AGENTURAUSWAHL

Handlungs-empfehlungen für Werbungtreibende und Agenturen

Deutschlands führende Agenturen

gwa

IHR ANSPRECHPARTNER IM VERBAND

Dr. Ralf Nöcker
0 69 / 25 60 08 23
ralf.noecker@gwa.de

Gesamtverband
Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
www.gwa.de

INHALT

1. Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

das Thema Marketing-Kommunikation hat in den vergangenen Jahren deutlich an Komplexität gewonnen. Der Siegeszug digitaler und mobiler Kommunikationskanäle hat hier nicht einfach nur für neue Spielregeln gesorgt, sondern für nicht weniger als ein stark erweitertes Verständnis von effektiver Marketing-Kommunikation. Für die Bewältigung der aus diesen Entwicklungen entstehenden Herausforderungen brauchen Werbung treibende Unternehmen starke und kompetente Partner. Die Auswahl dieser Partner ist dabei eine ebenso wichtige wie schwierige und aufwändige Aufgabe.

Der GWA hat zusammen mit dem Markenverband und der OWM diesen Leitfaden zur Agenturauswahl entwickelt und präsentiert damit gemeinsame Handlungsempfehlungen für Werbungtreibende und Agenturen.

Vorstand und Geschäftsführung des GWA wünschen viel Spaß bei der Lektüre.

Dr. Michael Trautmann, Vorstand
Dr. Ralf Nöcker, Geschäftsführer

2. AUSGANGSÜBERLEGUNG

Sowohl für Unternehmen als auch für Agenturen ist es vorteilhaft, wenn Agentur-Kundenbeziehungen von Dauer sind. Eingespielte Teams, Kenntnisse und Verständnis für die jeweils andere Seite – all das hilft in der Zusammenarbeit. Tatsächlich dürften solche längerfristigen Partnerschaften in der Praxis auch die Regel sein. Der Wechsel einer Agentur bindet erhebliche Ressourcen in der Suche und Einarbeitung und verändert das Klima in der Zusammenarbeit im Marketing-Team erheblich. Deswegen empfehlen wir zu prüfen, ob es in der bestehenden Agenturbeziehung noch Chancen zur Wiederherstellung einer erfolgreichen Zusammenarbeit gibt. Nicht selten reicht der Austausch einiger Zuständigkeiten oder ein klärendes Gespräch unter den Geschäftsführern für eine zweite Chance. Möglicherweise helfen externe Mediatoren, die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit wiederherzustellen.

Wird jedoch der Wunsch nach frischen Ideen einer neuen Agentur laut oder aber neue Aufgabenstellungen bedürfen einer Erweiterung des bisherigen Agenturportfolios eines Unternehmens, entsteht die Notwendigkeit, einen Agentur-Auswahlprozess zu starten. Der Begriff Pitch beschreibt dabei die Auswahl einer Agentur mit Hilfe einer Wettbewerbspräsentation. Häufig werden dabei die Begriffe „Agenturauswahl“ und „Pitch“ praktisch synonym verwendet. Dabei gibt es sehr bedenkenswerte Alternativen zum Pitch, also der Wettbewerbsausschreibung, beispielsweise:

CHEMISTRY MEETING: Persönliches Treffen der Mitarbeiter auf Kunden- und Agenturseite, die später zusammen arbeiten sollen. Inhalt eines solchen Meetings könnte beispielsweise die Diskussion einer Checkliste über Kernfragen der künftigen Zusammenarbeit sein.

WORKSHOP: Üblicherweise eintägige Veranstaltung, bei der Kunden- und Agenturvertreter über Aufgabenstellungen und fachspezifische Fragen diskutieren. Vergleichbar mit dem „Assessment-Center“ im Personalbereich kann der Kunde der Agentur auch bestimmte Aufgaben zur Lösung geben. Der Workshop

ermöglicht ein gegenseitiges Kennenlernen und gibt dem Kunden Hinweise auf die Arbeitsweise der Agentur.

PROBEAUFTRAG: Projektarbeit unter realen Bedingungen. Der Kunde lernt die Arbeitsweise der Agentur kennen, beide können sich gegenseitig ein Bild voneinander machen.

Den genannten Verfahren ist gemein, dass sie in der Regel mit erheblich weniger Aufwand verbunden sind als ein Pitch. Für einen ernsthaft umgesetzten Pitch gilt, dass eine solche Maßnahme beim Kunden mindestens eine Person (bei sehr großen Pitches auch zwei und mehr) für einen Zeitraum von drei Monaten bindet, in dem diese nicht für das Tagesgeschäft zur Verfügung stehen. Auch ist noch ein Zeitraum von mehreren Wochen einzuplanen, in denen die ausgewählte Kampagne modifiziert und realisiert werden muss.

Wenn gegeben, sollte der Pitch deswegen in weniger arbeitsintensiven Zeiten durchgeführt werden. Daher sollten Pitches immer die Aufmerksamkeit des Top-Managements haben. Sämtliche Stakeholder sollten nicht nur in den Entscheidungsprozess, sondern auch in das Briefing und die Auswahl der eingeladenen Agenturen einbezogen werden.

Die Entscheider sollten frei von Vorurteilen oder Präferenzen sein. Es hilft, fachfremde Kollegen in den Prozess einzubinden, die für Neutralität und Offenheit sorgen können.

AGENTURAUSWAHL

PITCH

- Wettbewerbspräsentation
- Reale Aufgabe von Agenturen umgesetzt
- Relativ aufwändig

CHEMISTRY MEETING

- Persönliches Treffen
- Diskutieren von Fragen zur Zusammenarbeit
- Kompetenzen im Gespräch erörtern

WORKSHOP

- Eintägige Veranstaltung
- Diskutieren von Fragen und Aufgabenstellungen
- Arbeitsweise wird aktiv vermittelt

PROBEAUFTRAG

- Projektarbeit unter realen Bedingungen
- Gegenseitiges Kennenlernen der Arbeitsweise

3. DER AUSWAHLPROZESS

3.1 HINTERGRUND UND VORAUSSETZUNGEN

ANFORDERUNGEN AN DIE AGENTUR:

Unternehmen suchen einen Agenturpartner, der

- Verständnis für die Marke und das Unternehmen hat und gemeinsame Lösungen für Kommunikationszielsetzungen mit seinem Kunden anstrebt
- zu transparenten Konditionen eine nachhaltig wirksame Leistung sicher stellt
- als Impulsgeber agiert, der Trends im Medien- und Kommunikationsmarkt frühzeitig aufgreift
- als integrierter Berater / strategischer Partner auftritt
- der für die Erhöhung der Effektivität (Kommunikationsergebnis, Marktergebnis, Markenwertentwicklung) und Effizienz der Markenkommunikation sorgt

Erfolgskritisch für die Zusammenarbeit ist dabei, dass sich der Agenturkunde im Voraus klar ist über Umfang und Zielsetzung der Aufgabenstellung, die Rolle, die die Agentur einnehmen soll und das zur Verfügung stehende Budget. Nur so können eindeutige Auswahlkriterien formuliert werden.

Darüber hinaus muss der Kunde vorab Entscheidungskriterien definieren, die für die Auswahl wichtig/von Bedeutung sind.

AUS KUNDENSICHT SIND RELEVANTE QUALITATIVE ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN:

- die Qualität des Agentur-Teams (Wichtig ist hierbei, dass die agenturseitigen Teilnehmer am Auswahlprozess auch später im Team mitarbeiten werden)
- das Leistungs-Spektrum
- die Agentur-Präsenz national / international

- das Profil der Agentur (Beratung, Kreation, Planung, Media, Online, Offline)
- die Größe der Agentur / Ressourcen
- Network-Agentur oder inhabergeführte Agentur
- die Reputation der Agentur (beispielsweise Platzierung in Rankings)
- Das Kundenportfolio und mögliche Wettbewerbsbeschränkungen
- Preis-Leistungsverhältnis / Kosten-/ Nutzen-Abwägung / Agenturkosten
- Flexibilität / zeitliche Verfügbarkeit für den Kunden

FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT VON KUNDE UND AGENTUR GELTEN FOLGENDE RAHMENBEDINGUNGEN:

- gegenseitige respektvolle Wertschätzung
- Planbarkeit (etwa mittels Rahmenverträgen)
- faire Konditionen (mit einer sechsmonatigen Korrekturmöglichkeit)
- Nachhaltigkeit (möglichst mindestens Zwei-Jahres-Vertrag)

LEIT-IDEE DES AUSWAHLPROZESSES

Der Entscheidungsprozess auf Kundenseite sollte so organisiert werden, dass größtmögliche Objektivität gesichert ist. Dies geschieht durch größtmögliche Transparenz.

Der Kunde

- definiert sein Entscheider-Team
- legt das Verfahren und die Auswahlkriterien fest
- erstellt einen realistischen Zeitplan

Wichtig ist auf Kundenseite außerdem die Klärung der Frage, ob und wann der Einkauf / das Procurement in den Auswahlprozess eingebunden wird.

DER KUNDE KLÄRT DIE RAHMENBEDINGUNGEN:

- Leistungsumfang des Vertrages
- Projekte
- Laufzeit
- Honorarmodell inklusive Bewertungskriterien
- Erfolgsbeteiligung
- Arbeitsweise (Prozesse intern)
- Leistungsumfang und zeitliche/ saisonale Verteilung

Bei Bedarf (etwa bei sehr großen Etats) kann die Einbindung eines auf Agentur-Auswahlprozesse spezialisierten Beraters sinnvoll sein.

3.2 PROZESSSCHRITTE

Die folgenden Schritte eines Auswahlprozesses sind idealer Weise zu befolgen (gilt nicht für Firmen, die dem offiziellen Vergaberecht unterliegen).

LONGLIST

Die Erstellung einer Longlist, idealerweise mit sieben bis zehn Agenturen, ist der erste Schritt des Suchprozesses. Dabei geht es um die Identifizierung der Agenturen, die für die Aufgabenstellung grundsätzlich in Frage kommen.

Die Longlist entsteht durch Agenturbeobachtung. Dabei helfen u. a. die Verbände mit ihren Informationsmitteln (siehe Anhang). Die Agenturen der Longlist erhalten die Möglichkeit, sich mit den für die Etatbetreuung zuständigen Teams persönlich vorzustellen (Chemie / Qualifikationen). In dieser Kennenlern-Phase kann eine Credential Präsentation gewünscht werden, in der sich die Agentur beschreibt (Positionierung, Größe, Mitarbeiter, Kunden, Marketing-Instrumente, Internationalität, Case Studies, etc.).

Ein spezifischer Aufwand der Agentur sollte nicht erwartet und folglich auch nicht bezahlt werden. Die Präsentation geht meist noch nicht auf die spezifische Problemstellung des Kunden ein.

PITCHLIST

Auf Basis der Longlist wird eine engere Auswahl der Agenturen eingeladen. Diese Agenturen – in der Regel drei Agenturen plus Etathalter bei absolut fairer Chance der Etat-Verteidigung – werden für die Wettbewerbspräsentation gebrieft.

3.3 DAS BRIEFING

Die Agenturen der Pitchlist erhalten eine gleichlautende Aufgabenstellung (Briefing) für die Wettbewerbspräsentation. Die nachfolgenden Gliederungspunkte haben sich für das Briefing bewährt.

MARKETING

- Beschreibung der Marketing-Strategien
- Ziele kurzfristig und langfristig
- Positionierung des Produkts

MEDIENKANALNUTZUNG

- Paid, earned, owned – Was wird bereits genutzt? Was soll in jedem Fall berücksichtigt werden?
- Bestehende Kampagnenmechaniken, Plattformideen

WETTBEWERBS-SITUATION

- Marktstellung
- Source of Business

PRODUKTBESCHREIBUNG

- Welches ist die Marktstellung, was die Source of Business des Produktes?
- Was ist der Benefit und der Reason to Believe (RTB) des Produktes/ der Dienstleistung?
- Wie differenziert sich das Produkt zum Wettbewerb?
- Was ist der USP?

ZIELGRUPPE

- Soziodemografische Beschreibung
- Potenzialgröße
- Was weiß der Kunde heute über das Produkt?
- Was sind die entscheidenden Kauf kriterien?
- Was sind bestehende Blockaden/ Vorurteile?

KOMMUNIKATIONSZIELE

- Was soll der Kunde nach der Kommunikation über das Produkt oder die Marke denken?
- Was soll der Kunde dann konkret tun?
- Was ist die zentrale Begründung hierzu?

KOMMUNIKATIONSMITTEL

- Was soll geliefert werden? Welche Kommunikationsmittel sollen gestaltet werden?
- Was sind Pflichtbestandteile, was ist Kür für die Präsentation?
- Was sind Rahmenbedingungen der Umsetzung? (zum Beispiel CD/ CI)

Es empfiehlt sich, dies im Sinne einer besseren Vergleichbarkeit der Präsentationen klar zu definieren.

BUDGET

- Marketing- und Kommunikations-Budget
- Kampagnenzeiträume
- Rahmenbedingungen für die Agentur-Honorierung

MANDATORIES

= Information zu Themen, Motiven oder Aussagen, die kundenseitig in der Kommunikation nicht verwendet werden dürfen.

4. SPIELREGELN

Ein Pitch ist für beide Seiten – Agenturen und deren Auftraggeber – mit hohem Aufwand verbunden. Es ist daher ratsam, im Vorhinein folgende Fragen zu klären:

PRÄSENTATION

- Wie und was soll präsentiert werden?
- Dauer der Präsentation?
- Entscheiderkreis?
- Entscheidungskriterien?
- Welche Informationen (Präsentation, Booklet, USB-Stick) verbleiben nach der Präsentation beim Kunden?

TIMING

- Wie viel Zeit steht für die Bearbeitung der Aufgabenstellung zur Verfügung?
- Wie viel Zeit steht für die Präsentation selbst zur Verfügung?
- Angebot von Rebriefing-Terminen oder Schulterblicken

ZUSATZINFORMATIONEN

- Marktforschungs-Ergebnisse
- Ansprechpartner für Rückfragen
- Hinweise für die Agentur zur besseren Orientierung im Markt
- Gegebenenfalls kann auch die interne Bewertungsmatrix des Kunden vorab zur Verfügung gestellt werden
- Für eine bessere Vergleichbarkeit der Agenturergebnisse empfiehlt es sich, Ergebnisse aus Rückfragen einzelner Agenturen allen Teilnehmern zur Verfügung zu stellen, sofern dies nicht nur einzelne Kreativansätze im speziellen betrifft.

PITCH FEE

Aus Sicht einer fairen Partnerschaft sollten alle beteiligten Dienstleister eine Kostenkompensation erhalten,

- die mindestens die technischen Kosten, Reisekosten, etc.,
- anteilig den Arbeitsaufwand abdeckt

und damit der Agenturleistung gerecht wird. Mit der Zahlung einer solchen Fee gehen nicht automatisch die Rechte an den präsentierten Ideen auf den Auftraggeber über. Die Pitch-Fee des Gewinners kann mit dem weiteren Agenturhonorar verrechnet werden.

RECHTE (COPYRIGHT)

Die Rechte an präsentierten Ideen, Texten, Illustrationen, Designs und sonstigen Bestandteilen der Präsentation verbleiben bei der jeweiligen Agentur, sofern sie nicht Gewinner des Pitches ist. Dem Kunden bleibt es unbenommen, Teile einer solchen Präsentation gegen angemessene Vergütung durch Vereinbarung mit der Agentur zu erwerben.

Der Gewinner des Pitches regelt die Rechte-Übertragung durch Vertrag mit dem Kunden.

5. NACH DEM AUSWAHLPROZESS

5.1 ERGEBNIS-INFORMATION

Etatvergaben sind gerade für die Branchenpresse wichtige Neuigkeiten. Die Kommunikation des Ergebnisses eines Agenturauswahlprozesses muss deshalb planvoll und zwischen Unternehmen und Agentur abgestimmt erfolgen. Umgehend informiert werden sollten:

1. Unternehmen (intern)
2. alle am Auswahlprozess beteiligten Agenturen
3. Presse

Dabei sollte idealerweise diese Reihenfolge eingehalten werden. Im Zeitalter digitaler Kommunikationskanäle und Social Media dürfte das aber kaum mehr realisierbar sein. Daher ist die möglichst gleichzeitige Information aller drei Gruppen empfehlenswert. Im Rahmen des öffentlichen Vergaberechtes gelten besondere Regeln.

UNTERNEHMEN

BETEILIGTE AGENTUREN

PRESSE

5.2 VERTRAGSABSCHLUSS

Am Ende des Auswahlprozesses sollte es einen Vertrag zwischen Agentur und Unternehmen geben, in dem die wesentlichen Eckpunkte der Zusammenarbeit klar geregelt sind. Es ist für beide Seiten nicht ratsam, die Zusammenarbeit zu beginnen, bevor ein Vertrag geschlossen wurde. Ein Vertragsabschluss möglichst innerhalb des ersten Monats nach Ende des Auswahlprozesses wird dringend empfohlen. Das Fehlen eines solchen Papiers (oder der entsprechenden Unterschriften) birgt für beide Seiten Risiken. Hilfestellung bietet der kundenorientierte Mustervertrag der OWM oder das Buch „Verträge mit Kommunikationsagenturen mit Kommentierungen“ der Kanzlei Kolonko.

Nach Vertragsabschluss sind unter anderem noch folgende Schritte nötig:

- Agenturseitig Übergabe der Dokumente und Informationen vom bisherigen Etathalter zum neuen.

- Unternehmensseitig „Onboarding“-Maßnahmen, um den Mitarbeitern auf beiden Seiten den Start der Zusammenarbeit so einfach und angenehm wie möglich zu gestalten, zum Beispiel ein Kick-off-Termin beim Kunden, der zum Ziel hat, die Firma und ihr Geschäftsmodell ebenso vorzustellen wie die aktuelle Unternehmensstrategie und Marketingsstrategie, Prozesse etc.

6. ZUSAMMENFASSUNG

EMPFEHLUNGEN FÜR WERBUNGTREIBENDE UNTERNEHMEN

- Prüfen, ob die Wettbewerbspräsentation / der Pitch das beste Auswahlinstrument ist. Oft sind andere Methoden effizienter (siehe Abschnitt 2)
- Zweistufiges Auswahlverfahren mit Long- und Shortlist
- Klar, offen und einfach kommunizieren
- Immer konkrete und transparente Fakten darstellen
- Gleiche Bedingungen für alle Teilnehmer gewährleisten
- Immer ein persönliches Briefinggespräch führen
- Grundsätzlich Rebriefing/Schulterblick anbieten
- Realistische Rahmenbedingungen (vier bis acht Wochen Zeit für strategisch-kreative Präsentation, zwei Stunden Zeit pro Agentur bei Präsentation)
- Vertraulichkeit schriftlich vereinbaren
- Partnerschaftliches Verhalten schon im Briefing zeigen

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE AGENTUREN

- Briefings für Fragen und Diskussionen nutzen, nicht nur, um einen guten Eindruck zu hinterlassen
- Präsentationen nur von Mitarbeitern, die auch später die Verantwortung tragen
- Nur mit Ressourcen arbeiten, die auch bei Etat-Gewinn darstellbar sind
- Kritische Punkte immer offen legen

LITERATUR / LINKS

Speziell über Agenturen informiert das GWA Jahrbuch und die GWA-Website (www.gwa.de).

Die OWM bietet Ihren Mitgliedern einen aus Kundensicht erstellten Mustervertrag sowie Regelungen im Umgang mit Copy Rights.

Agenturverträge finden Sie auch im Buch „Verträge mit Kommunikationsagenturen mit Kommentierungen“, von Eberhard Kolonko, Frankfurt, 2012.

KONTAKT

Markenverband e.V.
Unter den Linden 42
D - 10117 Berlin
Telefon +49 30 / 206 168 - 0
Fax +49 30 / 206 168 - 177
info@markenverband.de
www.markenverband.de

OWM
Organisation Werbungtreibende im Markenverband
Unter den Linden 42
D - 10117 Berlin
Telefon +49 30 / 206 168 - 27
Fax +49 30 / 206 168 - 727
info@owm.de
www.owm.de

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22
60311 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 25 60 08 - 0
Fax 069 / 23 68 83
info@gwa.de
www.gwa.de

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
Neue Mainzer Straße 22 • 60311 Frankfurt am Main
Telefon 0 69 / 25 60 08 - 0 • Fax 0 69 / 23 68 83
info@gwa.de • www.gwa.de