Mischform vergütet. Diese gängigsten Modelle werden in diesem Kapitel dargestellt.

Bei der **aufwandsbezogenen** (variable Vergütung: „Time & Material“) Vergütung erfolgt die Abrechnung auf Grundlage von Stunden, Tagessätze oder Leistungseinheiten. Die Sätze sind je nach der Seniorität gestaffelt und bewegen sich zwischen ca. 50 und 200 EUR/Std.

Auf den ersten Blick sicher die fairste Methodik den Dienstleister für dessen Services zu vergüten. Der Kunde erhält periodisch Aufwandsdarstellungen des Dienstleisters welche nach Freigabe abrechenbar sind. Grundsätzlich gilt, je kürzer die Darstellungsintervalle und je detaillierter diese verfasst sind umso genauer können diese vom Kunden geprüft und verifiziert werden. Heute verfügen nahezu alle größeren Agenturen über Systeme mit welchen sie den Aufwand erfassen und entsprechend aggregierte Darstellungen versenden können. Die Option des ständigen Einblicks in diese Systeme ermöglicht dem Auftraggeber eine Kontrolle der Abrechnung und den Eingriff in laufende Projekte.

Achtung – In der Praxis krankt dieses Modell daran, dass der hohe Prüfaufwand häufig zu einer laschen oder gar keiner Detailprüfung beim Marketing führt. Hinzu kommt, dass hierbei keine Incentivierung der Agentur erfolgt, damit diese mit möglichst wenig Aufwand ein hervorragendes Ergebnis liefert. Es wird bei dieser Vergütungsart ohnehin jede Stunde bezahlt. Eine sehr enge Führung der Agentur ist bei diesem Modell unerlässlich!

Es empfiehlt sich, vor dem Vertragsschluss einen detaillierten Kostenvoranschlag einzufordern, wobei Abweichungen nach oben nur nach vorheriger schriftlicher Freigabe zu genehmigen sind.

Der Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. gibt eine Übersicht zu kalkulatorischen Stundensätzen heraus. Nachstehende Tabelle beinhaltet die Zahlen für 2009.

<b>Ebene</b>	<b>Administration</b>	<b>Kreation &amp; Produktion</b>	<b>Bezeichnung</b>	<b>Stundensatz €</b>
Ebene 0	Gesamtverantwortung für den Kunden auf Geschäftsführungsebene.	Kreative Gesamtverantwortung für den Kunden auf Geschäftsführungsebene.	Creativ-Geschäftsführer	408,00
			Kontakt-Geschäftsführer	398,00
Ebene 1	Gesamtverantwortung für den Kunden (Gesamtetat) oder für einen bestimmte Leistungssparte mit übergeordneter Verantwortung für den Kunden.	Kreative Gesamtverantwortung für den Kunden oder Verantwortung für einen bestimmte Kreationssparte mit übergeordneter Verantwortung für den Kunden.	Kontakt Gruppenleiter	244,00
			Strateg. Planung (Head Senior) CD	244,00
			Executive	235,00
Ebene 2	Verantwortung für Teileetats/Projekte und Leitung der entsprechenden Projektteams oder Tätigkeiten, für die ein ausgeprägtes Spezialwissen und mehrjährige Erfahrung notwendig ist.	Kreative Gesamtverantwortung für Teileetats/Projekte oder kreative Tätigkeiten, für die ein ausgeprägtes Spezialwissen und mehrjährige Erfahrung nötig ist.	Planer	195,00
			Head of TV Management Supervisor	188,00
			CD	185,00
			Leiter Produktioner	184,00
			Texter (Senior)	173,00
			Etat Director	147,00
			Art Director (Senior)	146,00
Ebene 3	Teilverantwortung für Projekte mit Stellvertretung für Ebene 2 oder Tätigkeiten, für die Spezialwissen nötig ist.	Teilverantwortung innerhalb des kreativen Prozesses oder Tätigkeiten, für die Spezialwissen nötig ist.	FFF Producer	147,00
			Leiter Art Buying	130,00
			Packungsdisplay/Designer	122,00
			Produktioner	113,00
			IT/EDV	113,00
			Kontakter	104,00
Ebene 4	Unterstützenden Tätigkeiten von Bedeutung, die mit Einsteigerwissen ausgeführt werden können.	Unterstützende Tätigkeiten von Bedeutung, die mit Einsteigerwissen ausgeführt werden können.	DTP	100,00
			Texter (Junior)	92,00
			Produktionskostenkontrolle	91,00
			Art Buying	91,00
			Junior Art (Layouter)	91,00
Ebene 5	Unterstützende Tätigkeiten, die durch temporäre Kräfte erledigt werden können.	Unterstützende Tätigkeiten, die durch temporäre Kräfte erledigt werden können.	Traffic/Innenkontakt	84,00
			Assistent FFF-Producer	75,00

Quelle: GWA Service: kalkulatorische Stundensätze 2009

Diese Stundensätze sollten einem eigenen Referenzmodell gegenübergestellt werden. In die Erstellung dieses eigenen Modells sollte der Einkäufer seine Zahlungsbereitschaft und seine eigenen Gedanken zur Seniorität einfließen lassen.

Um die Vielzahl der „job titles“ zu strukturieren, könnte eine eigene Liste mit eigenen Begriffen festgelegt werden. Nachstehende Tabelle kann als Anhaltspunkt dienen.

Level	Kategorie	Funktion	Tagessatz in €
0	Management	Managing Director Managing Director Creative	
1	Creative Online Communication Account Management Planning	Creative Director (Art/Copy) Creative Director (Online) Client Service Director Planning Director	
2	Creative  Online Communication Account Management Planning Production	Senior Art Director Senior Copy Writer Senior Editor Senior Web Designer Account Director Senior Planner Senior Producer Architect	
3	Creative Online Communication Account Management Planning Production  IT	Art Director / Copywriter Web Designer Account Executive Planner Producer (technical) Producer Producer (TV/Radio/Film) Art Buyer Programmer	
4	Creative Online Communication Account Management Planning Production  IT	Junior Art Director / Copywriter Junior Web Designer Junior Project Manager Junior Planner Junior Producer Junior Art Buyer Junior Programmer	
5	Administration	Administrative Assistant	

Den Funktionen wiederum können Eigenschaften zugewiesen werden. Auch dies kann bei ungewöhnlichen „job titles“ die Einordnung der Mitarbeiter des Dienstleisters erleichtern. Eine solche Übersicht ist exemplarisch für einen Junior Producer in folgender Tabelle zusammengestellt:

<b>Funktion</b>	Junior Producer [Production Assistant, Design Assistant, CAD Operator, Production- Graphics-Copy Assistant, Graphic Assistant, Technical Assistant, Director’s Assistant, Camera Assistant, Technical Employee, Technical Assistant, Camera Assistant]
<b>Zuständigkeit</b>	Assistenz
<b>Verantwortungsbereich</b>	Unterstützung des Senior Producers / des Head of Production
<b>Kurzbeschreibung</b>	Möglichkeit die Aufgaben nochmals zusammenzufassen.
<b>Anforderungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisationstalent</li> <li>■ Talent für administrative Aufgaben</li> <li>■ Konzeptionelles Denken</li> <li>■ Kreativität</li> <li>■ Menschenkenntnis</li> <li>■ Teamfähigkeit</li> <li>■ Kostenbewusstsein</li> </ul>
<b>Ausbildung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berufsausbildung</li> <li>■ Hochschulabschluss</li> <li>■ Erste Berufserfahrung / Zusatzausbildung / Praktikum</li> </ul>
<b>Kenntnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kaufmännische Kenntnisse</li> <li>■ Fachwissen</li> <li>■ Beherrschung relevanter Arbeitstechniken</li> <li>■ Nutzerkenntnis der spezifischen Software</li> <li>■ Sprachen</li> </ul>
<b>Aufgaben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Kundengespräche</li> <li>■ Vorbereitung des Projektplanes</li> <li>■ Recherche</li> <li>■ Konzeption und Planung</li> <li>■ Rendering</li> <li>■ Entwicklung von Designvarianten</li> <li>■ Technischer Support</li> <li>■ Projektdurchführung</li> <li>■ Ansprechpartner für alle Beteiligten</li> </ul>

Die **erfolgsabhängige** Vergütung wird an der Zielerreichung, gemessen anhand von im Vorfeld definierten KPIs, z.B. dem Bekanntheitsgrad, festgelegt. Wichtig für die Nachhaltigkeit ist das gemeinsame Festlegen einer Base Line, auf deren Basis der Erfolg gemessen wird. Die Ausgangssituation muss transparent beurteilbar und klar festgelegt sein. Die Darstellung der Ergebnisse muss nachvollziehbar sein und im Vorfeld festgelegt werden. Oftmals wird diese Vergütungsvariante als Ergänzung für die anderen beiden Vergütungsformen eingesetzt.

Bei der **pauschalen** Vergütung (Festpreis) wird für die Gesamtleistungen ein fixer Betrag vereinbart. Eine gewünschte Leistung ist definiert, kalkuliert und wird für den verhandelten Betrag erbracht. Je genauer diese bekannt/beschrieben ist, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses Vertragsmodell am Ende nicht einer Partei signifikant zum Nachteil gereicht. Genau hier liegt aber auch die Schwierigkeit bei dieser Vergütungsform, denn insofern nicht von Projektverträgen gesprochen wird, ist eben nur selten der Tätigkeitsumfang im Vorfeld annähernd absehbar. Marketingdienstleister und hier insbesondere Agenturen präferieren diese Systematik aufgrund der Verlässlichkeit der Einnahmen.

Auch lieben häufig Marketingleitende das Festpreismodell da es ihnen Budgetsicherheit gibt. Nicht zuletzt hat diese Vertragsform Vorteile in der Administration, da zumindest vordergründig keine Aufwandsprüfprozesse von Nöten sind.

Achtung – Eine Art Schattenbuchhaltung hinsichtlich des Agenturaufwandes ist trotzdem zu empfehlen um eben nicht doch am Ende für mehr als geleistet zu zahlen.

### **Vergütung in Abhängigkeit vom Mediavolumen:**

In Abhängigkeit vom Mediavolumen erfolgt eine in Prozent ausgedrückte Honorierung der Agentur. Praxisnah sind hier zwischen 6% und 8% für Kreativagenturen und 1,5% – 2,5% für Mediaagenturen (exklusive Online hier 4% bis 6%).

Dieses Modell ist zunehmend seltener bei der Honorierung von Kreativagenturen zu finden, da es in keinerlei Bezug zum tatsächlichen Aufwand steht. Wird zum Beispiel eine Werbekampagne intensiv über ein Jahr geschaltet, ist der Agenturaufwand hierfür in aller Regel deutlich geringer als drei oder vier kleinere Kampagnen mit dem letztendlich insgesamt gleichen Budget.

Etwas anders sieht das im Bereich der Mediaagenturen aus. Hier korrelieren zumindest tendenziell Aufwand und Mediavolumen. Daher ist dies weiterhin die verbreitetste Form der Mediaagenturvergütung.

Hinsichtlich der Wahl des Vergütungsmodells ist festzuhalten, dass es ein optimales oder zumindest generell zu favorisierendes Modell nicht gibt. Dies ist auch eben der Grund für die Vielfalt der Mischformen. Bei der Wahl des Vergütungsmodells sollte man sich stets der Vorzüge und Nachteile der Modelle bewusst sein und entsprechend der Rahmenbedingungen und Schwerpunkte eine entsprechende Wahl tätigen.

### **Mischformen:**

Tatsächlich finden sich zumeist in der Praxis Mischformen in den Beziehungen etabliert. Zum Beispiel wird ein Retainer (Festpreis) für ein „Grundrauschen“ gezahlt und umrissene Projekte dann entweder auf „Time & Material“ Basis oder über Kostenvoranschläge mit erneutem Festpreis abgerechnet.

Ein weiterer zu empfehlender Vergütungsbestandteil sollte ein leistungs-/performancebezogener Bonus sein. Die objektive Messbarkeit hat hier häufig Grenzen, da auch externe, nicht vom Dienstleister beeinflussbare Faktoren, eine wesentliche Rolle spielen können.

(Georg Kühn, DekaBank, Martin Münch, AXA, Carsten Knauer, BME e.V.)



# Seien Sie Ihren Wettbewerbern voraus

## arvato services - intelligentes Beschaffungsmanagement

Wir finden den besten Lieferanten für Ihren Marketing- und Werbemittelbedarf – schnell, zuverlässig und unabhängig! In unserer einzigartigen Best-in-Class-Datenbank verbinden wir das Know-how eines führenden Managed Service Providers mit der Expertise eines Marktführers in der Marketinglogistik. Aus 1.500 vorqualifizierten Top-Dienstleistern filtern wir die 20 besten für Ihre Ausschreibung heraus – für eine reversionssichere Auftragsvergabe, eine nachhaltige und signifikante Kostenersparnis und eine gleichbleibend hohe Qualität Ihrer Marketing-Produkte.

## Lösungen, die Werte schaffen

[www.arvato-services-cim.com](http://www.arvato-services-cim.com)

### IHR KONTAKT:

arvato services  
corporate information management  
Telefon: +49 (0) 5241 80-72960  
E-Mail: [contact@arvato-services-cim.de](mailto:contact@arvato-services-cim.de)

## Implementierung

Im Wesentlichen muss bei der Implementierung über die Vertragsgestaltung und die anschließende vertragskonforme Leistungserbringung gesprochen werden.

Um die organisatorische Implementierung kümmert sich in aller Regel der Fachbereich (Marketing oder PR), während die Vertragsgestaltung ein Zusammenspiel von Einkauf, Fachbereich und zumeist auch Recht notwendig macht. Hierbei sollte sich dann auch jede Organisationseinheit im Wesentlichen um die Kernkompetenzpassagen des Vertrages kümmern. Dies jedoch in Abstimmung mit den jeweiligen Kollegen.

## Vertragsformen

### Werkvertrag:

Beim Werkvertrag schuldet der **Werkunternehmer** dem Werkbesteller die Herstellung eines Werkes, das heißt die Herbeiführung eines bestimmten Erfolges tatsächlicher Natur. Der Werkbesteller schuldet als Gegenleistung dem Werkunternehmer den vereinbarten Werklohn.

### Dienstvertrag:

Gegenseitiger schuldrechtlicher Vertrag, durch den sich jemand zur Leistung eines bestimmten Dienstes gegen Zahlung einer Vergütung verpflichtet.

Im Gegensatz zum Werkvertrag wird im Rahmen eines Dienstvertrages nur ein Tätig werden, nicht dagegen auch der Eintritt eines Erfolges, geschuldet. Die Abgrenzung kann jedoch im Einzelfall durchaus schwierig sein.

Wie bereits aus der kurzen Beschreibung hervorgeht, ist in der Regel ein Werkvertrag seitens des Auftraggebers vorzuziehen. Insbesondere Kreativagenturverträge sind höchst schwierig als Werkvertrag zu formulieren. Einfacher wird es z.B. bei der Produktion eines TV-Werbespots.

Darüber hinaus sollen an dieser Stelle Rahmen- und Projektverträge Erwähnung finden, da diese häufig zwischen Marketingdienstleistern und deren Kunden abgeschlossen werden.

### Rahmenvertrag:

Unter einem Rahmenvertrag versteht man ein Regelwerk, das eine längerfristige Geschäftsverbindung zwischen Lieferanten und Käufer organisiert. Vorrangiges Ziel dieser Verträge ist es, den Kosten- und Zeitaufwand bei Einzelaufträgen/Abrufen zu reduzieren, indem man im Vertrag die Grundparameter bereits festlegt. Rahmenverträge finden sich in der Praxis in den Beziehungen Kunde – Mediaagentur, Werbeagentur, Druckdienstleister, Werbeartikellieferant. Bei Themen wie Marktforschung und Events sind Rahmenverträge eher selten zu finden.

Rahmenverträge werden in aller Regel als Ein-/Mehrjahresverträge oder als unbefristete Verträge abgeschlossen.

### Projektverträge:

Auch Projektverträge können ein Subvertrag des Rahmenvertrages sein.

Dem Projektvertrag liegt ein fest abgegrenztes Projekt zu Grunde, z.B. die Produktion eines TV Werbespots mit fixem Beginn, Ende und insbesondere klar definiertem Inhalt. Ein weiteres Beispiel wären Events.

## Wesentliche Vertragsinhalte

Neben der Wahl des Vergütungsmodells sollte sich der Einkauf aber auch mit anderen, eher kommerziell einzuordnenden Vertragspassagen intensiv beschäftigen.

Insbesondere zu nennen sind hier:

- a) Die uneingeschränkte Sicherung der Rechte an den bezahlten Kreationen (ohne weiteres Entgelt räumlich und zeitlich unbegrenzt). Dies ist nicht automatisch von Seiten der Agenturen vorgesehen

und muss unbedingt verhandelt werden. Ansonsten drohen ggf. hohe Kosten bei einer längeren oder räumlich ausgedehnten Nutzung!

- b) Die Etablierung einer Konkurrenzausschlussklausel (insofern notwendig). In der Regel ist es nicht zu begrüßen, wenn der Dienstleister auch enge Geschäftsbeziehungen zu unmittelbaren Konkurrenten unterhält. Zwar deutet dies auf fachspezifisches Know-how hin, jedoch besteht die Gefahr, dass vertrauliche Informationen über den Dienstleister zum Konkurrenten wandern.
- c) Einbezug in die Auswahl und ggf. die Steuerung der Subunternehmen. Nicht selten ist auch der Marketingdienstleister bei der Umsetzung seiner Aufgabe gezwungen, sich der Dienste von Subunternehmen zu bedienen (z.B. Produktion eines Mailings, TV-Spot, Foto-Shooting, Werbeartikelproduzent „China“, Bühnenbau/Technik bei einem Event etc. ...). Hier sollte vertraglich gesichert sein, dass dem Auftraggeber eine bestimmte Anzahl von Subunternehmer-Angeboten (mind. 3) vorzulegen sind und der Auftraggeber auch mit in die Verhandlung und die Vergabe einbezogen wird.
- d) Die Vertraulichkeit im Umgang mit Informationen ist von beiden Seiten zu wahren und sollte vertraglich geregelt werden.
- e) Der Einbezug einer Datenschutzklausel ist insbesondere dort, wo Kundendaten das Unternehmen in Richtung Dienstleister verlassen, unerlässlich (häufig auftretend bei der Marktforschung und Direkt-Mail Kampagnen). Hier sollte unbedingt der Datenschutzbeauftragte integriert werden.
- f) Umfang und Höhe der Haftung sollte vertraglich geregelt werden. Nur selten empfiehlt es sich, Vorschläge der Dienstleister zu akzeptieren, da diese die Haftung zumeist zu ihren Gunsten erheblich einschränken. Hier sollte die Rechtsabteilung des Auftraggebers einbezogen werden.
- g) Bedingungen zur Vertragsbeendigung sollten genau überlegt sein. Ggf. sind Sonderkündigungsrechte unter bestimmten Prämissen auszuhandeln. Auch bei der regulären Kündigungsfrist muss sowohl Dauer wie auch die Abnahme-Zahlungspflicht während des Kündigungszeitraumes mit Bedacht gewählt werden.
- h) Die Festschreibung eines Auditierungsrechtes ist in Media heutzutage eigentlich unerlässlich. In der komplexen Mediawelt sollte stets ein unabhängiger Dritter (Auditor) die Performance der Mediaagentur von Zeit zu Zeit prüfen. Hierfür muss bereits im Vertrag über eine spezifische Klausel die Grundlage gelegt werden. Überall dort, wo der Dienstleister umfangreich Subunternehmer einbezieht, ist die Klausel zu empfehlen.
- i) Der Ausschluss der Werbung mit dem Kundennamen. Manche Unternehmen wünschen nicht, dass ihr Firmenname im Zusammenhang mit einem Dienstleister egal welcher Couleur in der Öffentlichkeit auftaucht. Befürchtet wird zumeist eine Verwischung des Kerntätigkeitsfeldes des Unternehmens. Hinzu kommt auch, dass gerade Werbeagenturen den Namen des Kunden über Jahre in Referenzlisten führen, wenngleich die Geschäftsbeziehung lange erloschen ist oder gar nur aus einem kleinen Projekt bestand.

Weitere wichtige Vertragspassagen können sich beziehen auf den Umgang mit Reisekosten, Zahlungszielen (in Media hinsichtlich der Skontoregelung ganz wichtig!), Umgang mit Abgaben zur Künstler-sozialkasse (vor allem bei Events ein Thema), etc. ....

Anzumerken bleibt, dass die dargestellten Punkte eine Anregung sein sollen und keinen Anspruch auf Vollständigkeit haben.

**Tipp:**

Insgesamt können sich in der Praxis Verhandlungen der Vertragsinhalte über Wochen – wenn nicht Monate – erstrecken. Daher muss der Dienstleister häufig bereits mit der Arbeit beginnen, bevor der Vertrag unterzeichnet ist. Es empfiehlt sich bereits im Briefing wesentliche kommerzielle Grundsätze zu formulieren. Diese müssen die teilnehmenden Ausschreibungsunternehmen akzeptieren, wenn Sie

am Auswahlprozess teilnehmen wollen. Ein Vorabversand des gesamten Vertragswerkes empfiehlt sich allerdings nur bedingt, da in einem solchen Fall auch auf Seiten der Agentur der Gesamtprüfprozess inklusive Juristen startet und somit wohlmöglich mit allen Ausschreibungsteilnehmern Detaildiskussionen die Folge sind.

### Vertragskonforme Leistungserbringung

Die Prüfung der vertragskonformen Leistungserbringung obliegt natürlich in erster Linie dem Fachbereich. Entsprechend wichtig ist es, dass dieser die genauen Vertragsinhalte einschließlich aller kommerziellen Absprachen kennt.

Dennoch kann hier auch der Einkauf über die Etablierung von Prozessen, wie zum Beispiel der Implementierung von elektronischen Beschaffungstools, die Einhaltung der vereinbarten kommerziellen Parameter mit überwachen.

Eine Rückfrage des Einkaufs beim Fachbereich, wie die Zusammenarbeit verläuft und inwieweit die Vertragsgrundlagen eingehalten werden, kann die Sensibilisierung der Kollegen nochmals schärfen und dem Einkauf wichtige Informationen für ggf. notwendige Adjustierungsgespräche liefern.

#### Tipp:

Verbände Werbetreibender, Marketing-Dienstleister wie auch unabhängige Berater/Dienstleister haben Musterverträge publiziert, welche eine erste Hilfe bei der Vertragsgestaltung bieten können. Zu beachten ist aber, dass diese stets an den individuellen Bedarf anzupassen sind.

(Martin Münch, AXA)

## Erfolgsmessung

### Auftragsbezogene Erfolgsmessung

„Wer nicht weiß, wo er hin will, wird nie wissen, ob er angekommen ist.“ Voraussetzung für eine Erfolgsmessung ist ein klares Lastenheft bzw. ein klar beschriebener Auftrag. Bevor man also etwas messen kann, muss eindeutig definiert werden, woran man etwas messen möchte: Woran zeigt sich die Wirkung einer Marketingmaßnahme? Der Erfolg eines neuen Produktes etwa wird sicher durch die Einführungskampagne beeinflusst. Aber eben auch durch viele andere Faktoren, das Produkt selbst, Stimmungen in der Zielgruppe, öffentliche Ereignisse und vieles andere mehr. Vergleichbar dem Lernprozess kann die Werbewirkung als Wachstumsprozess, in dem verschiedene Phasen unterschieden werden können, beschrieben werden. Für jede Phase lassen sich Indikatoren für die Erfolgsmessung definieren:

Lernen (nach Heinz Goldmann)	Wirkung	Indikatoren (beispielhaft)
Gesagt ist nicht <b>gehört</b>	Werbung wird wahrgenommen	Auflage, Anzeigengröße
Gehört ist nicht <b>verstanden</b>	Werbebotschaft wird wahrgenommen	Befragung, Anzahl Besucher der Webseite
Verstanden ist nicht <b>einverstanden</b>	Werbebotschaft wird geteilt	Page Rank
Einverstanden ist nicht <b>behalten</b>	Werbebotschaft wird geäußert	Anzahl inbound links
Behalten ist nicht <b>angewandt</b>	Produkt wird probiert	Kunden Testverkauf, Einsendung Verlosung
Angewandt ist nicht <b>beibehalten</b>	Produkt wird regelmäßig erworben	Anzahl Empfehlungen

Klar muss sein, dass solch ein Konstrukt aus Indikatoren nicht die Wirklichkeit selbst ist, sondern ein (konstruiertes, also auf den Erwartungen der Konstrukteure aufbauendes) Modell. Nicht die Veränderung einer Einstellung kann beobachtet werden, sondern die Handlungen, die einer veränderten Einstellung zu zuschreiben sind.

Eng mit der Definition von Indikatoren ist die Auswahl adäquater Messverfahren verbunden. Die Messung ist im Bereich der elektronischen Medien sehr viel besser möglich als im traditionellen Werbemarkt. Dort ist man viel eher auf separate Tools (Fokus Gruppen, Befragungen, Gewinnspiele etc.) angewiesen, um geeignete Daten zur Messung von Indikatoren zu gewinnen.

<b>PageRank (PR)</b>	Hier handelt es sich um einen Begriff den die Suchmaschine Google geprägt hat. Jeder Website wird eine Zahl von 0 bis 10 zugewiesen. 0 erhalten Websites die gänzlich unbekannt sind bis zum Wert 10, also Websites die praktisch jeder kennt: Yahoo, MSN. Welche PR hat Ihre Website? Wie entwickelt sich Ihr PR?
<b>Inbound Links</b>	Wie viele Links weisen auf eine Website? Grundsätzlich gilt: je mehr, je besser. Im Detail: Links von einer Website mit der gleichen Zielgruppe und einem hohen PageRank sind dementsprechend wertvoller.
<b>Anzahl Besucher</b>	Wie viele Besucher hat die Website pro Monat?
<b>Anzahl Besuche</b>	Wie viele Besuche zählt die Website pro Monat?
<b>Anzahl Seiten</b>	Wie viele Seiten werden durchschnittlich von den Besuchern aufgerufen?
<b>Besuchszeit</b>	Wie lange bleibt ein Besucher durchschnittlich auf der Website?
<b>Anzahl Indexierte Seiten</b>	Wie viele Seiten Ihres Auftritts sind in den großen Suchmaschinen zu finden?
<b>Conversion</b>	Prozentualer Anteil der Website-Besucher, die auch tatsächlich etwas gekauft haben, resp. der Anteil jener Personen, die aufgrund einer Werbekampagne etwas bestellt haben.
<b>Anfragen</b>	Wie viele Anfragen wurden pro Monat generiert, die ggf. zu einem Verkauf führen können?
<b>Anzahl Bestellungen</b>	Wie viele Bestellungen sind pro Monat eingetroffen?
<b>Anzahl Umsatz</b>	Wie viel Geld wurde tatsächlich umgesetzt?

*Abbildung: Kennzahlen und deren Messung für Online-Marketing*

Im Gegensatz zu der Erfolgsmessung von Kreativleistungen gestaltet sich die Erfolgsmessen im Bereich der Produktion deutlich einfacher. Hier geht es eigentlich nur darum, zu überprüfen, ob das Lastenheft mit seinen Spezifikationen umgesetzt wurde. Bei der Spezifikation von Leistungen ist also darauf zu achten, dass die produktspezifischen Eigenschaften möglichst eindeutig beschrieben sind. Hilfreich sind hier entsprechende Normen, z.B. für Papierbeschichtungen, Farben, Material, Böden etc.

Je spezifischer die Vorgaben sind, desto leichter lässt sich zwar überprüfen, ob die Anforderungen auch umgesetzt wurden, umso größer ist jedoch auch die Verantwortung des Auftraggebers für das Ergebnis. So wird man bei Druckleistungen die Farben, die Grammatik und Oberflächenbehandlung, ggf. sogar die Druckmaschine, genau spezifizieren. Dagegen kann es in anderen Bereichen sinnvoll sein, eher den Zweck zu beschreiben und die Einhaltung der relevanten Normen zu vereinbaren. So wird der Messestand zwar in den Abmessungen, der Oberflächen, Farben, Beleuchtung etc. beschrieben, aber für die Art des Unterbaus und der sonstigen statischen Anforderungen auf die entsprechenden Baunormen verweisen. Je mehr Fachwissen bei Einkauf und Marketing vorhanden ist, desto spezifischer können die Anforderungen sein. Bei geringem Fachwissen kann es sinnvoll sein, Spezifizierungen als separaten Auftrag zu vergeben – das Ergebnis wird dann als Lastenheft für den eigentlichen Auftrag verwendet.

Der Aufwand für die Definition sinnvoller Indikatoren und Messmethoden lohnt sich: die gleich bleibende Systematik schafft Vergleichbarkeit – über die Zeit und für vergleichbare Projekte – und hilft damit Aufwand und Kosten zu reduzieren.

Auch wenn sich nicht alles berechnen lässt: Agenturen werben damit, dass ihre Leistungen ein Ergebnis bringen. Daher sollte auch das Gespräch darüber geführt werden, welchen Einfluss das Ergebnis auf die Vergütung hat. Dabei gilt es jedoch einige Punkte zu beachten:

- Mit der Vereinbarung einer erfolgsabhängigen Bezahlung wird die Leistung per se nicht günstiger, es werden aber möglicherweise Anreize geschaffen, eine möglichst gute Leistung abzugeben. Ebenso wenig wird die Unsicherheit, ob eine Maßnahme den gewünschten Erfolg bringt, durch eine solche Vereinbarung reduziert. Das Risiko wird aber teilweise auf die Agentur verlagert.
- Über Incentivierung sollte also erst geredet werden, nachdem die gewünschte Leistung als Norm definiert und deren Vergütung verhandelt ist. Sonst ist die Versuchung für die Agentur groß, sich durch Verschiebung der Norm den Bonus schon vorher zu sichern und das Risiko einer Minderleistung beim Auftraggeber zu belassen.
- Sollen Fehler verhindert werden, geht es eher um Malusvereinbarungen: Für definierte Mängel wird das Honorar um bestimmte Beträge/Anteile gekürzt. Solch ein Malus sollte überproportional wirken, denn eine Leistung unterhalb der Erwartungen birgt das Risiko von Mehrkosten zur Kompensation.
- Diese Form der Incentivierung ist im Performance-Marketing besonders verbreitet. Zu bedenken ist, dass häufig neben den reinen Umsatzerlösen auch andere Aspekte mit dem Marketing verfolgt werden, wie Markenbekanntheit, Verknüpfung der Marke mit einem bestimmten Image etc. Die Erfolgsbeteiligung darf nicht dazu führen, dass diese nicht direkt umsatzwirksamen Aspekte weniger beachtet werden.

### Lieferantenbezogene Erfolgsmessung

Nichts ist so gut, dass es sich nicht noch verbessern ließe. Insbesondere Dienstleistungen sind in ihrer Qualität in hohem Maße vom Einsatz der beteiligten Personen abhängig. Die lieferantenbezogene Erfolgsmessung hat den Zweck, Möglichkeiten zur Verbesserung aufzuzeigen und wirkt als Anreiz für die Agentur, die eigene Leistung zu verbessern.

Zu einer umfassenden Lieferantenbewertung gehören all jene Aspekte, die auch bei der Lieferantenauswahl angeführt wurden. Die Bewertungen der an einen Dienstleister vergebenen Einzelaufträge sind also eine wichtige Quelle.

Grundsätzlich werden alle Lieferanten und Dienstleister in regelmäßigen Abständen (ein Jahr) bewertet. In Abhängigkeit vom Ergebnis kann es sinnvoll sein, das Intervall zu verkürzen, um die Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen zu erfassen. Denn es bleibt nicht bei der Bewertung: die Ergebnisse werden mit den Dienstleister besprochen und es werden ggf. Maßnahmen zur Verbesserung vereinbart. Es mag für Marketingabteilung und Agentur unüblich sein, solche Gespräche zu führen, in der Regel wird aber jede Seite solche Chance zur Verbesserung guthießen.

Resultat der Gespräche sind gemeinsam vereinbarte Maßnahmen dort, wo die Leistung den Erwartungen nicht entsprochen hat oder wo es zusätzliches Verbesserungspotenzial gibt. Gekoppelt an die Verhandlung von Konditionen, besteht für den Einkauf die Möglichkeit, neben volkswirtschaftlichen Aspekten die tatsächliche Performance zum Gegenstand der Verhandlungen zu machen. Mit einer klaren Rollenverteilung zwischen Einkauf und Fachabteilung können solche Gespräche dazu beitragen, die Zusammenarbeit zu vertiefen und unnötige Zahlungen zu vermeiden.

Mit den Ergebnissen der Lieferantenbewertung wird die Liste der freigegebenen Lieferanten und deren Klassifizierung (vgl. Kapitel Lieferantenauswahl) regelmäßig überprüft.

(Sebastian Fetkötter, ZF Friedrichshafen)

## **BrandMaker:**

### **Innovationstreiber Einkauf – Mit Marketing Resource Management Kosten sparen**

MRM schafft Win-Win-Situation für Marketing und Einkauf: Die Hauptaufgabe eines Einkäufers ist die Beschaffung. Dass dabei die Qualität der Waren den Vorschriften entspricht, Liefertermine gesichert werden und dass zum bestmöglichen Preis beschafft wird, muss selbstverständlich sein. Zweifellos liegt im Einkauf auch das größte Potenzial zur Kostensenkung. Genauso gehört es aber zu den Aufgaben eines Einkäufers, Trends frühzeitig zu erkennen, den Markt stets im Blick zu behalten und Innovationen, deren Zeit gekommen ist, zu beschaffen. Innovationen bringen für ein Unternehmen Fortschritt – ökonomisch betrachtet bedeuten sie nichts anderes als Kostenreduktion und Produktivitätssteigerung. Eine wichtige Innovation im Bereich des Einkaufs von Marketingdienstleistungen stellt derzeit das Marketing Resource Management, kurz MRM, dar.

Ein MRM-System ist eine Software, die speziell den Bedarf des Marketings abdeckt. Wie ERP- oder CRM-Systeme auch zielen MRM-Lösungen darauf, redundante operative Aufgaben mittels Standardisierung und Automatisierung zu beschleunigen, um die Ressourcen Personal und Budget möglichst effizient einzusetzen. Der Unterschied: MRM-Systeme sind darüber hinaus im Stande, kreative Marketingprozesse und die zugehörigen Informationen technisch abzubilden. So sorgen sie speziell im Marketing, das von internen und externen, abteilungsgleichen und abteilungsübergreifenden Beteiligten geprägt ist, für eine effiziente Zusammenarbeit im Kreativ-Bereich. Das MRM-System von BrandMaker beispielsweise bedient sich hierzu der gesamten Marketing-Wertschöpfungskette und vernetzt die verschiedenen Etappen – von Planung und Budgetierung über Lieferantenauswahl zur Kreation, Beschaffung und Verteilung von Marketing-Materialien bis hin zu Erfolgskontrolle und Reporting. Ein MRM-System unterstützt Marketers bei der effizienten Kreation und Umsetzung von Kampagnen und schafft als positiven Nebeneffekt mehr Zeit und Ressourcen für neue Ideen.

#### **Auch Marketing-Einkäufer profitieren von MRM-Systemen**

Nicht nur für Marketers, auch für Einkäufer, die mit der Beschaffung von Marketing-Dienstleistungen betraut werden, bieten MRM-Systeme Vorteile. Denn um ihrer Aufgabe effektiv nachzukommen, brauchen Einkäufer Informationen darüber, was im Marketing geplant ist, wann und in welcher Menge Leistungen benötigt werden und wie hoch das entsprechende Budget ist. Genau diese Informationen liefern MRM-Systeme und sorgen so für eine funktionierende Zusammenarbeit. Im Folgenden soll anhand der Neugestaltung und Produktion einer Produktbroschüre beispielhaft dargelegt werden, wie der Einkauf von Marketingleistungen mit der modular aufgebauten BrandMaker MRM-Suite abläuft:

#### **Planung und interne Konzeption**

Der Marketing Planer ist ein zentrales Modul der BrandMaker MRM-Suite. In ihm erfasst das Marketing die für das Jahr vorgesehenen Maßnahmen inklusive der benötigten Budgets, darunter auch Neugestaltung und Druck der Produktbroschüre. Der Marketing-Einkäufer hat durch den Marketing Planer einen aktuellen Einblick in die Bedarfsplanung und kann Prognosen über Einkaufsvolumina und -termine für die Maßnahmen ableiten. So kann er Marketingleistungen bündeln, statt sie einzeln und auf Zuruf bestellen zu müssen. Bei Projektstart ist zunächst der Auftrag „Produktbroschüre“ zu definieren. Der Marketer legt aus dem Marketing Planer heraus einen neuen Job im Modul Job Manager an. Dazu wählt er den passenden Workflow, in diesem Falle die Printkreation, aus und erhält die entsprechenden Datenblätter mit auftragsspezifischem Inhalt zur vollständigen Erfassung der benötigten Informationen. Für eine reibungslose Taskübermittlung sind die anfallenden Jobschritte mit den jeweiligen Verantwortlichen dem Workflow bereits zugeordnet. Der Einkäufer bekommt nach der Definition des Auftrags die Aufgabe übertragen, einen Dienstleister zu beschaffen. Da es sich um eine neue Broschüre und nicht um eine Nachproduktion handelt, schreibt er den Auftrag entsprechend aus.

### **Agenturauswahl, Design und Lieferantenbestimmung**

Der Einkäufer bewertet die im Job Manager abgegebenen Angebote, führt Preisverhandlungen und Vertragsgestaltung aus und vergibt den Auftrag. Dabei sorgt BrandMaker für klare Prozesse bei der Beurteilung und Auswahl des Dienstleisters, macht Leistungen vergleichbar und schafft kontrollierbaren Wettbewerb. Die Folge: niedrigere Preise und höhere Qualität. Die ausgewählte Agentur hat eingeschränkten Zugriff auf das Briefing im Job Manager und die dazugehörigen Materialien. Sobald sie die Broschüre entworfen und im Job Manager hinterlegt hat, können alle Beteiligten durch das integrierte Review Manager-Modul an zentraler Stelle das Design einsehen und kommentieren. Alle Veränderungen lassen sich so transparent nachverfolgen. Bearbeitungs- und Abstimmungsprozesse werden verkürzt und Fehler vermieden. Ist das Design durch das Marketing freigegeben, erhält der Einkäufer die nächste Aufgabe: einen geeigneten Lieferanten für die Produktion zu finden. Während bislang aus der Wahl der Agentur meist auch die Wahl des Druckdienstleisters folgte, lassen sich mit BrandMaker solche festen, oft schwer zu kontrollierenden Verknüpfungen aufbrechen und neue, transparente Auswahlprozesse etablieren.

### **Produktion, Bereitstellung und Controlling**

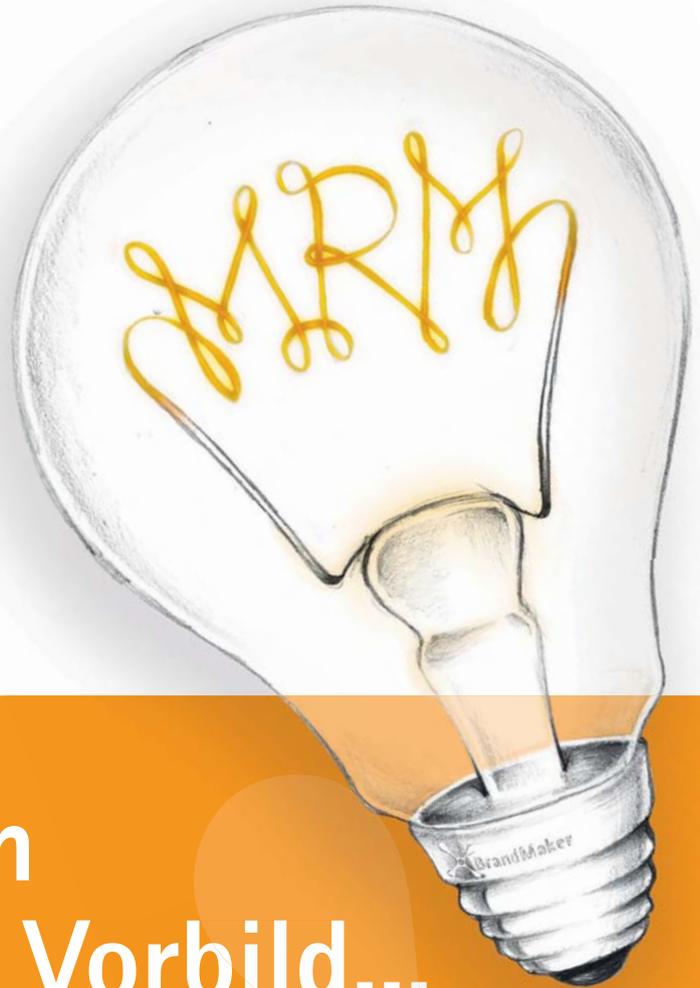
Auf die Lieferantenauswahl, die analog zur Dienstleisterauswahl durchgeführt wird, folgt die Produktion. Mit der Lieferung wird die Broschüre als neuer Artikel im Shop Modul der BrandMaker MRM-Suite aufgenommen. Das Shop Modul, ein interner Werbemittelshop, bietet alle Funktionen, um Bestell- und Lieferprozesse in der Werbemittellogistik automatisiert abzuwickeln. So erübrigen sich Rückfragen beim Marketing, wenn Werbemittel benötigt werden. Wird zusätzlich an das Shop Modul auch das Web-to-Print Modul angebunden, lassen sich speziell für diesen Fall die Broschüren inhouse und ohne jegliche Agentur lokalisieren und individualisieren. Darüber hinaus können Einkäufer im Shop Modul jederzeit die Bestände überwachen, um bei Bedarf Nachbestellungen auszulösen. Durch anpassbare Verrechnungspreise lässt sich zudem der Bestandsabbau optimal steuern. Im Marketing Planer kann der Einkäufer nicht zuletzt Analysen durchführen und dank automatisch erzeugter Grafiken die erzielten Verbesserungen und Erfolge darstellen und kommunizieren.

Von der Einführung eines MRM-Systems und der daraus resultierenden effektiven Zusammenarbeit profitieren alle – das Marketing, der Einkauf und letztlich das gesamte Unternehmen. Der Marketer erhält eine Software, die exakt auf seine Bedürfnisse zugeschnitten ist, und wird dadurch deutlich entlastet. Der Einkäufer ist wegen seines Know-hows und der Unterstützung durch BrandMaker in der Lage, zur optimalen Qualität, zum bestmöglichen Preis und genau zur richtigen Zeit Dienstleistungen einzukaufen und Materialien zu liefern. Die Folgen: eine optimale Liquiditätserhaltung, reduzierte Material- und Transaktionskosten und verbesserte Qualität. All dies sind Faktoren, mit denen sich ein Unternehmen nachhaltige Vorteile gegenüber dem Wettbewerb sichert. Marketing Resource Management ist eine Innovation, deren Zeit gekommen ist. Ein guter Grund für Einkäufer, sich mit MRM-Systemen auseinanderzusetzen.

Autor: Mirko Holzer, CEO von BrandMaker



# BrandMaker



## Seien Sie ein leuchtendes Vorbild...

### Innovationskäufer sitzen im Marketing-Einkauf!

Werden auch Sie durch MRM zum Innovationstreiber! Kaufen Sie Ihrem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile ein, denn MRM führt zu drastischen Kosteneinsparungen insbesondere in der Werbemittelkreation und -produktion.

Alle wichtigen Erfindungen und Neuentwicklungen brachten Fortschritt, weil sie die Produktivität der Menschen steigerten und ihren Alltag erleichterten. Zuvor unheimlich Schwieriges wurde plötzlich ganz einfach und die neu gewonnene Zeit konnte anderen Dingen gewidmet werden. Bezogen auf das Marketing lautet die Innovation MRM – eine spezielle Software für das Marketing.

Mehr Informationen unter:

[www.brandmaker.com/wissen](http://www.brandmaker.com/wissen)

## 4 Beschaffungsfelder

### Kreativleistungen

Innerhalb der Marketingleistungen nehmen sogenannte Kreativleistungen eine Sonderstellung ein. Dabei gibt es keine allgemein anerkannte Definition des Begriffes Kreativität – eine Betrachtung ist jeweils stark vom kulturellen und sozialen Kontext abhängig. Bei kreativen Leistungen auf dem Gebiet der Marktkommunikation sind insbesondere zwei Eigenschaften signifikant und stellen bei der Beschaffung besondere Anforderungen an den Einkauf. Zum einen sind kreative Prozesse nicht automatisier- bzw. repetierbar. Kreativität kann somit nicht planmäßig „produziert“ werden. Zum anderen ist das Ergebnis kreativer Arbeit nicht objektiv bewertbar und wird von jedem Menschen subjektiv und individuell beurteilt.

### Bedarfsanalyse

Bei klassischen Werbeagenturen ist im Allgemeinen der Anteil von kreativen Leistungen i.S. geistiger Schöpfungen (z.B. Kreation) deutlich geringer als der von nicht-kreativen (z.B. Beratung, Analyse, Planung, Organisation, Technik, Administration). Somit unterscheidet sich aus Sicht des Einkaufs der größte Teil der Gesamtbedarfe auf dem Gebiet der Marktkommunikation nicht wesentlich von vielen anderen zu beschaffenden Dienstleistungen. Wesentlicher Kostentreiber stellt auch hier das Personal dar, d.h. economies of scale sind bei Bedarfsbündelungen nur in begrenztem Umfang erzielbar. Auch handelt es sich häufig um Einmal- bzw. Projektbedarfe, was eine langfristige und detaillierte Bedarfsplanung nur eingeschränkt ermöglicht.

Bei der Bedarfsanalyse und -beschreibung von Kreativleistungen sind jedoch zusätzlich einige Besonderheiten zu berücksichtigen. So sollte der Einkauf darauf achten, dass neben dem zu erzielenden Ergebnis auch der Prozess der Leistungserstellung sorgfältig durch die Bedarfsträger beschrieben ist. Da kreative Leistungen in der Regel eine Zusammenarbeit zwischen Agentur und Kunde erfordern, ist insbesondere festzulegen, wie viele Korrekturstufen mit dem Entgelt abgedeckt sind und in welcher Form zusätzliche Korrekturschleifen behandelt und vergütet werden. Häufig verursachen ineffiziente Prozesse auf Seiten des Kunden zusätzliche Korrekturstufen und somit einen erhöhten Aufwand bei der Agentur. Vermeidbare höhere Ausgaben für den Kunden sind die Folge. Daher sollte der Einkauf darauf achten, dass die Spezifikation und Beauftragung kreativer Leistungen so gestaltet werden, dass bei der Leistungserstellung gegebenenfalls auftretende unwirtschaftliche Abläufe – und somit Einsparpotenzial im eigenen Unternehmen – verhindert oder zumindest sichtbar werden.

Weiterhin ist zu beachten, dass Werbeagenturen kreative Leistungen im Sinne des Urheberrechtsgesetz (UrhG) erbringen. Daher ist bei der Auftragserteilung durch den Einkauf vertraglich zu regeln, dass alle Ergebnisse, die aus kreativen Leistungen hervorgehen, ausschließlich dem Auftraggeber zustehen. Die Nutzungsrechte sollten möglichst ausschließlich und unbeschränkt hinsichtlich Zeit, Raum, Medium, Zweck etc. gesichert werden.

### Anbieteranalyse

Kreative Leistungen werden in der Regel durch Werbeagenturen erbracht, wobei der Begriff der Werbeagentur nicht geschützt ist. Der Anbietermarkt setzt sich zusammen aus Full-Service-Agenturen, welche die gesamte marketingkommunikative Betreuung von Unternehmen und Marken übernehmen und dabei Leistungen zu allen Prozessschritten erbringen, sowie Spezialagenturen unterschiedlichster Ausprägung, die sich auf bestimmte Felder bzw. Leistungen konzentrieren.

Der Agenturmarkt in Deutschland umfasst mehrere Tausend Agenturen. Dazu zählen wenige nationale bzw. internationale Agenturkonzerne bzw. Agenturnetzwerke (100 und mehr Mitarbeiter) und sehr viele lokale bzw. regionale inhabergeführte kleinere (bis 10 Mitarbeiter) und mittelgroße (bis 100 Mitarbeiter) Agenturen. Da die Leistungen einen hohen Dienstleistungsanteil besitzen und somit personalintensiv sind, stellt das Personal in fast allen Agenturen den Kostentreiber dar. Größenvorteile gibt es daher kaum, Agenturnetzwerke haben zudem den Nachteil höherer Strukturkosten. Der insgesamt dynamische Anbietermarkt ist daher überwiegend regional und von kleineren und mittleren Unternehmen (KMU) bestimmt.

## Strategie

Kaum eine Agentur kann sämtliche Leistungen auf dem Gebiet der Marktkommunikation ausschließlich durch eigene Mitarbeiter erbringen. Daher erteilen sie Dritten Aufträge und berechnen diese Fremdleistungen ihren Auftraggebern weiter – je nach Vereinbarung entweder mit Zuschlägen oder ohne. Somit ist bei der Einkaufsarbeit zwischen dem Umsatz (Billings) einer Agentur, welcher Fremdleistungen beinhalten, und dem Honorarumsatz (Gross Income) zu unterscheiden. Dies erfordert, dass Einkauf und Bedarfsträger gemeinsam entscheiden, ob lediglich zur Agentur eine Lieferantenbeziehung bestehen soll, oder ob auch mit den weiteren an der Wertschöpfungskette beteiligten Dritten (Fotografen etc.) Vereinbarungen über Konditionen getroffen werden sollen. Dies erhöht das durch den Einkauf beeinflussbare (verhandelbare) Einkaufsvolumen. Zudem wird dadurch die zwischen Full-Service-Agentur und Kunden bestehende Informationsasymmetrie und somit das Risiko von sogenannten Kick-backs o.ä. zu Lasten des Kunden verringert. Da der Agentur von Kundenseite jedoch Sub-Dienstleister vorgeschrieben werden, ist diese gegenüber dem Kunden nicht mehr alleine für den Erfolg der Kommunikationsmaßnahmen verantwortlich.

Aufgrund der begrenzten economies of scale sowie des Anbietermarktes ist eine Single Vendor-Strategie im Bereich der Kreativagenturen (im Gegensatz z.B. zu Mediaagenturen) nur bei geringen Einkaufsvolumina sinnvoll. Häufig stellt die Bildung eines Agenturpools die sinnvollere Alternative dar. Ziel ist dabei, die Anzahl der Agenturen in dem Maße zu konsolidieren, dass eine begrenzte Vielfalt erreicht wird. Rahmenverträge und Preisabschlüsse mit diesen im Pool befindlichen Agenturen (Full-Service-Agenturen, Spezialagenturen etc.) ermöglichen einen schlanken Beschaffungsprozess und erhöhen somit auch die Effizienz der Beschaffung. Mit Hilfe standardisierter Gewerke bzw. Standardleistungen und Lieferantenbewertungen ist ein Vergleich bzw. ein Benchmarking von Leistungen, Preisen und Prozessen möglich. Bei der Bildung des Agenturpools ist zu beachten, dass grundsätzlich die Höhe des Etats das Gewicht eines Kunden in der Agentur und somit die Qualität der Betreuung bestimmt. Eine zu hohe Auslastung einer Agentur durch einen Kunden ist jedoch, um gegenseitige Abhängigkeiten zu vermeiden, ebenfalls zu verhindern. Je nach Struktur und Zusammensetzung eines Agenturpools kann es sinnvoll sein, eine Leadagentur zu bestimmen. Diese hat die Aufgabe, trotz mehrerer beteiligter Agenturen eine integrierte Kommunikation bzw. Orchestrierung, d.h. optimale Mischung der Kommunikationsinstrumente und Einheitlichkeit von Inhalt, Form und Zeit, sicherzustellen.

Bei der Versorgungsstrategie hinsichtlich kreativer Leistungen ist zudem das Künstlersozialversicherungsgesetz (KSVG) zu beachten. Dies sieht für Unternehmen, die auf künstlerische/publizistische Leistungen zurückgreifen, welche durch selbständig tätige Personen erbracht werden, eine Abgabepflicht von Sozialversicherungsbeiträgen vor. Aufgrund des damit verbundenen Aufwandes für das Unternehmen kann es sinnvoll sein, solche Leistungen über Agenturen mit entsprechender Rechtsform zu beziehen, um eine direkte Abgabepflicht und den damit verbundenen Verwaltungsaufwand zu vermeiden.

Die Schwierigkeit einer objektiven Bewertung kreativer Leistungen beeinflusst auch die Strategie hinsichtlich des durch Einkauf und Bedarfsträger gemeinsam festzulegenden Vergütungsmodells. Häufig sind kreative Leistungen auf Dritte, d.h. Endkunden ausgerichtet. Eine Beurteilung der Kreativleistung durch den Kunden ist im Sinne des Marketinggedankens für die Bewertung und Vergütung somit nur teilweise relevant – schließlich sollte der Köder dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Aufgrund dieses Problems der Beurteilung kreativer Leistungen gehen die Auffassungen über eine angemessene Vergütung schon seit Gründung der ersten Werbeagenturen vor etwa hundert Jahren auseinander und werden bis heute in Literatur und Praxis kontrovers diskutiert. Dementsprechend sind heute viele unterschiedliche Vergütungsmodelle im Einsatz. Diese reichen von einer Vergütung nach Aufwand (Stunden-/Tagessätze) über die Vereinbarung von Festpreisen (für wiederkehrende Leistungen) bis hin zu Vergütungsmodellen mit erfolgsabhängiger Komponente. Alle diese Formen haben Vor- und Nachteile – eine Strategie ist daher jeweils unternehmensspezifisch festzulegen.

## Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl von Agenturen für kreative Leistungen erfolgt in der Regel über einen Agenturwettbewerb (Pitch) auf Basis eines Briefings. Bei Briefings für Kreativleistungen, sowohl für die Agenturauswahl als auch später für die Beauftragung, sind alle von der Agentur zu beachtenden

Rahmenbedingungen und Vorgaben (Kernbotschaft, Zielgruppe, Tonalität, Corporate Design etc.) zu berücksichtigen. Gleichzeitig müssen jedoch für Kreativität erforderliche Freiräume verbleiben. Somit ist bei kreativen Briefings eine entsprechende Balance zu finden. In der Praxis fehlen in vielen Briefings häufig relevante Vorgaben. Dies führt bei Beauftragungsbriefings zu überflüssigen Korrekturschleifen und damit zu höheren Kosten. Bei Auswahlbriefings wird der Auswahlprozess erschwert. Hinsichtlich des Pitch-Prozesses sowie des Briefings finden sich im Internet (u.a. von OWM und GWA) vielfältige Empfehlungen und Unterlagen. Auch können für die Bieterkreisfestlegung verschiedenste Rankings, Auszeichnungen etc. berücksichtigt werden.

Ein Pitch kann sowohl in Eigenregie als auch unter Einbezug von externen Dienstleistern, sogenannten Pitchberatern, durchgeführt werden. Auch muss entschieden werden, ob und in welcher Höhe eine Pitchvergütung an die teilnehmenden Agenturen bezahlt werden soll. Eine solche Vergütung soll den gegebenenfalls nicht unerheblichen Aufwand, der für die Agenturen mit der Teilnahme an dem Auswahlprozess verbunden ist, zumindest teilweise entlohnen. Zudem signalisiert eine solche Vergütung die Ernsthaftigkeit des Auswahlprozesses und eines gegebenenfalls damit verbundenen Agenturwechsels sowie die Angemessenheit des Bieterkreisumfangs. Verbunden mit der Frage der Pitchvergütung ist zudem zu entscheiden und regeln, ob und in welchem Umfang die Ergebnisse des Pitches an den Kunden übertragen werden sollen.

Die grundsätzliche Schwierigkeit, kreative Leistungen objektiv nicht bewerten zu können, lässt sich nicht beheben. Aus Sicht des Einkaufs ist daher darauf zu achten, dass der Auswahlprozess auf Basis entsprechend gewichteter Auswahlkriterien erfolgt und im Rahmen einer Bewertungsmatrix entsprechend dokumentiert wird. Um bei der Bewertung die Subjektivität möglichst gering zu halten ist es sinnvoll, die Beurteilung der Kreativität möglichst nicht durch eine einzelne Person sondern durch ein entsprechend zusammengesetztes Auswahlgremium durchführen zu lassen. Zudem kann es unter Umständen sinnvoll und wirtschaftlich sein, die Wirkung einer Kreativleistung auf Endkunden durch ein Marktforschungsinstitut im Rahmen einer Werbewirkungsstudie untersuchen zu lassen.

Beim Pitch sollte durch den Einkauf sichergestellt werden, dass die am Auswahlprozess beteiligten Mitarbeiter der teilnehmenden Agenturen auch in einer möglichen späteren Zusammenarbeit die Leistungen für den Kunden erbringen. Der Einsatz von (hoch kreativen) Pitchteams, die lediglich in der Auswahlphase beteiligt sind und nach einer Beauftragung durch (weniger kreative) Personen ausgetauscht werden sollen, würde einen solchen Pitch ad absurdum führen.

### **Implementierung**

Bei kreativen Leistungen unterscheidet sich die Umsetzungsphase nur punktuell von der vieler anderer Dienstleistungen. Ein Lieferantenwechsel ist auch auf diesem Gebiet mit einem unter Umständen erheblichen Aufwand verbunden und ist vom Kunden zu organisieren. Sowohl in der Einführungsphase als auch in der späteren Zusammenarbeit können kreative Leistungen durch Lieferanten – wie viele andere hochwertige Dienstleistungen – nur in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden/Bedarfsträger erbracht werden. Art und Weise dieser Zusammenarbeit und deren Prozesse sind zu Beginn der Implementierung festzulegen.

Im Unterschied zu anderen Dienstleistungen erfolgt die Beauftragung kreativer Leistungen auf Basis eines (Beauftragung-)Briefings. Dieses Briefing – idealerweise ergänzt durch ein Re-Briefing – ist unabdingbar dafür, dass der Lieferant die gewünschten Ergebnisse im Rahmen der fachlichen und zeitlichen Vorgaben des Kunden wirtschaftlich erbringen kann. An ein Beauftragungsbriefing gelten im Wesentlichen die gleichen Anforderungen wie an ein Auswahlbriefing (siehe Abschnitt Lieferantenauswahl).

### **Erfolgsmessung**

Für die Bewertung der Kreativagenturen bzw. deren kreative Prozesse können zunächst die auch für andere Dienstleistungen zum Einsatz kommenden Instrumente wie z.B. die Balanced Scorecard verwendet werden. Diese spiegeln die Zufriedenheit der Bedarfsträger mit dem Lieferanten, dem kreativen Prozess, als auch mit den Kreativergebnissen wider – lassen aber nur mittelbar Rückschlüsse auf den Erfolg der kreativen Leistungen zu.

Eine genaue Aussage zum Erfolg einzelner Kommunikationsmaßnahmen ist nur in den wenigsten Fällen möglich. Dies verhindern Interdependenzen zwischen verschiedenen Maßnahmen (Marketing-/ Kommunikations-/Media-Mix) sowie deren zeitlich verzögerte und überlappende Wirkungen. Am ehesten kann der Erfolg, d.h. die Wirkung einer kommunikativen Maßnahme, noch für das Medium Internet erhoben werden. Für andere Medien (z.B. FFF, Print) kann eine Messung der Wirkung gegebenenfalls indirekt über Werbewirkungsstudien durch Marktforschungsinstitute erfolgen.

(Matthias Weipert, Robert Bosch GmbH)

### **Inverto AG: Der Einkauf von Agenturleistungen: „Erbsenzähler trifft Kreativkopf“**

Die Entscheidung über Agenturen gilt als Kür des Marketingeinkaufs und ist immer noch eine „heilige Kuh“. Marketingverantwortliche setzen dabei oft auf langjährige Beziehungen zu ihren Lieferanten. Sie sehen zunächst wenig Positives durch einen Wechsel ihrer Agenturpartner. Dem Einkauf wird mangelnde Fachkompetenz nachgesagt, dies wird als wesentlicher Grund für Alleingänge der Marketingabteilung aufgeführt. Diese Klischees müssen ausgeräumt werden, denn Einkäufer sind nicht nur Erbsenzähler und Marketingleute nicht nur Kreativköpfe!

Bei einer Ausschreibung der Agenturleistungen sind viele Marketingverantwortliche überrascht, welche Impulse sie im Hinblick auf innovative Kampagnen und deren kreative Gestaltung mitnehmen konnten. Der Schlüssel zum Erfolg ist auch an dieser Stelle Teamwork, denn wenn Marketing und Einkauf geschlossen auftreten, stärkt das die Verhandlungsposition und das bemerken auch die Agenturen auf der anderen Seite des Tisches. Dafür muss der Einkauf so früh wie möglich im Thema sein, am besten schon bei der Marketing-Budgetplanung. Denn nur so gewährleistet man, dass auch eine Ausschreibung durchgeführt werden kann und der Einkauf nicht nur durch das Marketing vorausgewählte Lieferanten um ein paar Prozent nachverhandelt.

Der Dschungel an Agenturen ist dicht, Leistungsprofile und Eignung für die gestellten Marketingaufgaben sind auf den ersten Blick nicht erkennbar. Der Pitch als Einkaufsinstrument und Klassiker in der Agenturauswahl bringt Licht ins Dunkel und zeigt, wie effizienter Marketingeinkauf funktioniert, d.h. ein Höchstmaß an Werbewirkung zu den besten Konditionen einzukaufen. Aber Pitch ist nicht gleich Pitch.

Entscheidend ist die Vorbereitung auf den Pitch – zu Recht fordern Agenturen immer wieder klare Briefings ein. Dies vermeidet auch einen Zeitfresser für die Unternehmen, nämlich das „Ausprobieren“ einer neuen Agentur im Tagesgeschäft ohne gezielte Vorauswahl. Ein Pitch muss in einen ganzheitlichen Einkaufsprozess eingebettet sein. Ist ein gemeinsamer Pitchprozess einmal eingerichtet, dann profitieren auch die angefragten Agenturen von klaren Zeitplänen, verbindlichen Aussagen und einer fairen Entscheidungsfindung. Voraussetzung ist, dass das Team aus Einkauf und Marketing und damit auch der Pitch entscheidungsoffen ist und nicht nur dazu benutzt wird die Ist-Agentur zu besseren Preisen und neuem kreativen Input anzuspornen. Dies bemängeln Agenturvertreter die des Öfteren mit „Scheinausschreibungen“ konfrontiert werden.

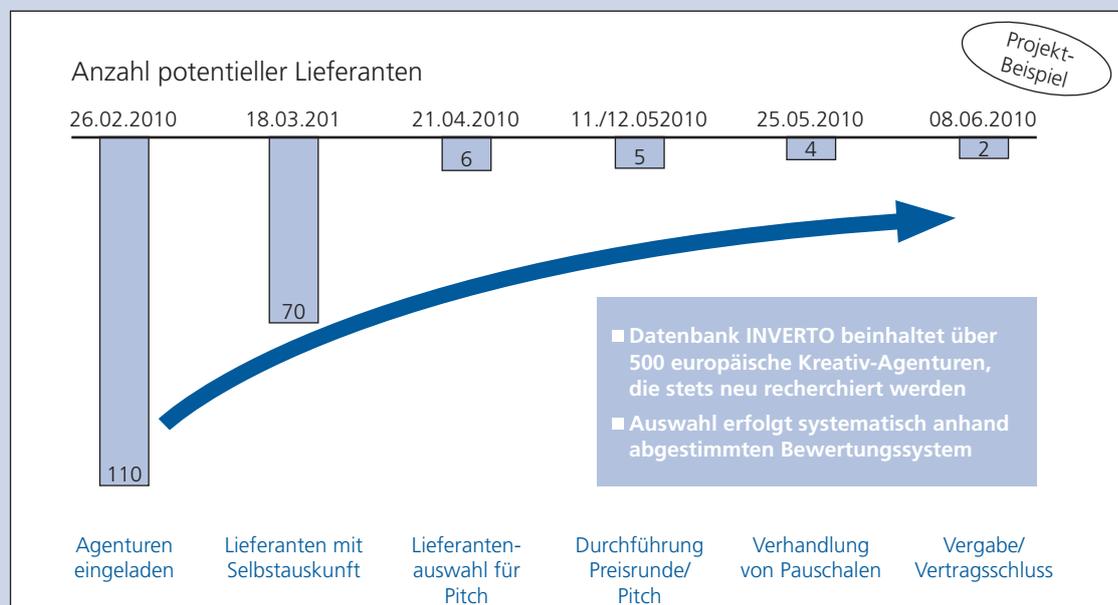
### **Effizienter Agenturauswahlprozess führt zu verlässlichen Ergebnissen**

Erste Anhaltspunkte zur Auswahl eines geeigneten Kreativpartners bietet ein Screening, um etwa die allgemeine Leistungsstärke, die Branchenerfahrung, Referenzprojekte, die Mitgliedschaft in Spitzenverbänden, die Spezialisierung und das Preisniveau abzu prüfen. Vorangehen muss hier die interne Aufnahme eines Anforderungs- und Leistungskatalogs, damit bei den Screening-Kriterien auch die richtigen Schwerpunkte gesetzt werden.

Zu empfehlen ist folgendes Vorgehen im Einkauf von Agenturleistungen:

- Aufnahme der Anforderungen aller betroffenen Unternehmensbereiche
- Erstellen von detaillierten Katalogen mit den standardmäßig zu erbringenden Leistungen (betrifft rund 60 bis 80 Prozent aller Leistungen)
- Vorqualifizieren einer großen Anzahl von Agenturen anhand von Agentur-Screenings (Beispiel: Bei einer INVERTO-Ausschreibung werden durchschnittlich 100 Agenturen vorqualifiziert)

- Ausschreibung und qualitativer Pitch in einem stringenten Prozess mit Zeitvorgaben und klare Kommunikation des Vorgehens an alle Beteiligten.
- Vereinbarung eines weitreichenden Vertragswerk einschließlich eines Leistungskatalogs mit Festpreisen für Standardprodukte



### Fehler vermeiden: Tipps für den Pitch

Die Preisanfrage und Ausschreibung des Leistungskatalogs sollte auf jeden Fall vor dem qualitativen Pitch durchgeführt werden, um sich eine kostengünstige Preisgestaltung zu sichern. In der Regel ist die Zahlung eines geringen Pitch-Honorars zu empfehlen, welches zwar nicht den Aufwand der Agenturen deckt, aber dennoch erfahrungsgemäß fundiertere Pitch-Präsentationen nach sich zieht. Das Briefing muss klar und umfassend sein. Ein angemessenes Bewertungsmodell ist zu entwickeln, anhand dessen eine objektive, nachvollziehbare Auswahl getroffen werden kann. Neben der Werbeerfolgswahrscheinlichkeit (z.B. kreative Ausgestaltung, Marken- und Branchenfit) gibt es noch weitere harte Faktoren, in denen sich Agenturen unterscheiden etwa die Umsetzungssicherheit (ist eine strukturierte Vorgehensweise erkennbar?) und die Kalkulation (wurde eine leistungsorientierte Vergütung vorgeschlagen?). Man sollte darauf achten, dass das Pitchteam der Agentur auch Ansprechpartner im Tagesgeschäft ist.

### „Ready for pitch?“

1. Liegen ausgefüllte Screening-Unterlagen und Preisangebot vor?
2. Ist die Geheimhaltungsvereinbarung abgeschlossen?
3. Gibt es ein klares Briefing zu Aufgabe, Ausgangslage, Zielgruppe, Budget, Zeitplan?
4. Stehen Produktinformationen bereit, z. B. Broschüren, Datenblätter?
5. Sind die gestalterischen Rahmenbedingungen kommuniziert?
6. Ist die Vorgabe der Copy-Strategie geklärt: Reason why, Tonalität, Benefits?
7. Stehen die Rahmenbedingungen der Pitchpräsentation fest:  
Teilnehmer (auch aus dem Tagesgeschäft), Dauer, Pitchhonorar?
8. Sind die Nutzungsrechte an Pitchinhalten vereinbart?
9. Sind die Kriterien zur Entscheidungsfindung geklärt, z. B. Erfüllung der Aufgabe, Einhaltung Präsentationszeitrahmen, kreative Ausgestaltung, Markenfit, Preise und Konditionen, Bonitätsauskunft?
10. Verkündung der Entscheidung; Einhaltung Informationsreihenfolge:  
Unternehmen, Agenturen, Presse

### **Keine Angst vor Transparenz**

Das standardisierte Vorgehen schafft Transparenz über die Marketingleistungen – vom Kreativkonzept für ein neues Corporate Design bis zu den Hotelkosten bei Events. Die Marketingverantwortlichen lernen den Anbietermarkt und neue Ideen kennen. Oft zeigt sich etwa bei bestehenden Dienstleistern, dass sie mehr bieten als ihren Kunden bislang bekannt war. Alle Entscheidungen und auch die Agenturauswahl werden für Dritte, z.B. für die Revisionsabteilung nachvollziehbar dokumentiert.

### **Mehr als ein Strohfeuer – Ergebnisse langfristig halten**

Die Anfangsinvestition in die Ausschreibung lohnt sich mehrfach: Ergebnis ist ein auf „Herz und Nieren“ geprüfter qualifizierter Agentur-Pool auf marktgerechtem Preisniveau. Durch eine Pool-Bildung geht der Wettbewerb auch langfristig nicht verloren und man steht hinsichtlich des kreativen Inputs auf mehreren Standbeinen. Pfiffig ist es auch eine erfolgsabhängige Komponente zu vereinbaren und das Agenturhonorar an den Werbeerfolg zu koppeln. Hierfür müssen vor Projektstart nachvollziehbare Kennzahlen wie Bekanntheitsgrad, Imagewerte, Umsatz oder Deckungsbeitrag festgelegt werden, die vor und nach Kampagnendurchführung gemessen werden. Alle Rahmenkonditionen, Leistungen, Nutzungsrechte und Preise sind in einem weitreichenden Vertragswerk vereinbart. Damit kann auch die Marketingabteilung zufrieden sein, die nun mehr Freiraum für das Tagesgeschäft hat, denn Zeitfresser wie Preisdiskussionen sind nun nicht mehr nötig.

Von Verena Deller, Principal, Leiterin Excellence Marketing der INVERTO AG



Es wird stets darum gehen, die besten Lieferanten mit den besten Konditionen zu finden.

So einfach ist das.



11-15% sind beim Einkauf von Marketingleistungen im Schnitt zu realisieren.

Die Beschaffung von Marketingdienstleistungen wird erschwert durch einen hohen Anteil kreativer Leistungen, die vermeintlich nicht vergleichbar sind. Dies wird auf Agenturseite häufig als Alleinstellungsmerkmal angeführt und beim pricing eingesetzt – INVERTO unterstützt Sie dabei eine objektive Vergleichbarkeit zu erzielen, die Preisbildung und Wertschöpfungskomponenten zu hinterfragen und zu optimieren – durch den Einsatz bewährter Scoringmodelle, standardisierter Briefings, transparenter Pitchverfahren und die entsprechende Expertise aus etlichen Marketingprojekten.

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

## Media

In vielen Unternehmen stellt die klassische Werbung, bei der die Zielgruppenansprache unpersönlich und gestreut über Massenmedien erfolgt, einen beträchtlichen Kostenblock in den Marketingausgabe dar. Werbeformen wie Anzeigen, TV-Spots und Plakate werden in Massenmedien wie Fernsehen, Radio, Zeitungen und Zeitschriften, Außenwerbung (Plakate) und (mit zunehmender Bedeutung) auch in neuen digitalen Medien wie dem Internet platziert.

Um Werbekampagnen in Massenmedien durchführen zu können, benötigt man zwei Dienstleistungsarten: Die Media-Planung und den Media-Einkauf mit Abwicklung.

Die Media-Planung ist die Tätigkeit, die dafür sorgen soll, dass die richtigen Personen (Zielgruppe) zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Häufigkeit über die richtigen Medien Kontakt mit der Kampagne einer Marke bekommen. Basis hierfür sind die Media-Analyse sowie die Auswertung diverser Markt-Media-Studien, die die richtige Zielgruppenauswahl ermöglichen sollen und aufzeigen, mit welchen Medien diese Zielgruppen am besten angesprochen werden können. Für die professionelle Media-Planung benötigt man also Fach-Know-how, Analysetools und den Zugang zu umfangreichen Marktforschungsdaten.

Der Media-Einkauf beinhaltet die Verhandlungen mit den Werbeträgern über Preise, Leistungen, Rabatte und Sonderkonditionen. Außerdem werden die Anzeigenbuchungen abgewickelt.

Aufgrund der beträchtlichen Aufwände für Know-how, Tools und Daten bei der Planung und weil beim Einkauf die Bündelung der Einkaufsmacht über viele Kunden vorteilhaft ist, nutzt ein großer Teil der werbetreibenden Unternehmen Media-Agenturen für die Media-Planung und den – Einkauf.

## Bedarfsanalyse

Wie hoch das Mediabudget eines Unternehmens ist und wie die Aufteilung der Werbemaßnahmen auf die unterschiedlichen Medien und Werbeträger erfolgt, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab.

Die Höhe des Mediabudgets hängt stark von der Kommunikationszielsetzung, den beworbenen Produkten oder Dienstleistungen, der zu erreichenden Zielgruppe, den Aktivitäten der Mitbewerber und von diversen anderen Faktoren ab. Der Budgetierungsprozess wird in den meisten Unternehmen in den Fachbereichen verantwortet und beinhaltet, wegen der Höhe der Ausgaben, auch häufig die Einbeziehung des Vorstands. Der Einkauf ist so früh nur sehr selten involviert.

Mediabudgets haben außerdem einen stark zyklischen Bezug zur Konjunktur. In Krisenjahren werden in vielen Unternehmen die Mediaausgaben stark gekürzt, da dies einen direkten positiven Effekt auf die Kostensituation hat und sich die negativen Effekte einer Kürzung häufig erst mit Zeitverzug einstellen. Budgetschwankungen sind also keine Seltenheit.

Das gesamte Mediabudget wird im Normalfall auf Bereichs-, Produkt- oder Kampagnenebene runtergebrochen. Für die einzelnen Bereiche bzw. Kampagnen werden dann die Anforderungen mit einem Mediabriefing für die Agentur spezifiziert. Das Mediabriefing enthält dabei ähnliche Informationen wie das Briefing einer Kreativagentur. Der Briefingprozess einer Agentur wurde bereits ausführlich beschrieben.

Nach den Parametern im Briefing und dem Budgetrahmen wird die Agentur eine detaillierte Media-Planung durchführen, die im besten Falle effizient und effektiv die gesteckten Kommunikationsziele erreichen soll. Die Mediaplanung determiniert, welche Mediengattungen (z.B. wird ein TV-Spot geschaltet oder Anzeigen in Zeitschriften) für die Zielsetzungen am besten geeignet sind. Auch die Formate, Frequenzen und Häufigkeiten der Schaltung werden festgelegt. Ziel ist es, die Zielgruppe möglichst exakt zu treffen, Streuverluste zu vermeiden und so das Mediabudget möglichst optimal einzusetzen.

Der konkrete Mediaplan wird von der Agentur auch eingekauft, d.h. Preise, Konditionen, Rabatte usw. werden für jede einzelne Platzierung verhandelt.

## Anbieteranalyse

Für die Planung und den Einkauf von Mediaschaltungen setzen Unternehmen in der Regel spezialisierte Mediaagenturen ein. Dieses Marktsegment ist aufgrund der großen Vorteile durch Bündelung der Einkaufsmacht viel stärker konzentriert als andere Bereiche des Werbemarktes. Die 18 größten Mediaagenturen in Deutschland decken ca. 76% des Marktvolumens ab. Diese 18 gehören wiederum den sechs großen globalen Mediaholdings an.

<b>Group M und OMD verteidigen ihre Spitzenpositionen</b>			
<i>Aktuelles Recma-Ranking der Mediaholdings und deren Networks</i>			
<b>Rang</b>	<b>Mediaholding</b>	<b>Billings 2009 in Milliarden Dollar</b>	<b>Veränd. 2009 gegen 2008 in Prozent</b>
<b>Weltweites Ranking der Mediaholdings 2009</b>			
1	WPP/Group M	73,468	- 1,6
2	Publicis/Vivaki	51,854	- 0,9
3	Omnicom/Omnicom Media Group OMG	34,450	- 0,9
4	Aegis/Aegis Media	26,599	- 3,4
5	Interpublic/Mediabrand	25,646	- 3,8
6	Havas/Havas Media	12,926	0,3
<b>Weltweites Ranking der globalen Networks 2009</b>			
1	OMD	27,751	0,1
2	Starcom Media Vest Group	27,470	- 2,2
3	Mindshare	24,740	- 0,8
4	Zenith Optimedia Group	24,384	0,6
5	Mediacom	23,014	- 1,8
6	Carat	21,833	- 3,2
7	Mediaedge CIA	21,504	- 4,0
8	Universal McCann	13,475	- 2,2
9	MPG	11,553	- 1,2
10	Initiative	11,115	- 6,7
11	PHD	6,622	- 4,3
12	Vizeum	4,678	- 4,5
13	Maxus	3,240	11,3
14	Arena	1,373	14,6

Quelle: Recma Report 2009, HORIZONT.NET 29/2010

Die Mediaholdings haben den Einkauf für alle ihnen zugehörigen Mediaagenturen in Einkaufsgesellschaften gebündelt. Die Einkaufskonditionen pro Kunde werden sich in der Regel zwischen zwei Mediaagenturen, die zur gleichen Holding gehören, nicht unterscheiden. Die Einkaufskonditionen, die die unterschiedlichen Holdings über ihre Agenturen den Kunden anbieten, variieren aber sehr wohl und sind der größte Hebel für Einsparungen bzw. Effizienzgewinne im Pitch. Inhaltlich und in der strategischen Ausrichtung gibt es ebenfalls signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Mediaagenturen. Daher werden im Agenturpitch um Mediaetats neben den kommerziellen Fragestellungen auch qualitative inhaltliche Aufgaben gestellt, um die richtige Agentur für das Unternehmen zu finden.

Das Agenturhonorar wird heute noch in den meisten Fällen als Mediaprovision in Prozenten des Mediavolumens des Kunden vergütet. Möglich ist auch eine aufwandsbezogene Vergütung auf Basis von Stunden- oder Tagessätzen und/oder eine erfolgsabhängige Komponente, die als Bonus oder Malus am Erreichen bestimmter Ziele gekoppelt ist.

Hochspezialisierte Einkäufer (insbesondere bei entsprechend großem Volumen auf Kundenseite) können auch gemeinsam mit der Agentur die Verhandlungen mit den Werbeträgern wie TV-, Radio- und Internet-Vermarktern und Verlagen führen. Hierzu gehören allerdings ein solides Fach-Know-how und eine gute Abstimmung bzgl. der Verhandlungsführung mit der Agentur.

## Strategie

Die Strategie der Volumenbündelung bringt beim Mediaeinkauf beträchtliche kommerzielle Vorteile. Daher verfolgen die meisten Unternehmen in diesem Bereich eine Single-Vendor-Strategie und bündeln die Mediaplanung und den Einkauf bei einer Mediaagentur.

Eine andere mögliche Strategie ist die Trennung von Planung und Einkauf. Eine Agentur kümmert sich nur um die Beratung, die Mediastrategie und eine qualitativ hochwertige Planung, eine andere Agentur ist dann damit beauftragt, die Mediapläne der ersten Agentur bestmöglich einzukaufen. Ziel ist es, durch die Trennung ein „best of both worlds“, also das Optimum in Planung und Einkauf zu erreichen. In der Realität gestaltet sich dieses Modell als schwierig. Zwischen Planung und Einkauf gibt es viele Interdependenzen, sowohl bei der Initialplanung, die neben strategischer Qualität auch Effizienzgesichtspunkte berücksichtigen sollte, als auch im Verlauf von Werbekampagnen, wo Nachsteuern durch Optimierung sinnvoll ist. Zudem hat der Kunde durch die Koordination von zwei Agenturen einen deutlich erhöhten Steuerungsaufwand.

Bei Unternehmen, bei denen einzelne Segmente des Media-Mixes eine sehr hohe strategische Bedeutung und/oder ein sehr hohes Ausgabenvolumen haben, kann der Einsatz einer Spezialagentur für dieses Segment sinnvoll sein. Dies ist insbesondere bei den neuen Medien relevant. Die klassischen Mediaagenturen verfügen in der Regel über sehr hohe Kompetenz bei den traditionellen Medien wie TV, Print, Radio und Plakat. Im Bereich der neuen Medien (Internet, Mobile, Social Media usw.) haben die großen Mediaagenturen über Spezial-Units inzwischen meist auch eine gute Kompetenz aufgebaut. Trotzdem gibt es hier Spezialagenturen, die den digitalen Markt noch besser beherrschen.

Der Nachteil einer Trennung einzelner Mediengattungen ist, dass sich der Kunde für die Wahl des effizientesten Media-Mixes und damit auch für die Budgetallokation auf die verschiedenen Mediengattungen nicht mehr auf die Empfehlung der Agentur verlassen kann. Es ist nicht ausgeschlossen, dass sowohl die klassische Agentur als auch die Spezialagentur versuchen werden, die Budgets für die von Ihnen betreuten Mediengattungen zu maximieren.

## Lieferantenauswahl

Wie bei der Auswahl anderer Agenturpartner auch, ist bei der Suche nach einer Mediaagentur ein Agenturwettbewerb in Form eines Media-Pitches üblich. Das Briefing sollte dabei zwei Aspekte abdecken: den inhaltlich-qualitativen und den kommerziellen Teil.

Um die Planungs- und Beratungskompetenz einer Agentur beurteilen zu können, sind strategische und inhaltliche Fragestellungen (etwa in Form einer Fallstudie) sinnvoll. Häufig wird eine konkrete Aufgabenstellung (z.B. die Mediaplanung für eine neue Produktkampagne) mit allen relevanten Rahmenparametern eingebrieft. Die Agentur erarbeitet anhand des Briefings dann einen Vorschlag für eine Mediastrategie samt Detailplanung. Die erarbeiteten Lösungen der am Pitch beteiligten Agenturen werden dem Kunden präsentiert. Strukturierte und gewichtete Bewertungsbögen, die von allen Präsentationsteilnehmern auf Kundenseite ausgefüllt werden, können helfen, subjektive Eindrücke und die Einschätzungen über die Qualität der einzelnen präsentierten Lösungen messbar und vergleichbar zu machen.

Der zweite wichtige Teil des Agenturangebotes sind die kommerziellen Rahmenbedingungen. Das Agenturhonorar wird üblicherweise separat nach Mediengattung in Form der Mediaprovision als Prozentsatz vom Mediavolumen angeboten. Die Prozentsätze variieren nach Mediengattung und Mediabudgethöhe zwischen unter 1% und bis zu 7%. Hier sollte man bedenken, dass eine angemessene und faire Entlohnung der Agentur sinnvoll ist, weil man möchte, dass eine Mediaagentur nur im Interesse des Kunden handelt. Andere Finanzierungsquellen, etwa über Kick-backs von den Vermarktern, möchte man als Kunde unterbinden.

Der große Einsparungshebel liegt wie bereits erwähnt, allerdings nicht im Agenturhonorar, sondern in den Einkaufskonditionen. Als Basis des Angebots muss der Kunde die strategischen Rahmenbedingungen festlegen (Zielgruppe, Mediensplit, Restriktionen und Vorgaben usw.). Der strategische Rahmen muss

aus zwei Gründen klar definiert werden. Einmal will man für die kommerziellen Bedingungen eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen anbietenden Agenturen herstellen. Bietet jede Agentur den von Ihr aufgrund der Kundenaufgabenstellung erarbeiteten Mediaplan an, werden jeweils individuelle Lösungsansätze u.U. mit ganz unterschiedlichen Mediengattungen bepreist. Die Angebote der Agenturen würden sich nicht mehr vergleichen lassen. Der zweite Grund für ein einheitliches und realistisches Buying-Szenario ist die Übertragbarkeit der Wettbewerbsangebote in das spätere Tagesgeschäft des Kunden. Durch den Wettbewerb im Pitch möchte man ja von der Agentur besonders attraktive Konditionen erhalten. Die Konditionen kann man nur vertraglich für spätere Jahre festschreiben, wenn die Rahmenbedingungen zwischen Pitch und späterem Tagesgeschäft einigermaßen konstant bleiben.

Um für die immer wieder vorkommenden Budgetschwankungen auf Kundenseite vorzusorgen, sollte man sich die Konditionen bei unterschiedlichen Mediengattungen für definierte Budgetkorridore anbieten lassen. So muss man bei signifikanten Budgeterhöhungen oder -kürzungen nicht im laufenden Geschäft neue Verhandlungen über die Konditionen mit der Agentur führen.

Die Einkaufsleistung der Agentur kann man mit Hilfe der Brutto-Netto-Schere messen. Die Brutto-Netto-Schere zeigt den Unterschied zwischen den formell ausgewiesenen Werbepreisen der Werbeanbieter und den tatsächlich ausgehandelten Werbepreisen (Bruttopreis anzüglich aller ausgehandelten Rabatte, Vergünstigungen und Agenturprovisionen). Die Höhe der Brutto-Netto-Schere wird einmal durch den Markt bestimmt (bei schlechter Konjunktur und schwacher Nachfrage werden deutlich mehr Rabatte gewährt), zum anderen aber auch durch die Marktmacht und das Verhandlungsgeschick der Mediaagentur.

Vergünstigungen und Rabatte werden meistens als Naturalrabatte (z.B. in Form von Freischaltungen) gewährt. Es muss sichergestellt sein, dass die gewährten Naturalrabatte auch strategiekonform sind. Will man als Unternehmen z.B. Entscheider erreichen, nutzen einem Freispots im Nachmittagsfernsehen kaum etwas, weil die Streuverluste hier fast 100% betragen würden.

Bei der finalen Auswahl des neuen Agenturpartners sollte die Agentur gewählt werden, die die optimale Kombination von strategisch-inhaltlicher Kompetenz und Einkaufsleistung anbietet.

### **Implementierung und Erfolgsmessung**

Der Wechsel zu einer neuen Mediaagentur ist, wie in vielen anderen Bereichen, mit beträchtlichem Aufwand verbunden. Die Implementierung (Etablierung der notwendigen Prozesse, Know-how-Transfer etc.) wird aber weitgehend von den Fachbereichen durchgeführt. Über das Briefing von Kampagnen, Abstimmung und Freigabe der Mediapläne und den laufenden Optimierungsprozess im Kampagnenverlauf ergibt sich ohnehin eine enge Zusammenarbeit zwischen den Marketingverantwortlichen und der Agentur.

Der Einkauf wird meistens zur Verhandlung der Jahresvolumina mit der Agentur bzw. den Werbeträgern hinzugezogen. Er kann ebenfalls eine Rolle in der Agenturbewertung übernehmen.

Am Ende einer Kampagne erstellt die Agentur eine „Post-Buy-Analyse“, in der die Verhandlungserfolge mit den Werbeträgern transparent gemacht werden. Bei höheren Budgetvolumen sollte der Kunde allerdings über eine Analyse der Planungs- und Einkaufsleistung durch einen spezialisierten Media-Auditor nachdenken. Dieser überprüft nicht nur die korrekte Abrechnung, sondern es wird auch umfänglich die strategische Planungskompetenz und die Einkaufsleistung überprüft und gebenchmarkt. Durch die regelmäßige Kontrolle und das damit verbundene Feedback ergibt sich eine ständige Qualitätsverbesserung bzw. irgendwann ein gleichbleibend hohes Qualitätsniveau in der Zusammenarbeit mit der Agentur.

(Nina Berthold, Deutsche Post DHL)

## Neue Medien

Mitte der 90er Jahre begannen sich das Internet und die E-Mail als neue Kommunikationsmedien durchzusetzen. Je mehr Nutzer diese neuen Medien fanden, umso attraktiver wurden Sie auch für Unternehmen als Marketing- und Werbeplattform. Was vor 20 Jahren innovativ und neu war, ist heute inzwischen Standard. Das Internet ist inzwischen ein Massenmedium geworden und somit auch aus dem Mediamix fast aller Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Auch E-Mail-Marketing ist ein fester Bestandteil des Direktmarketings, um Kunden zielgenau und effizient anzusprechen. Die Entwicklung der Möglichkeiten im Netz setzt sich allerdings rapide fort. Wurden vor 15 Jahren noch starre Grafiken als Werbemittel eingesetzt, sind heute komplexe Flashanimationen oder Videobanner an der Tagesordnung, die ganz andere Ansprachen erlauben. Soziale Netzwerke erfordern neue Formen der Kommunikation mit Zielgruppen. Der Kunde wird nicht mehr einseitig mit Werbung „beschallt“, Interaktion ist gefragt, was neue Herausforderungen für die Kommunikationsarbeit und durchaus auch Risiken (z.B. bei stark negativen Reaktionen der Kunden) mit sich bringt.

Die technische Evolution treibt auch andere digitale Kanäle voran. Mobile Endgeräte wie Smartphones, iPads oder e-Reader finden eine ständig steigende Verbreitung und verdrängen teilweise schon gedruckte Erzeugnisse wie Zeitschriften und Zeitungen. Damit sind diese mobilen Geräte auch als Werbemedium interessant. Weitere Entwicklungen im digitalen Umfeld werden sicherlich mit rasanter Geschwindigkeit vorangehen.

### Bedarfsanalyse:

Die Gestaltung der Unternehmenswebseite, klassische Bannerwerbung im Internet, Suchmaschinen- und E-Mail-Marketing haben inzwischen einen festen Platz im Marketingmix fast aller Unternehmen. Fast immer gibt es eigene Budgetpositionen, die für diese Maßnahmen allokiert werden. Viele Marketingabteilungen machen das Onlinemarketing neben den klassischen Werbemaßnahmen mit. Oft gibt es Experten oder ganze Abteilungen, die sich auf das Marketing in digitalen Medien spezialisiert haben. Bei Unternehmen, für die das Internet auch eine Transaktions- bzw. Geschäftsplattform ist (z.B. Handel, Banken, Reisebranche usw.), werden die Ausgaben für Pflege und Weiterentwicklung der Webseiten meistens nicht aus dem Marketingbudget finanziert.

Grundsätzlich ist eine Zunahme der Budgetausgaben für das digitale Marketing zu beobachten. Einmal weil das Internet inzwischen ein Massenmedium ist und die Nutzung andere Mediengattungen, wie z.B. Print, zurückgeht. Aber auch weil man eine genauere Zielgruppenansprache erreichen kann, mit geringen Budgets große Reichweiten aufbauen und die Werbewirkung viel besser messen kann als in den meisten klassischen Medien. Der Bedarf für digitale Marketingleistungen steigt also in den meisten Unternehmen und ist bei vielen schon auf einem signifikant hohen Niveau.

Neuere Marketingplattformen wie Social Media und Mobile Marketing befinden sich bei den meisten Unternehmen noch im Stadium des Ausprobierens. Hier werden dann oft nur kleinere Projekte oder Piloten vergeben, um die Möglichkeiten zu testen. Die Budgethöhen sind meistens begrenzt und eher klein.

Die Spezifikation einzelner Leistungen erfolgt über ein Briefing analog zur Kreativleistung, das ja bereits beschrieben wurde. Eine Besonderheit ergibt sich, sofern es sich um sehr technische bzw. Programmierdienstleistungen handelt (etwas bei Anwendungen für die Webseite, eCommerce-Applikation u.ä.). Hier muss ein Lasten- bzw. Pflichtenheft, wie beim Software-Einkauf, erstellt werden. Technische Rahmenbedingungen, IT-Sicherheit, Schnittstellen und Datenschutz müssen Berücksichtigung finden. Außerdem müssen die Rechte am Source Code und eine ausreichende Dokumentation gesichert werden.

### Anbieteranalyse:

Eigentlich bieten alle Fullservice-Agenturen neben den klassischen Kreativleistungen auch ein breites Spektrum an digitalen Leistungen an. Sie haben einzelne Experten, Abteilungen oder ganze Tochtergesellschaften, die sich hierauf spezialisiert haben. Daneben tummeln sich Tausende von Spezialanbietern unterschiedlichster Größe, die sich auf bestimmte Bereiche im vielfältigen Leistungsspektrum der digitalen Welt konzentrieren.

Die Vergütungsmodelle sind denen der klassischen Agenturen sehr ähnlich insbesondere wo es um Programmierung und Webdesign geht. Der Anteil an erfolgsbezogenen Vergütungsmodellen ist aufgrund der besseren Messbarkeit der Ergebnisse von Maßnahmen allerdings deutlich höher als in anderen Marketingbereichen. In der Bannerwerbung gibt es Modelle, wie „Cost-per-Click“ und „Cost-Per-Lead“, wo nicht die Kontaktchance mit dem Banner vergütet wird, sondern erst das gezielte Interesse des Nutzers dokumentiert durch das Klicken auf den Banner oder das Ausfüllen eines Kontaktformulars. Beim Affiliatemarketing bekommen die Werbepartner sogar nur einen Anteil am Umsatz des Kunden, der über ihre Seite zum Werbetreibenden kommt.

### **Strategie:**

Nutzt ein Unternehmen digitale Werbeformen nur eingeschränkt und eher ergänzend zu den klassischen Marketingmaßnahmen, so kann es Sinn machen, eine Full-Service-Agentur als „Single Vendor“ für alle Maßnahmen zu nutzen. Dies ermöglicht eine hohe Konsistenz im Markenauftritt und ermöglicht Synergien bei Inhalten und auch in Agenturfunktionen wie dem Account-Management.

Bei Unternehmen, die die neuen Medien intensiv nutzen und auch größere Volumina ausgeben, macht es meistens Sinn, einen Pool von Agenturen als Rahmenvertragspartner zu haben. In diesem Pool sollte es unterschiedliche Spezialisierungen geben (z.B. eher technisch orientiert oder eher stark im Design), damit die richtigen Partner für unterschiedlich gelagerte Projekte zur Verfügung stehen. Projekte können dann unter den Rahmenvertragspartnern ausgeschrieben werden, um das fachlich und kommerziell beste Angebot zu ermitteln.

Für Nischenanforderungen können fallweise Spezialanbieter außerhalb des Pools besser geeignet sein, weil sie spezielles und sehr tiefes Know-how in einem Fachgebiet mitbringen.

Es gibt inzwischen auch schon globale Konzerne, die ein derart großes Volumen in der digitalen Werbemittelproduktion haben, dass sie diese in „Banner-Factories“ in Niedriglohnländer im Sinne des globalen Sourcings ausgelagert haben. Hier werden alle Arten von Werbemitteln in großer Anzahl programmiert und für unterschiedliche Märkte adaptiert zu deutlich niedrigeren Stundensätzen als in Westeuropa oder den USA. Dieses Modell ist aber heute noch die große Ausnahme.

### **Lieferantenauswahl:**

Grundsätzlich entspricht der Auswahlprozess einer Online-Agentur weitgehend dem der Kreativagentur. Dieser wurde ja bereits ausführlich beschrieben.

Zusätzlich zu den Kreativ- und Projektmanagement-Anforderungen kommt bei digitalen Projekten noch die technische Komponente. Die Agentur muss das Know-how und die Erfahrung mitbringen, um Programmierung und technische Umsetzung in der geforderten Technologie sauber umsetzen zu können. Hier sollte man unter Umständen auch die IT mit an Bord holen, um die angebotenen Lösungen besser prüfen zu können. Eine suboptimale technische Umsetzung kann sonst in der Umsetzung zu erheblichen Folgekosten führen.

### **Implementierung:**

Auch die Umsetzungsphase hat große Parallelen zur bereits beschriebenen kreativen Dienstleistung. Eine neue Agentur muss das Marktumfeld, Geschäftsmodell, Produkte und Vorgehensweise des Kunden verstehen. Sie muss perfekt das Corporate Design und Styleguides verstehen und umsetzen können. Dies bedarf einer gewissen Einarbeitungszeit und großem Informationstransfer zum neuen Agenturpartner.

Online-Agenturen müssen zusätzlich bestehende technische Infrastruktur des Kunden verstehen und Schnittstellenproblematiken lösen.

### **Erfolgsmessung:**

Im Gegensatz zu vielen klassischen Werbemaßnahmen, bei denen die Wirkungs- und Ergebnismessung häufig schwierig ist, bieten sich im Online-Marketing technisch wesentlich bessere Möglichkeiten, den Erfolg von Maßnahmen zu überprüfen.

Bei Webseiten etwa kann man den Nutzungsverlauf von Kunden verfolgen und Anhand von Abbruchquoten die Benutzerfreundlichkeit gezielt verbessern. Bei Bannerwerbung kann man Klicks und auch weitere Handlungen wie Informationsanforderung oder gar Umsätze messen.

Allgemein gibt es eine Fülle von technischen Reportingmöglichkeiten, die es relativ einfach und kostengünstig erlauben, die Wirkung einzelner Maßnahmen im Netz zu messen und damit auch zu optimieren.

Wichtig ist es, diese Möglichkeiten beim Agenturpartner einzufordern und sich dann auch die Zeit zu nehmen, die Ergebnisse und Optimierungsmöglichkeiten auszuschöpfen.

(Nina Berthold, Deutsche Post DHL)

## Marktforschung

Ziel der Marktforschung ist es, den Entscheidungsträgern fundierte Marktinformationen zur Verfügung zu stellen, so dass Entscheidungen abgesicherter getroffen werden können. Marktforschung unterstützt beim frühzeitigen Erkennen von Zukunftstrends sowie deren Chancen und Risiken und hilft dabei Fehlentscheidungen zu vermeiden. Im Gegensatz zum Ausblick hilft Marktforschung auch bei einer Bestandsaufnahme zu relevanten Fragestellungen. Durch Marktforschung sollen die Informationen aktueller, genauer und objektiver werden. Weiter soll eine Trennung von relevanten und unwichtigen Informationen ermöglicht werden. Die Zahlen müssen unabhängig, konzeptionell richtig und genau erfasst und ausgewertet werden.

Man unterscheidet zwischen primärer und sekundärer Marktforschung. Bei der Primärforschung werden neue Marktdaten erhoben. Durch die Vielzahl der Anbieter bieten sich dem Einkauf alle gewohnten Möglichkeiten bei der Verhandlung.

Die Sekundärforschung befasst sich mit der Auswertung bereits gewonnener Daten. Da das Neuerfassen dieser Daten in der Regel kosten- und zeitintensiv ist, hat der Anbieter hier eine Art Monopolstellung inne. Der Verhandlungsspielraum ist entsprechend eng, besonders in den Fällen, wo es pro Geschäftsbereich (z.B. Finanzdienstleister oder Pharma) nur ein einziges Panel gibt, was erhoben wird. In diesem Fall spricht man von Mehrbezieherstudien. D.h., ein Institut erhebt die Daten für einen gesamten Markt und gegen die Zahlung einer Lizenzgebühr, kann jedes Institut die nicht exklusiven Nutzungsrechte erwerben.

Das Thema Marktforschung sollte von den Kosten nicht unterschätzt werden. Zählt man hier alle Initiativen (ggf. auch Marktdaten) zusammen, können durchaus größere Summen erreicht werden. Dies ist aus Einkaufssicht, insbesondere wenn das Thema bis jetzt noch nicht im Fokus des Einkaufs war, sehr interessant.

Die Marktforschung kann in folgende Projektphasen gegliedert werden:

Projektphasen Marktforschung
1. Projektmanagement
2. Fragebogenentwicklung (ggf. z.B. Leitfadententwicklung)
3. Programmierung (falls notwendig)
4. Recruiting und Incentivierung
5. Feldarbeit (ggf. mit drei Angeboten belegt)
6. Datenanalyse und Datenaufbereitung
7. Berichterstellung

Die jeweils anfallenden Eigen- und Fremdkosten sollte der Dienstleister separat ausweisen. Eine feste Kalkulationsstruktur sollte mit den Ausschreibungsunterlagen schon übermittelt werden, die vom Dienstleister auszufüllen ist. Dadurch werden die Angebote für den Einkauf vergleichbar.

Sollten eigene Marktforscher im Haus vorhanden sein, so empfiehlt sich zunächst ein Gespräch mit diesen. Die Marktforscher haben meist tiefgreifendes und fundiertes Know-how, ohne dass der Einkauf in der Regel nichts bewegen kann. Die Marktforscher können oftmals schon ein Studiendesign vorschlagen (Fallzahlen, Erhebungsmethoden, Berichtslegung z.B. mit SPSS Tabellenband) und haben einen Überblick über den Anbietermarkt und die speziellen Expertisen der einzelnen Institute. Der Mehrwert zeigt sich oftmals darin, welcher Studienleiter vom Institut eingesetzt werden soll (Reputation im Markt, Vorerfahrungen, Referenzstudien). Das ist besonders für die Qualität der Datenanalyse, der Dateninterpretation und die Handlungsempfehlungen sehr wichtig. Wichtig: Sollte man sich nach einer Ausschreibung für dieses Institut entscheiden, ist die leitende und aktive Mitwirkung dieses Spezialisten im Vertrag zu verankern.

Ein weiterer Vorteil kann sich ergeben, wenn ein Institut über andere Studien bereits Vorkenntnisse über das Unternehmen hat. Zum Beispiel über die Produkte, die Unternehmensphilosophie, die Unternehmensstrategie und die Arbeitsweise („wie tickt die Firma“), so dass die Einarbeitung schneller erfolgt. Die Königsklasse ist erreicht, wenn sich mehrere Studien miteinander verknüpfen lassen, z.B. der Vergleich der Ergebnisse der Mitarbeiterzufriedenheit mit der Zufriedenheit der betreuten Kunden. Im Falle der Ausschreibung der Kundenzufriedenheitsstudie sollte dabei der Dienstleister für die schon existente Mitarbeiterzufriedenheitsstudie auf jeden Fall zur Ausschreibungsteilnahme eingeladen werden.

Nicht alle Institute, die über eine gute Analyseabteilung verfügen, haben automatisch auch ein günstiges Telefonstudio. Oftmals greifen Institute dann auch auf externe Telefonstudios zurück. Es kann also von Vorteil sein, wenn Telefonstudio und Datenanalyse separat ausgeschrieben, verhandelt und beauftragt werden. Zu empfehlen ist dann aber, dass das Institut mit der Datenanalyse als Generalunternehmer fungiert und die Abstimmung mit dem Telefonstudio übernimmt. Somit ist die Gesamtverantwortung in einer Hand. Zum Schutze der Einkaufskonditionen kann das Telefonstudio grundsätzlich auch mit dem beauftragenden Unternehmen abrechnen.

Die Themenvielfalt im Bereich Marktforschung reicht von der Erhebung von Marktdaten über Online- oder Telefonbefragungen über komplexe Themen wie Mystery Shopping, Kundenzufriedenheitsbefragungen, Tiefeninterviews zu (neuen) Produkten oder Kampagnen oder Imagebewertungen.

Als letzter Bereich ist das Social Media Monitoring hinzugekommen. Das bedeutet, dass systematisch die sozialen Netzwerke und Foren im Internet (Twitter, Facebook, StudiVZ, etc.) überwacht werden, ob die eigene Firma oder die eigenen Produkte dort besprochen werden und wenn ja, in welcher Frequenz und Tonalität. Diese Daten können z.B. Marketing, Vertrieb, Presseabteilung oder Personal (Recruiting) interessieren. Hier gibt es viele kleine Institute, die sich darauf spezialisiert haben und die mehr Erfahrung und Expertise haben, als die großen Namen im Markt, so dass sich auch der Blick nach links und rechts lohnen kann.

Mögliche Ausschreibungsvarianten:

- a) Ausschreibung der Fragestellung unter Offenlassung, auf welche Art und Weise und in welcher Form diese Fragestellung beantwortet werden soll.

Vorteil: Keine frühzeitige Einengung und Zugriff auf die Methodenkompetenz der Dienstleister.

Nachteil: die Angebote sind wegen der unterschiedlichsten Antworten kaufmännisch nicht vergleichbar

Im Anschluss kann in einem zweiten Schritt das präferierte Untersuchungskonzept nochmals ausgeschrieben werden. Dabei ist im Vorfeld zu klären, ob und inwiefern das Untersuchungskonzept „Einmaligkeitscharakter“ hat um einen fairen Umgang gegenüber demjenigen Lieferanten, der die Idee hatte, sicher zu stellen.

- b) Die Methodik und Zielgruppen werden konkret vorgegeben, z.B. wenn ein Marktforschungsprojekt zu einem bestimmten Thema bereits durchgeführt wurde und in seiner bewährten Form nochmals durchgeführt werden soll.

Vorteil: Vergleichbarkeit der Preise ist möglich

Nachteil: unter Umständen werden bessere Alternativen zur Beantwortung der Fragestellung aufgrund der klaren Vorgaben nicht angeboten. Daher empfiehlt sich, den Dienstleister zusätzlich auch nach seinem bevorzugten Modell zu fragen.

### **Wichtiger Hinweis:**

Es ist unbedingt im Vorfeld zu klären, ob es sich um eine einmalige Aktion oder um eine Maßnahme handelt, die im Anschluss in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden soll. Dies ist in die Verhandlung einzubeziehen. Ein Vertrag über mehrere Jahre/mehrere Wellen birgt den Vorteil, dass die Kosten für Setup/Implementierung in den Folgejahren nicht mehr anfallen. So muss z.B. der Fragebogen bei einer großen telefonischen Befragung einmalig aufwändig programmiert werden, in der Folge muss er aber oft nur noch marginal angepasst werden, wenn die eine oder andere Frage nicht mehr zeitgemäß ist.

Aus der Erfahrung ist zu sagen, dass ein Anbieterwechsel sorgfältig abgewogen werden muss. Ein neuer Anbieter muss sich erst in das Thema einarbeiten, die Marktforschungslogik nachbauen, die Zeitreihen integrieren und das bedeutet meist, dass sich keine Preisvorteile ergeben. Das Nachbauen der Datenreihen ist sehr komplex und sensitiv, da die Programmierung die Handschrift des Marktforschers enthält, bzw. die Expertise des Instituts dort eingeht. Daher ist beim Anbieterwechsel und beim Versuch des Nachbaus der Logik von einem Bruch in den Datenreihen auszugehen. Das wird dann in Kauf genommen, wenn die Zusammenarbeit mit einem anderen Institut z.B. eine bessere Datenqualität bringt und man eine mehrjährige Zusammenarbeit plant.

Bei Studien mit einer großen Fallzahl empfiehlt sich eine Testphase vorzuschalten. Bei Call Center Befragungen würde z.B. zuerst eine kleine Gruppe befragt werden, um zu sehen, wie gut der Fragebogen funktioniert. Wichtige Fragen sind:

- Wird die geplante Gesprächsdauer eingehalten?
- Wie ist die Stimmung im Telefonat?
- Sind genug offene Fragen enthalten / ist der Fragebogen abwechslungsreich genug, so dass die Antwortqualität nicht durch Ermüdung leidet?
- Sind Fehler im Skript, so dass der Agent irgendwann abrechnen muss, weil keine Folgefragen vorhanden sind?

Erst wenn dieser Testlauf erfolgreich war, wird das gesamte Call Center Team die komplette Telefonliste abarbeiten. Bei einer großen Fallzahl empfiehlt sich der Einsatz eines Dialers. Der Agent schafft so mehr Calls pro Stunde, die Kosten können verringert werden.

Bei Marktbefragungen, z.B. zu neuen Produktideen, mit einer großen Fallzahl quantitativer (= Massen-) Befragungen kann noch eine qualitative Befragung (kleine Diskussionsgruppe) vorgeschaltet werden, um sicher zu sein, dass die Fragen richtig verstanden werden und dass die Antworten die richtige Qualität haben. Dieses Vorgehen empfiehlt sich auch bei z.B. Kampagnentests.

Viele Institute bieten die Auswertung über Online Simulationstools oder Datenbanken an. Sie sehen chic aus, sind leicht zu bedienen, sind in der Programmierung oftmals teuer und der Mehrwert ist oft fraglich. Hier empfiehlt sich die Rücksprache mit der Fachabteilung. Oftmals reichen SPSS Datensätze oder Excel Reports aus. Dienstleister können die Ergebnisse auch bereits in Reportform, z.B. Power Point oder PDF, liefern.

Da die Präsentation der Ergebnisse vor leitenden Angestellten oder der Geschäftsführung/Vorstand auch der Eigenwerbung des Instituts dienen, kann man diese ein- oder zweimal im Jahr auf „kostenfrei“ verhandeln.

## Produktion (Print, Filmproduktion, Displays, Werbeartikel, Außenkennzeichnung)

Die in diesem Kapitel aufgeführten Marketingleistungen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Beschaffung nur punktuell von den Leistungen/Produkten anderer Einkaufsgebiete. Gemeinsam für die nachfolgend genannten Waren/Dienstleistungen gilt, dass für alle eine indirekte Beschaffung möglich ist, d.h. jeweils die Entscheidung getroffen werden muss, ob Beauftragungen direkt bei den produzierenden Unternehmen erfolgen oder sogenannte Produktionsagenturen als Zwischenstufe eingesetzt werden sollen. Der Kunde überträgt in diesen Fällen bestimmte Aufgaben (Koordination, Administration etc.) nach außen, die sonst durch ihn selbst durchgeführt werden müssten. Die Agentur erhält dafür eine entsprechend zu verhandelnde Vergütung. Zudem ist zu vereinbaren, auf wessen Namen und Rechnung die Beauftragungen zu erfolgen haben und in welcher Art und Weise die Produktionskosten an den Kunden weiterbelastet werden. Hat die Produktionsagentur auch die Aufgabe, Vergleichsangebote bei verschiedenen in Frage kommenden Produzenten einzuholen, so ist dieser nach außen verlagerte Einkaufsprozess vertraglich festzulegen.

### Print

Beim Print im engeren Sinne sind aus Beschaffungssicht zwei Kostentreiber in unterschiedlicher Gewichtung zu berücksichtigen: das Drucken als Leistung sowie das dafür erforderliche Papier. Je nach Druckobjekt und Auflage verursachen diese Kosten für Druck und Papier im Vergleich zu den Kosten für vor- und nachgelagerte Prozessschritte (Kreativleistungen etc.) einen geringen bis hohen Anteil an den Gesamtkosten für Print im weiteren Sinne. In Abhängigkeit davon sollten die Einkaufsaktivitäten auf die jeweiligen Kostentreiber ausgerichtet werden.

Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass es sinnvoll ist, Druckobjekte mit hoher Auflage auszuschreiben um für das konkrete Printprojekt möglichst günstige Konditionen zu erzielen. Für kleinere Druckobjekte kann es hingegen wirtschaftlicher sein, die Aufträge nicht einzeln am Markt anzufragen sondern über Rahmenverträge/Preisabschlüsse die Prozesskosten bei der Beschaffung vieler kleiner Printprojekte zu reduzieren.

### Displays

In Abhängigkeit von Displayart, -material, -ausführung sowie der herzustellenden Stückzahl kann die Produktion von Displays durch den Einkauf mit den üblichen Instrumenten und Prozessen am Markt angefragt werden.

### Werbeartikel

Die Beschaffung von Werbeartikeln ist gekennzeichnet von großen Stückzahlen und geringen Stückpreisen. In der Regel ist dabei ein Bündel materieller und immaterieller Güter als Gesamtpaket zu beschaffen (Werbeartikel sind zu individualisieren, lagern, versenden etc.). In Abhängigkeit der Prozesse, Mengen, Preise usw. ist der interne bzw. externe Betrieb eines Werbemittelshops (Inter-/Intranet), der eine automatisierte Abwicklung und somit reduzierte Prozesskosten ermöglicht, sinnvoll.

Eine Ausschreibung der Bedarfe kann – in Abhängigkeit der Artikel und Mengen – entweder bei Händlern oder Produzenten (Direktbezug) erfolgen. Sofern ein Lieferant für einen bestimmten Bezugszeitraum, in dessen Verlauf sich das Sortiment verändern wird, ausgewählt werden soll, ist ein Vergleich der Artikelpreise für die Vergabeentscheidung nicht sinnvoll. In diesem Fall ist die Lieferantenauswahl und vertragliche Regelung auf Basis von Zuschlagssätzen (Open Book Kalkulation) vorzuziehen.

## **Außenkennzeichnung**

Um mögliche economies of scale nutzen zu können, ist eine länderübergreifende Bedarfsbündelung für viele Kennzeichnungselemente sinnvoll. Die für eine Produktion in Frage kommenden Anbieter sollten daher hinsichtlich Fertigung und Logistik international ausgerichtet sein und gleichzeitig länder-spezifische Anforderungen abdecken können.

Für verschiedene Kennzeichnungselemente können die Kosten für Anbringung bzw. Austausch die Herstellungskosten teilweise deutlich übersteigen. In solchen Fällen sind Ausschreibung und Vergabe-entscheidung unter TCO-Gesichtspunkten durchzuführen.

(Matthias Weipert, Robert Bosch GmbH)

## **Public Relations (PR)**

### **Definition:**

Public Relations ist die Kunst, durch das gesprochene oder gedruckte Wort, durch Handlungen oder durch sichtbare Symbole für die eigene Firma, deren Produkt oder Dienstleistung eine günstige öffent-liche Meinung zu schaffen.

### **Make-or-Buy:**

Die Frage „Make-or Buy“ stellt sich sicher nur in den allerwenigsten Unternehmen, da zwar zumeist (zumindest bei Konzernen) eine eigene Kommunikationseinheit vorhanden ist, diese aber kaum sämt-liche, von PR-Agenturen angebotene Leistungen erbringen kann. Zum Einen fehlt es häufig an den wichtigen Kontakten in die Medienwelt, zum anderen an ausreichend spezialisiertem Personal. In der Regel macht es auch wenig Sinn, entsprechendes Personal vorzuhalten, da die jeweiligen Spezialisten nur zu bestimmten Zeiten, je nach Unternehmenssituation, sinnvoll eingesetzt werden können. Darüber hinaus ist ein Wechsel der PR-Agentur sicher leichter als ein Wechsel des eigenen Personals umzusetzen.

Vor diesem Hintergrund ist der Einsatz einer professionellen PR-Agentur für Unternehmen in aller Regel unumgänglich.

### **Lieferantenauswahl:**

Der Markt der PR-Agenturen ist sehr groß. Zurzeit wird eine Anzahl von über 2.000 Marktteilnehmern in diesem Segment geschätzt. Die größte PR-Agentur hat rd. 400 Mitarbeiter. Insgesamt gibt es eine Vielzahl kleiner Agenturen mit unter zehn Mitarbeitern, die insgesamt sicher > 90% der Gesamtzahl ausmachen.

Die passende Agentur zu finden, ist bei der aufgezeigten Auswahl entsprechend schwer und hängt von den jeweils im Unternehmen gelegten Schwerpunkten ab.

Diese können sein:

- Kreativität der Agentur
- Textkompetenz
- Kontakte in die Medien/Redaktionen
- Agenturgröße
- Agenturnetzwerk
- Agenturreputation
- Kosten
- Stärke im Krisenmanagement
- ...

Wichtig ist vor allem, dass die Chemie zwischen den internen Kommunikationsmitarbeitern und den Ansprechpartnern seitens der Agentur stimmt. Aufgrund der zumeist sehr engen Zusammenarbeit, ist dies eine unabdingbare Grundvoraussetzung.

Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass immer Referenzen der in Betracht kommenden Agenturen eingesehen werden, die belegen, dass diese auch in der relevanten Branche über fundierte Kenntnisse verfügt. Gerade in Bezug auf Textkompetenz kann dies von größtem Wert sein.

### **Die Ausschreibung (Pitch):**

Wie eingangs erwähnt, tummeln sich in diesem Markt eine Vielzahl von Anbietern, so dass die Einbeziehung eines professionellen Pitchberaters eine sinnvolle Option sein kann.

Im Allgemeinen ist ein Ausschreibung (Pitch) zu empfehlen, wobei nicht mehr als drei bis vier Agenturen, nach eingehendem Marktscreening, einbezogen werden sollten. Es ist zu beachten, dass PR-Agenturen sich ursprünglich nur nach Zusage eines Pitchhonorars an Ausschreibungen beteiligen. Die derzeitige Marktentwicklung weicht hiervon jedoch zunehmend ab.

An das Briefing selbst sind weitgehend die gleichen Ansprüche zu stellen, wie bei der Ausschreibungen von Kreativleistungen.

Alternativ zur klassischen Agenturpräsentation kann im PR Bereich durchaus auch ein halbtägiger Workshop des Fachbereiches mit den Ausschreibungsteilnehmern bei der Entscheidungsfindung hilfreich sein. Die vielzitierte Chemie kann in diesem Rahmen aufschlussreich begutachtet werden.

### **Das Agenturhonorar:**

Da sich PR-Agenturen mehr als Berater denn als Kreative verstehen, richten diese ihre Honorierung auch an den üblichen Beratersätzen aus. Diese liegen im Durchschnitt über vergleichbaren Honoraren von Werbeagenturen. Titel wie (Senior) Consultant, Director oder Partner sind auf den meisten Preislisten größerer PR-Agenturen zu finden.

Namhafte Agenturen (häufig einem Netzwerk zugehörend) erheben Tagessätze von 2.000 – 3.000 € auf Partner- oder Directorebene und zwischen 1.200 € – 1.600 € für den Senior Consultant. Gerade hier ist dringend zu empfehlen, die Seniorität kritisch zu hinterfragen. Darüber hinaus sind bei solchen Tagessätzen sicher mehr als nur 8 Stunden Arbeitszeit als Basis festzulegen. Nachverhandeln lohnt sich fast immer, denn der Markt ist zu umkämpft, als dass sich eine Agentur echte Alleinstellungsmerkmale erarbeiten kann.

PR-Agenturen lassen sich gerne über Retainer vergüten, was nur in Ausnahmefällen zu Gunsten des Kunden sein dürfte. Zwar kann es durchaus Sinn machen, für fest umrissene Basistätigkeiten einen „kleinen“ Retainer zu vereinbaren, doch sollten große Projekte stets über dezidierte Kostenvoranschläge beauftragt werden.

Auch bei der Beauftragung von PR-Agenturen können Kosten für Fremddienstleistungen in erheblichem Umfang anfallen. Diese können beispielsweise sein: die Beauftragung einer Werbeagentur, ein Photoshooting, der Druckeinkauf, der Einkauf einer bestimmten Location, Gewinnspielpreise, etc.

Wie bereits in vorhergehenden Abschnitten erläutert, gelten auch hier die Hinweise für die Kontrolle des Einkaufs von Fremddienstleistungen.

Weiterhin gilt, dass die Agentur bei sämtlichen Projekten stets als Generalunternehmer tätig werden sollte und somit für das Gesamtprojekt haftet.

### **Sonstige Tipps:**

Es ist nicht ratsam, in der Kommunikation mit den Kollegen der Fachabteilungen PR und Marketing in einen Topf zu werfen. Gleichwohl für den Einkäufer die Unterschiede eher gering erscheinen, haben die Fachbereiche aufgrund der Tiefe ihre Spezialisierung manchmal ein hohes Maß an Befindlichkeiten.

Häufig fallen im Rahmen von PR-Projekten durchaus einfache administrative Tätigkeiten an, die keinesfalls von Consultants oder anderem „hochpreisigen“ Personal der Agentur erledigt und abgerechnet werden sollten. Bei der Preisabsprache ist darauf zu achten, dass für solche Tätigkeiten ein adäquater Stundensatz/Tagessatz vereinbart wird. Auch PR-Agenturen arbeiten gerne und zum Teil umfangreich mit Praktikanten!

Gerade in der Zusammenarbeit mit PR-Agenturen steht und fällt die Qualität der Zusammenarbeit mit ein oder zwei Schlüsselpersonen auf Seiten der Agentur. Es sollte versucht werden, für den Fall des Ausscheidens einer oder mehrerer dieser Schlüsselpersonen, eine günstige Regelung zu treffen.

(Martin Münch, AXA)

## Events

### Definitionen:

Ein Event ist zweckbestimmtes Ereignis, mit einem begrenzten Zeitumfang, an dem eine Gruppe von Menschen teilnimmt.

Die Teilnehmer können Kunden, Mitarbeiter, Vertriebskräfte oder eine sonstige dem Unternehmen nahe Gruppe von Menschen sein.

Auch wenn im Detail die Ausrichtung des Events sicherlich unterschiedlich für die einzelnen Gruppen und Inhalte sein kann, so sind die zu berücksichtigenden Bestandteile häufig gleich oder zumindest ähnlich.

Diese sind im Wesentlichen:

- Eventkreation
- Eventorganisation
- Teilnehmerverwaltung
- Location
- Bühne
- Technik
- Dekoration
- Catering
- Moderation
- Entertainment
- Teilnehmerhotels
- Teilnehmeranreise

Von den genannten Bestandteilen sind in aller Regel die Gewerke Location, Technik, Bühne, Dekoration, Catering, Moderation, Entertainment, Teilnehmerhotels und Teilnehmeranreise als sogenannte Fremdkosten/Fremddienstleistungen zu bezeichnen, da diese, unabhängig ob Make or Buy, extern zugekauft werden müssen.

Praxisnah ist heutzutage eine Einteilung der Events in folgende (Größen-) Kategorien:

Kleiner Event	bis 200 Teilnehmer
Mittlerer Event	200 – 700 Teilnehmer
Großer Event	700 – 5.000 Teilnehmer
„Mega“-Event	> 5.000 Teilnehmer

**Make or Buy:**

Es muss zunächst geklärt werden, ob und mit welcher Gewichtung/Notwendigkeit, die oben erwähnten Bestandteile anfallen, inwieweit interne Ressourcen mit dem notwendigen Know-how zur qualifizierten Bearbeitung vorhanden/verfügbar sind und ob eine interne Bearbeitung auch wirtschaftlich durchgeführt sinnvoll erscheint.

Die Wirtschaftlichkeit des „Make“ ist zu prüfen. Wenn qualifiziertes Personal mit freier Kapazität im Unternehmen vorhanden ist, sollte die interne Variante bevorzugt werden.

Gerade bei kleinen Events wird noch häufig in Eigenregie der Gesamtevent intern geplant, organisiert und ohne Einbeziehung einer Agentur abgewickelt. Dies ist zumindest wirtschaftlich sinnvoll, da Agenturen gewisse Basiskosten haben. Diese schlagen bei kleineren Veranstaltungen überproportional hoch zu Buche.

Sollten es aber an ausreichend qualifiziertem Personal mangeln, empfiehlt sich die Einbeziehung einer professionellen Unterstützung: die Eventagentur.

**Lieferantenauswahl:**

Ist die Entscheidung für die Einbeziehung einer Agentur gefallen, gilt es den richtigen/passenden Partner zu finden.

Einige mittelständische Werbeagenturen haben zum Beispiel eigene Eventspezialisten angestellt. Bei der Zusammenarbeit mit einer solchen Werbeagentur, kann diese, insofern kein großer Event geplant ist, der richtige Partner sein, wenn man sich bereits kennt, versteht und der Eventumfang überschaubar ist.

Bei Einbeziehung einer professionellen Eventagentur besteht die Qual der Wahl. So haben zum Beispiel alle großen Marketing-Dienstleistungsnetzwerke mindestens eine Eventagentur unter ihrem Dach angesiedelt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl unabhängiger und leistungsstarker Eventagenturen.

Welche Agentur die jeweils passende ist, kann pauschal nicht beantwortet werden, jedoch empfiehlt es sich häufig, eine in der Nähe ansässige Agentur zu beauftragen, da in der Regel ein hoher, auch persönlicher, Abstimmbedarf besteht. Es kann aber durchaus sinnvoll sein, eine Agentur mit Sitz in der Nähe des Veranstaltungsortes zu wählen. Diese kennt sich zum einen vor Ort gut aus und es können gegebenenfalls Reisekosten eingespart werden.

Darüber hinaus empfiehlt es sich immer, Referenzen der in Betracht kommenden Agenturen einzusehen, die belegen, dass diese eine Veranstaltung in der geplanten Komplexität auch tatsächlich zu managen in der Lage sind.

**Die Ausschreibung (Pitch):**

Im Allgemeinen ist ein Ausschreibung (Pitch) zu empfehlen, wobei nur eine überschaubare Anzahl von Agenturen einbezogen werden sollte. Zum Einen steigt mit der Anzahl der einbezogenen Agenturen der eigene Arbeitsaufwand, zum Anderen sollten die Agenturen das Gefühl einer realistischen Siegchance haben. Es ist zu beachten, dass Eventagenturen sich in aller Regel (zumindest ist dies derzeitige Marktpraxis) auch ohne den Erhalt eines Pitchhonorars an Ausschreibungen beteiligen. Es gibt allerdings Ausnahmen, wenn vom Kunden ein außergewöhnlicher Aufwand für die Ausarbeitung des Konzeptes gefordert wird. Wird kein Pitchhonorar gezahlt, birgt dies die Gefahr, insbesondere wenn die Agentur aufgrund der großen Teilnehmerzahl nur geringe Siegchancen sieht, eine Vielzahl von Konzepten „aus der Schublade“ zu erhalten: Diese decken häufig den spezifischen Bedarf nicht richtig oder sind kaum innovativ.

An das Briefing selbst sind weitgehend die gleichen Ansprüche zu stellen, wie bei der Ausschreibung von Kreativleistungen.

### **Besonderheiten beim Event-Pitch:**

Besonderheiten sind unter anderem der stark dominierende Anteil von Fremdkosten (Technik, Bühnenbau, Dekoration, Künstler, etc.), die Notwendigkeit substantieller Vorauszahlungen und die Vielzahl kleinerer und größerer Änderungen der Details noch bis hin zum Tag der Veranstaltung. Für all dies sollte bereits das Briefing Regelungen vorsehen, welche von Seiten der Agenturen innerhalb einer kurzen Frist zu akzeptieren oder kommentieren sind. Erfolgt keine kurzfristige, gütliche Lösung macht die Teilnahme dieser Agentur am Pitch wenig Sinn.

Nachfolgend seien einige, wichtige Vorgaben exemplarisch aufgeführt:

Fremddienstleistungen:

- Bei einem Gewerkebetrag > X hat die Agentur eine Ausschreibung durchzuführen (min. 3 Teilnehmer).
- Der Kunde hat das Recht an Verhandlungen mit Fremddienstleistern teilzunehmen.
- Verhandlungsstrategien/Ziele sind zwischen Agentur und Kunden abzustimmen.
- Der Kunde hat das Recht eigene Vertragspartner in die Ausschreibung einzubeziehen.
- Der Kunde erhält mit der Schlussabrechnung sämtliche Rechnungen der Fremddienstleistungen zur Ansicht oder in Kopie.
- Fremdkosten werden ohne Agenturaufschlag eins zu eins abgerechnet.

Vorauszahlungen:

- Abschlagszahlungen oder Teilzahlungen werden nur im Rahmen notwendiger Anzahlungen geleistet, die von der Agentur an Dritte geleistet werden müssen.
- Der Kunde hat das Recht, auf die Stellung einer Bürgschaft in Höhe der Vorauszahlung zu bestehen (Kosten muss allerdings der Kunde tragen).
- Sofern keine Bürgschaften vom Kunden gefordert werden, stellt die Agentur sicher, dass sämtliche Ansprüche aus Anzahlungen gegenüber Fremddienstleistern mit Zahlung auf den Kunden übergehen. Die Zahlung von Anzahlungsbeträgen > X an Fremddienstleister ist gegenüber dem Kunden nachweislich.

Änderungen:

- Die Agentur ist verpflichtet, Änderungen seitens des Kunden genehmigen zu lassen (Fachbereich und je nach Höhe auch Einkauf).

Sonstiges:

- Die Agentur sollte bei inländischen Veranstaltungen stets als Generalunternehmer tätig werden und somit für den Gesamtevent haften.
- Es ist mit der Steuerabteilung zu klären, was bei ausländischen Events steuerlich zu berücksichtigen ist (ggf. macht es hier Sinn, dass die Verträge zwischen dem Kunden und dem Fremddienstleister direkt geschlossen werden).
- Von der Eventagentur muss die Vorlage einer Haftpflichtversicherung verlangt werden.
- Ausschluss der Zahlung von Kommunikationspauschalen, Büropauschalen und sonstigen Nebenkosten ähnlicher Art.

### **Das Agenturhonorar:**

Natürlich sollte auch die Höhe des Agenturhonorars einer genauen Prüfung unterzogen werden. Es empfiehlt sich stets ein Fixhonorar anzustreben und nicht nach tatsächlichem Aufwand abzurechnen. Letzteres ist in der Praxis kaum prüfbar und verleitet die Agentur einen möglichst hohen Aufwand zu generieren.

Es ist jedoch dennoch dringend zu empfehlen, dass in der Budgetkalkulation der Agentur die Kosten mit Stundensätzen, dem Einsatz der jeweiligen Funktionsträger, z.B. Projektleiter, Projektassistenz, Supervisor, Einkäufer, und deren zeitlichen Aufwand darstellen zu lassen. Diese sollten auf Schlüssigkeit geprüft und gegebenenfalls mit anderen Angeboten verglichen werden.

Bei der Verhandlung des Agenturhonorars ist folgendes zu berücksichtigen:

- Als Anhaltspunkt sollte das Agenturhonorar in der Regel zwischen 10 % und 15 % der seitens der Agentur organisierten Gesamtfremdkosten liegen. Was im Einzelfall ein fairer Satz ist, hängt substantiell von der Art des Events ab.
- Traditionell werden in der Eventbranche im Vergleich zu Werbe- oder gar PR-Agenturen eher unterdurchschnittliche Gehälter bezahlt.
- Tagessätze > 1.000€ für Projektleiter und > 650€ für Projektassistenten sind bei großen (Netzwerk-) Agenturen mit entsprechendem Verwaltungsapparat kritisch zu hinterfragen (bei kleineren Agenturen natürlich erst Recht!). Arbeiten Sie mit einer großen Agentur und erzielen Sätze um 10 % – 20 % unterhalb der o.g. Werte, so ist dies in aller Regel ein gutes Ergebnis. Je kleiner die Agentur, umso geringer sollten die Tagessätze in der Tendenz sein.

Aufgrund der umfangreichen Vorgaben im Briefing und Absprachen im Vorfeld sollte dann die Vertragsgestaltung keine größeren Probleme mehr darstellen.

### **Sonstige Tipps:**

Insofern vorhanden, sollten die Einkaufsprofis für Hotels und Technik in den Prozess einbezogen werden.

Preisverhandlungen mit Stargästen (Künstler/Moderatoren) sind selten von Erfolg gekrönt. Allerdings sollten akzeptable Ausfallregelungen vertraglich vereinbart werden.

Der Einkauf sollte am Event teilnehmen und die Leistung der Agentur (dezent) prüfen. Stimmt die Anzahl und Seniorität der Agenturmitarbeiter so wie im Angebot dargestellt mit der Präsenz auf dem Event überein? Ist diese Anzahl notwendig (zu viel oder auch zu wenig)? Läuft die Technik rund? Ist das Catering gut organisiert und in der beschriebenen Qualität? Auf diese Weise gewinnt der Einkauf von Event zu Event ein immer besseres Gefühl für die einzelnen Gewerke.

Es empfiehlt sich stets fair zu bleiben – Leistung soll sich auch für die Eventagentur lohnen!

(Martin Münch, AXA)

## **Sponsoring**

Grob werden die Bereiche Sportsponsoring, Kunst- und Kultursponsoring sowie Sozialsponsoring unterschieden. Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Sponsoring ist die richtige Auswahl des Sponsoringpartners. Der Sponsoringpartner spiegelt das Image des Unternehmens wider.

Die Risiken beim Sponsoring liegen darin,

- dass das Image des Sponsoringpartners auch auf das des Unternehmens zurückgespiegelt wird. Als negatives Beispiel seien Dopingfälle genannt.
- dass durch die Festlegung auf einen Partner andere ausgeschlossen werden. So exkludiert das Sponsoring des FC Bayern München z.B. die Fans anderer Fußballvereine oder wirkt auf diese eher negativ.

### **Einflussnahme durch den Einkauf:**

In der Regel ist das Sponsoring kein klassisches Einkaufsthema, da kein vergleichbarer Anbietermarkt hergestellt werden kann. Nichtsdestotrotz kann der Einkauf einen Mehrwert bringen.

### **Bei der Auswahl:**

Bei der Auswahl des Sponsoringpartners hält der Einkauf normalerweise nicht das notwendige Know-how vor (Imageuntersuchungen, Werbewert, Fanzusammensetzungen, Imageaffinitätsprüfungen, etc.) um den Prozess fachlich zu steuern. Der Einkauf kann aber darauf drängen, dass zu Beginn des Auswahlprozesses mehrere potentielle Partner in Betracht gezogen werden, um die Auswahl nicht von vornherein einzuengen.

**Bei der Verhandlung:**

Bei der Verhandlung kann der Einkauf durchaus versuchen, das Leistungsportfolio des Sponsoringpartners zu verbessern. Dies ist natürlich von der eigenen Verhandlungsmacht und der des Sponsoringpartners abhängig. Im Zweifel kommt es immer auf einen Versuch an.

Die Hauptverhandlungspunkte sind:

- Leistungserhöhung

Menge erhöhen (mehr von Unterschiedlichem)	Frequenz erhöhen (mehr vom Gleichen)	Dimension erhöhen (Gleiches vergrößern)
mehr Plakate aufhängen, mehr Anzeigenmotive in Publikationen	statt 1x wöchentlich wird das Banner 2x wöchentlich geschaltet, Logoabdruck in Publikationen, Promotionaktionen	statt DIN A4 Plakat ein DIN A3 Plakat

- Exklusivität: ein weiterer nicht-monetärer Verhandlungspunkt ist die Exklusivität. Es ist zu klären, ob das Unternehmen z.B. Exklusiv-Sponsor oder der einzige Sponsor aus der Branche sein möchte.
- Zahlungsbedingungen: auch hier gibt es Verhandlungsraum, z.B. bei Vorabzahlungen Skonto aushandeln, verlängertes Zahlungsspiel, etc.

**Bei der Erfolgsmessung:**

Es gibt Methoden den Erfolg von Sponsoring zu messen. Inwiefern der Einkauf einen Mehrwert bei der Erfolgsmessung leisten kann, sei dahingestellt. Wichtig ist, dass die Sponsoringaktivitäten regelmäßig auf einen Prüfstand gestellt werden.

Wichtige Kriterien zum Vergleiche mit dem Preis-/Leistungsverhältnis der klassischen Werbung sind:

- Werbeleistungen und PR in Medien (TV, Print, Radio, Internet etc.)
- Werbeleistungen die am Veranstaltungsort direkt wirken
- Alle Arten von Produktdarstellung und Verkaufsförderung
- Alle VIP- und Hospitality-Leistungen
- Alle Rechte, die der Sponsor erhält

(Tatjana Elssenwenger, HVB)

## Wir über uns

### **BME e.V.**

Der Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. (BME) hat sich in über 55 Jahren seines Bestehens als der Fachverband für Einkauf und Logistik in Deutschland etabliert. Ziel ist es, die Wissenschaft, die Aus- und Weiterbildung sowie den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Der BME setzt sich für die Qualifikation seiner Mitglieder ein, um ihre Leistungsfähigkeit zu heben. Nicht zuletzt gilt es, wirtschaftliche Prozesse und Entwicklungen mitzugestalten. Der Verband ist Dienstleister für rund 7.500 Einzel- und Firmenmitglieder. Er ist offen für alle Branchen (Industrie, Handel, öffentliche Auftraggeber, Banken/Versicherungen etc.) und Unternehmensformen.

### **BME Akademie GmbH**

Im Bereich Aus- und Weiterbildung bietet die BME Akademie GmbH mit über 500 Veranstaltungen im Jahr ein breites Spektrum von Seminaren, Managementforen, internationalen Inhousetrainings und Zertifizierungslehrgängen rund um Einkauf und Logistik an. Mehr als 100.000 zufriedene Teilnehmer sprechen für sich!

### **BMEnet GmbH**

Im Bereich E-Business-Dienstleistungen berät und unterstützt die BMEnet GmbH als einhundertprozentige Tochtergesellschaft des BME e.V. Unternehmen beim Einsatz elektronischer Produktkataloge („BMEcat-Katalogstandard“). Die BMEnet GmbH schafft Markttransparenz und Investitionssicherheit bei der Auswahl von elektronischen Beschaffungssystemen, etwa durch die BMEnet-Marktübersicht „BMEOpenSourcing.com“ und die Vergabe von „BMEnet-Gütesiegeln“.

### **BME Marketing GmbH**

Als einhundertprozentige Tochtergesellschaft des BME e.V. bietet die BME Marketing GmbH im Rahmen von Fachveranstaltungen und Printmedien eine ideale und wirksame Marketing- und Präsentationsplattform. Interessierte Anbieter und Dienstleister können über diese Plattformen potenzielle Geschäftspartner – hochrangige Einkaufsentscheider aus großen Konzernen und mittelständischen Unternehmen – gezielt kontaktieren. Mittlerweile vertrauen gut 300 Unternehmen der BME-Marketingplattform und nutzen diese für ihre Businessziele.

### **Unsere Ziele**

Ziel des BME ist es, den Erfahrungsaustausch auf allen Gebieten der Materialwirtschaft, des Einkaufs und der Logistik zu fördern. Seinen Mitgliedern bietet der BME Know-how-Transfer in Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik. Hinzu kommt die wissenschaftliche Erarbeitung neuer Methoden, Verfahren und Techniken sowie die Hilfestellung bei ihrer Einführung. Darüber hinaus unterstützt der Verband seine Mitglieder bei der Erschließung neuer Märkte weltweit und gestaltet wirtschaftliche Prozesse und Entwicklungen mit.

### **Erleben Sie unser leistungsfähiges Netzwerk**

Als BME-Mitglied tauschen Sie sich mit Experten aus Praxis und Wissenschaft aus. Sie erhalten Know-how zu praxisnahen Themen und Trends aus erster Hand. Das jährlich stattfindende BME-Symposium „Einkauf und Logistik“ in Berlin mit rund 2.000 Teilnehmern und 130 Referenten ist die etablierte Veranstaltung für aktuelle Trends und Best Practice in Einkauf und Logistik.

## Kostenloser Service für BME-Mitglieder

Die BME-Sektion Beschaffungsdienstleister unterstützt BME-Mitglieder bei der Suche nach adäquaten Einkaufsdienstleistern: In anonymisierter Form versendet der BME Ihre schriftliche Anfrage an den verbandsinternen Beschaffungsdienstleisterpool. Die eingehenden Angebote der Dienstleister werden direkt an Sie weitergeleitet. Bei Interesse stellt der BME Ihnen die entsprechenden Kontaktdaten zur Verfügung.

## Fachgruppenkonzept

Um den Erfahrungsaustausch zu fördern und unseren Mitgliedern einkaufsspezifisches Know-how zur Verfügung zu stellen, hat der BME e.V. in den vergangenen Jahren zahlreiche Fachgruppen initiiert. In diesen BME-Fachgruppen tauschen erfahrene Einkäufer ihr Wissen aus und bündeln dieses in Form von Veröffentlichungen. So erhalten BME-Mitglieder Informationen zu aktuellen Marktentwicklungen und Best Practice, zu den verschiedensten Themenkomplexen. Diese sind u.a.:

- Edelstahl- bzw. Stahleinkauf
- Einkauf im Krankenhaus
- Einkauf in Stadtwerken
- Einkauf von Reisedienstleistungen
- Einkauf von Fuhrparkdienstleistungen
- Einkauf von Marketingleistungen
- Einkauf von Pharmaverpackungen
- Energieeinkauf
- Low Cost Country Sourcing
- Personal im Einkauf
- Value Management
- Seltene Erden

Darüber hinaus liegen Publikationen zu den Themen Beratungseinkauf, Traveleinkauf, Fuhrparkmanagement, Einkaufskennzahlen, Veranstaltungseinkauf und Beschaffungsdienstleister vor.

## Ansprechpartner:

### Carsten Knauer

Referent Sektion Beschaffungsdienstleister  
BME e.V.  
Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 30838-132  
Fax: 069 30838-199  
E-Mail: carsten.knauer@bme.de

### Matthias Berg

Referent Sektion Beschaffungsdienstleister  
BME e.V.  
Bolongarostraße 82  
65929 Frankfurt/Main  
Tel.: 069 30838-128  
Fax: 069 30838-199  
E-Mail: matthias.berg@bme.de

**BME e.V.**

Bolongarostr. 82  
65929 Frankfurt a. M.  
Telefon: 069 30838-0  
Fax: 069 30838-199  
info@bme.de  
www.bme.de

