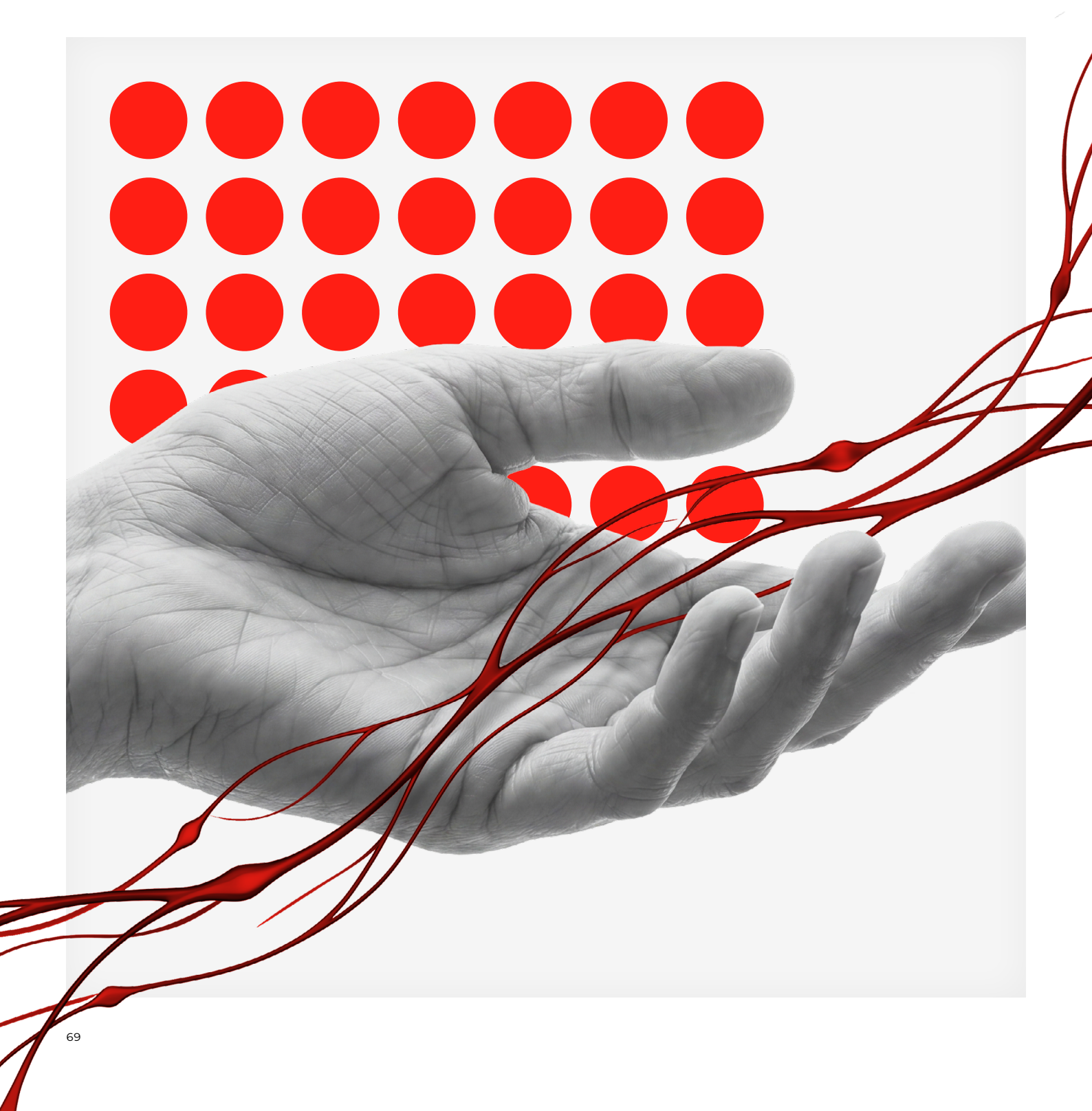


## 2. GESCHÄFTSMODELL UND PRICING: WAS AGENTUREN KÜNFTIG VERKAUFEN

Aus Arbeit wird Angebot. Aus Wissen wird Produkt.



## Verändert sich das Arbeitsmodell, muss sich auch das Geschäftsmodell verändern.

Nachdem im Deep Dive KOSTEN, PRODUKTIVITÄT UND DIE NEUE ÖKONOMIE VON AGENTURARBEIT (ab Seite 58 →) die neuen Kosten beschrieben worden sind, beschäftigt sich dieser Deep Dive mit der Frage, was daraus für das Geschäftsmodell folgt. Wenn Arbeit anders entsteht, muss auch anders beschrieben werden, was Agenturen verkaufen: Zeit, Output sowie Leistungen, Systeme, Verantwortung, Betrieb und eigenes Wissen. Hier stellt sich die Frage nach dem künftigen Geschäftsmodell.

Die Debatte über Stunden, Tagessätze, Retainer, Pauschalen oder erfolgsbasierte Vergütung ist nicht neu. Schon das GWA KI-Whitepaper 2025 hat gezeigt, dass klassische Vergütungsmodelle in diesem Bereich an ihre Grenzen stoßen und durch hybride, lizenzierte, serviceorientierte oder erfolgsbezogene Modelle ergänzt werden.<sup>7</sup> Neu ist 2026 die Frage, welche Art von Agenturleistung unter KI-Bedingungen überhaupt bepreist werden kann. Eine einzige Abrechnungsart reicht dafür nicht aus. Eine offene strategische Exploration folgt einer anderen Logik als ein standardisiertes Content System. Laufende Governance ist anders zu kalkulieren als ein einmaliges Kampagnenkonzept. Ein eigenes Framework, eine Methodik oder ein trainierter Workflow ist nicht das Gleiche wie die Umsetzung eines Briefings. Niemand kann erwarten, dass sehr unterschiedliche Leistungen über dieselbe Einheit abgerechnet werden.

Einheitsmodelle der Abrechnung hat es in der Branche noch nie gegeben. Ein nachhaltiges und belastbares Geschäftsmodell entsteht durch eine professionelle und differenzierte Angebotsarchitektur, die unterschiedliche Leistungen, Wertbeiträge und Verantwortlichkeiten sichtbar macht. Welche Preislogik daraus folgt, hängt von der jeweiligen Leistung ab: von Scope, Wiederholbarkeit, Verantwortung, Nutzungsrechten, Messbarkeit und weiteren Kriterien. Die konkrete Ausdifferenzierung dieser Modelle folgt im Deep Dive GESCHÄFTSMODELL UND PRICING (ab Seite 69 →).

Es geht nicht um ein einfaches Ja oder Nein zum Stundenmodell. Wesentlich ist die Abkehr von der Vorstellung, eine einzige Abrechnungsart könne den Wert sehr unterschiedlicher Agenturleistungen abbilden. Wer jede Leistung über Zeit erklärt, macht den eigenen Wert kleiner, als er ist. Wer dagegen sichtbar macht, welche Expertise,

welche Verantwortung, welche Systemleistung und welches Wissen in einer Leistung steckt, schafft eine andere Verhandlungsgrundlage. KI verändert kreative Arbeit, sie ersetzt ihren Kern nicht. KI zwingt Agenturen, die eigene Wertschöpfung anders zu beschreiben: als Services, Produkte, Systeme und eigene Intellectual Property, die kreative und kommunikative Wirkung steuerbar machen. Damit verschiebt sich auch der Wettbewerbsmaßstab. Größe allein ist kein verlässlicher Indikator für Zukunftsfähigkeit.

Große Agenturen behalten Vorteile, wenn sie Komplexität, internationale Anschlussfähigkeit, Governance, Infrastruktur und Risikoübernahme beherrschen. Kleine und mittelgroße Agenturen können unter KI-Bedingungen jedoch deutlich leistungsfähiger werden, wenn sie fokussiert, aus dem Erfahrungsschatz schöpfend und methodisch klar arbeiten. Eine smarte kleine Agentur kann heute mit wenigen Mitarbeitenden Leistungen erbringen, für die früher deutlich größere Teams erforderlich waren. Auch der Umsatz pro Kopf erzählt deshalb nur einen Teil der neuen Wahrheit. Entscheidend ist, aus welcher Art von Wertbeitrag dieser Umsatz entsteht: aus austauschbarer Kapazität, aus besonderer Expertise, aus wiederholbaren Services, aus Systembetrieb oder aus eigenem geistigen Eigentum? Größe und Umsatz pro Kopf bleiben relevante Indikatoren. Sie behalten aber nur dann strategische Aussagekraft, wenn sie zeigen, dass eine Agentur Wert skalieren kann, anstatt nur Auslastung, Hierarchie oder Overhead abzubilden. Zukunftsfähig sind diejenigen, die verstehen, wie sich Arbeit verändert, was diese neue Arbeit kostet und wie daraus ein marktfähiges Angebot entsteht. Größe ist an dieser Stelle kein Garant.

## Das Ende der Senioritätspyramide, wie wir sie kennen

Die klassische Agenturpyramide beschreibt mehr als eine Organisationsstruktur. Sie ist zugleich Teil des Geschäftsmodells. Nachwuchskräfte und Berufseinsteigende übernehmen Recherche, Varianten, Ausarbeitungen, Adaptionen, Präsentationsvorbereitung, Produktionsaufgaben und wiederkehrende Projektarbeit. Erfahrene Mitarbeitende führten, kuratierten, entschieden, verkauften und sicherten Qualität. Dazwischen lag die mittlere Ebene, die beides verband: ope-

<sup>7</sup> GWA (2025). GWA KI-Whitepaper 2025: Neue Spielregeln. Wie KI das Agenturgeschäft definiert. → Abgerufen am 08.09.2026



● **Welche Marketingaufgaben werden durch KI aus Unternehmenssicht realistischer inhouse abbildbar?**

Bei congstar machen wir mit KI aus Datenrauschen echte Insights: Quellen zusammenziehen, Muster erkennen, Entscheidungsvorlagen liefern. Aktuell setzen wir ein Agentic Framework auf, das im Lower Funnel die Produktion übernimmt: Varianten erstellt, nach vorgegebenen KPIs optimiert und skaliert.

● **Wo liegen aus deiner Sicht die Grenzen von Inhousing (fachlich, organisatorisch, kreativ oder technologisch)?** Die Grenze ist Organisation: Angst vor Kontrolle statt klare Ownership. Und wir verzeteln uns in „Exzellenz überall“: Entscheidend sind Tempo und Kanal-Expertise – vor allem in Social.

● **Bedeutet mehr Inhousing automatisch weniger Agenturbedarf, oder verändert sich vor allem die Art der Zusammenarbeit?** Ich brauche weniger Agentur für Adaption – aber mehr für echte Kreation. In KI-Zeiten zählt der menschliche Unterschied: Idee, Haltung, Relevanz. Beispiel: eine Kampagnenidee mit starker Leitidee (Film/Key Visual/Claim) – plus Tonalität und Craft, die KI allein nicht liefert.

● **Was müssen Agenturen künftig leisten, damit sie trotz stärkerer interner Kompetenzen relevant bleiben?** Agenturen bleiben relevant, wenn sie nicht KI verkaufen, sondern Ergebnisse. Ich will Kreativ-Agenturen, die humanes Denken mit agentischer Power koppeln – und damit Reichweite, Speed und Qualität hochziehen. Keine KI-Showcases: klare Strategie, sauberes Setup, messbarer Impact.

● **Woran misst du echten Agenturmehrwert (wenn Unternehmen operative Aufgaben zunehmend selbst übernehmen können)?** Ich messe Agenturmehrwert daran, ob sie Komplexität killt: Setup, Prozesse, Infrastruktur – gesamthaft gedacht. Nicht mehr Deliverables – sondern ein System, das Output zuverlässig produziert. Wenn ich intern skaliere, muss die Agentur extern Hebel liefern: Speed, Qualität, messbarer Impact.



orative Steuerung, Kundenkontakt, Teamführung, Timing, Budget und Briefing.

Dieses Modell funktionierte, weil Arbeit über Erfahrung, Geschwindigkeit und Verantwortung verteilt wurde. Nicht jede Aufgabe verlangte dieselbe Seniorität. Nicht jede Leistung musste von der erfahrensten Person erbracht werden. Der wirtschaftliche Hebel lag darin, dass Teams unterschiedlicher Erfahrungsstufen produktiv miteinander verbunden waren. Junior:innen lernten an wiederholbaren Aufgaben. Senior:innen konnten ihre Expertise über Teams skalieren. Die Agentur verkaufte damit nicht nur einzelne Stunden, sondern organisierte Leistungsfähigkeit.

KI greift in diese Logik ein. Viele Aufgaben, an denen Nachwuchskräfte bisher gelernt haben, werden schneller, automatisierbarer oder stärker durch Tools unterstützt. Erste Recherchen, Rohfassungen, Varianten, Zusammenfassungen, Adaptionen, Übersetzungen, Moodboards oder Präsentationsgrundlagen entstehen heute in deutlich kürzerer Zeit. Der Bedarf an Nachwuchs verschwindet nicht, aber der wichtige Lernraum verändert sich. Individuelle Entwicklungs- und Karrierepfade müssen anders gedacht werden.

Klassische Einsteigertätigkeiten wie Recherche, Produktion und Zuarbeit waren immer auch Lernpfade in die Seniorität. Wer als Junior:in hunderte Slides gebaut, viele Copys geschrieben, Mediapläne vorbereitet oder Kampagnenvarianten adaptiert hatte, verstand deren Funktionen mit der Zeit sehr genau. Marketing ist Handwerk. Wenn KI Teile dieser Tätigkeiten übernimmt, verschwinden einerseits Arbeitsstunden, andererseits fehlen aber auch wichtige Einstiegspunkte, über die Branchenwissen, Urteile und handwerkliche Sicherheit sowie letztlich auch Kultur weitergegeben wurden.

Der Weg in die Seniorität wird dadurch anspruchsvoller, weil künftig die breite Basis fehlt, die ihn früher getragen hat. Deshalb greift die Annahme zu kurz, man könne Einstiegspfade und bisherige Rollen einfach durch KI ersetzen und den Produktivitätsgewinn einpreisen. Hinweis: Die Nachwuchsfrage wird in dem Deep Dive NACHWUCHS IM WANDEL (ab Seite 82 ➔) vertieft.

Die eigentliche Lücke entsteht dabei sowohl am Fuß der Pyramide als auch in deren Mitte. Dort saßen bisher viele Rollen, die Arbeit übersetzten: vom Kundenbriefing ins Team, vom ersten Entwurf zur belastbaren Lösung, von der Idee zum umsetzbaren Projekt, vom operativen Aufwand zur kalkulierbaren Leistung. Wenn KI Teile der Ausführung beschleunigt, muss man noch stärker

## Klassische Einsteigertätigkeiten wie Recherche, Produk- tion und Zuarbeit waren immer auch Lernpfade in die Seniorität.

entscheiden, was automatisiert werden kann, was menschliche Bewertung verlangt, wann Qualität erreicht ist und wo Verantwortung liegt.

Diese Disruption kommt gleichzeitig von außen und von innen. Procurement, Regulierung oder Kundendruck bringen die Pyramide ins Wanken. Der Druck entsteht allerdings auch aus der eigenen Effizienz der Agentur. Wer KI einsetzt, hinterfragt automatisch das Modell aus Erfahrung, Zeit und Auslastung. Wer KI nicht einsetzt, verliert den Anschluss. Die Pyramide kippt also nicht durch einen einzelnen Eingriff von außen. Ihr wirtschaftliches Fundament wird auch von innen porös.

Das verändert die Kalkulation. Mehr abrechenbare Leistung bedeutet nicht automatisch mehr Mitarbeitende. Wichtig ist vielmehr, wie Erfahrung, Prüfung, Steuerung und Verantwortung verteilt und in marktfähige Leistungen übersetzt werden. Die Senioritätspyramide verschwindet nicht, aber sie verliert ihre alte Selbstverständlichkeit. Das Geschäftsmodell der Zukunft entsteht durch eine neue Art der Verbindung von Erfahrung, Technologie, Verantwortung und marktfähiger Leistung.

### Vom Asset zum System

Wenn einzelne Arbeitsschritte schneller werden, liegt der Schluss nahe, dass auch das einzelne Ergebnis günstiger werden kann. Diese Betrachtung der Stückkosten greift jedoch zu kurz. Der viel größere wirtschaftliche Hebel entsteht dort, wo Ergebnisse über Einzelstücke hinaus als Teil eines wiederholbaren Systems organisiert werden. Der Wert verschiebt sich in die Architektur, welche Qualität, Konsistenz und Wiederholbarkeit erst ermöglicht. Aus einem Asset wird dann mehr als ein Asset. Er wird Ausgangspunkt für Va-

rianten, Kanäle, Zielgruppen, Märkte, Sprachen, Tests, Freigaben und laufende Optimierung. Aus einem Kampagnenkonzept wird mehr als eine Idee. Es wird ein Baukasten, der angepasst, geprüft und weiterentwickelt werden kann. Die Fähigkeit, viele Assets konsistent, markensicher und wirksam aus einem System heraus zu erzeugen, steht mehr im Mittelpunkt als das einzelne Asset. Das verändert auch die Organisation kreativer Arbeit. Diese Form von Stapelverarbeitung (Batch-Logik) verschiebt Wert und Kosten in ein System, das Produktion vorbereitet, steuert und wiederholbar macht.

Der Wunsch nach Inhousing verstärkt diese Entwicklung. Die Studie hat gezeigt, dass Unternehmen künftig mehr Leistungen intern abdecken wollen: Varianten erstellen, Inhalte anpassen, Assets lokalisieren, einfache Produktionen selbst übernehmen oder Themen näher an Organisation und Marke holen. Das bedeutet aber nicht, dass Systemverantwortung verschwindet. Je mehr Arbeit zwischen Agentur, Kunde, internen Teams und KI-Werkzeugen neu verteilt wird, desto wichtiger wird die Struktur, nach der diese Arbeit entsteht. Geteilte Workflows brauchen gemeinsame Standards, klare Briefings, Markenführung, Tonalität, Daten, Templates, Qualitätsmaßstäbe, Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten. Wer entscheidet, ob ein KI-generierter Text markenkonform ist? Wer prüft, ob ein Visual nutzbar ist? Wer verhindert, dass lokale Adaptationen die Leitidee verwässern? Diese Fragen lassen sich nicht allein über Stückkosten beantworten.

Die Agentur wird Gestalterin der Produktionsprozesse. Der Schritt vom Asset zum System ist damit mehr als operative Optimierung. Er verändert das Geschäftsmodell. Verkauft wird vielmehr die Fähigkeit, Qualität, Konsistenz und Wirkung wiederholbar herzustellen – auch wenn Teile der Arbeit vom Kunden selbst erledigt werden.

### Über Dienstleistung und Angebotsarchitektur

Nach Arbeitsorganisation, Senioritätsmodell und dem Denken in Systemen wird nun die Portfoliofrage konkret: Welche Leistungen bleiben offen und individuell? Welche lassen sich wiederholen, bündeln, betreiben oder als eigene Methodik sichtbar machen? Nicht jede Leistung muss produktisiert werden. Kreative Arbeit muss in vielen Bereichen offen, situativ und abhängig vom Kontext bleiben. Eine Kampagnenidee, eine

Markenpositionierung oder ein strategischer Prozess lassen sich nicht vollständig standardisieren, ohne dass sie ihre individuelle Qualität verlieren. Aber auch offene Leistungen brauchen eine klare Beschreibung: Welche Expertise steckt darin? Welche Methode wird angewandt? Welche Verantwortung übernimmt die Agentur? Was ist individuell, was folgt einer erprobten Logik?

Eine professionelle Angebotsarchitektur unterscheidet zwischen Services, Produkten, Systemen, Betrieb und intellectual Property. **Services** beschreiben klar gefasste Leistungen wie Audits, Sprints, Workshops oder Content Programme. **Produkte** verdichten Wissen zu wiederholbaren Angeboten: Playbooks, Trainings, Frameworks oder modulare Kampagnenbausteine. **Systeme** verbinden Prozesse, Templates, Daten, Markenlogik, Freigaben und Qualitätssicherung. **Betrieb**

umfasst laufende Steuerung, Pflege, Monitoring und Weiterentwicklung. **Intellectual Property** entsteht dort, wo eigenes Wissen, Methoden, Workflows oder Modelle zu einem wiedererkennbaren Wertbeitrag werden.

Diese Unterscheidung ordnet das eigene Portfolio und kann die Wahrnehmung im Markt verändern. Wer glaubt, es reiche aus, lediglich Strategie, Kreation, Content oder KI-Beratung zu machen, bleibt vergleich- und austauschbar. Ein klares Angebot zeigt, wofür eine Agentur steht. Es macht Expertise sichtbar, schafft Orientierung für Kunden und erleichtert die Auswahl des passenden Partners. Gerade unter KI-Bedingungen wird diese Klarheit wichtiger. Je leichter einzelne Outputs erzeugt werden können, desto dringlicher wird die Frage, warum genau diese Agentur für jene Aufgabe gebraucht wird. Eine gute An-



**DANIEL PANNRUCKER**

Lama Partners  
Managing Partner



### ● Wenn KI die Wertschöpfung von Agenturen verändert: Was verkaufen Agenturen künftig eigentlich?

Die Diskussion um KI dreht sich oft um Geschwindigkeit: Effizienzgewinne, Automatisierung, kürzere Prozesse. Doch das greift zu kurz. Die eigentliche Veränderung liegt nicht im Speed, sondern in der Frage, wofür Agenturen künftig überhaupt bezahlt werden.

Über viele Jahre war operative Leistung das Fundament des Agenturgeschäfts. Zeit, Ressourceneinsatz und Umsetzungscompetenz bestimmten den wahrgenommenen Wert. Deshalb war die Abrechnung nach Stunden logisch. Mit KI entkoppelt sich Output jedoch zunehmend von Zeit. Was früher Tage dauerte, entsteht heute in wenigen Stunden.

In der Konsequenz stellt sich eine grundlegende Frage: Warum sollte Zeit weiterhin der Maßstab für Wert sein?

Gleichzeitig verschiebt sich die Knappheit. Durch den nahezu unbegrenzten Zugang zu Inhalten wird nicht mehr die Erstellung zum Engpass, sondern die Fähigkeit, Relevanz zu erkennen, Optionen einzuordnen und Orientierung zu geben. KI kann bestehendes Wissen effizient kombinieren. Die entscheidende Frage bleibt jedoch kontextabhängig: Welche Option ist im konkreten Fall die richtige?

Aus M&A-Perspektive zeigt sich genau hier eine zentrale Lücke. Viele Agenturen schaffen bereits heute echten Mehrwert durch Einordnung, Priorisierung und Entscheidungsfindung. Sie beschreiben diesen Wert jedoch weiterhin in der Sprache von Projekten, Deliverables und Auslastung. Dadurch wird er nach außen nicht als eigenständige Leistung wahrgenommen.

Wie deutlich das werden kann, zeigte sich im Verkaufsprozess einer Performance-Marketing-Agentur. Ein großer Teil der Kampagnenarbeit lief bereits KI-gestützt, die Durchlaufzeiten waren deutlich reduziert. Kunden nahmen die Leistung dennoch primär als operative Umsetzung wahr. Käufer wiederum betrachteten genau diesen Teil als zuneh-

mend austauschbar. Der eigentliche Wert lag an anderer Stelle: in einem über Jahre entwickelten System zur Priorisierung und Skalierung von Kampagnen. Erst als dieses System als struktureller Bestandteil des Geschäftsmodells sichtbar gemacht wurde, veränderte sich auch die Wahrnehmung des Unternehmens.

Ähnliche Muster zeigen sich bei Marken- und Strategieagenturen. Formal verkaufen sie Workshops, Positionierungen oder Konzepte. Tatsächlich liegt ihr Wert jedoch oft darin, komplexe Situationen zu strukturieren und Entscheidungen herbeizuführen, die intern sonst nicht getroffen worden wären.

Für Agenturen bedeutet das: Sie müssen ihren Beitrag künftig präziser definieren und in ein Geschäftsmodell übersetzen, das diesen Wert sichtbar macht. KI skaliert die Breite von Agenturen. Der eigentliche Wert entsteht künftig in der Tiefe: in Orientierung, Systemen, Verantwortung und der Fähigkeit, Entscheidungen unter Unsicherheit zu ermöglichen.



pannrucker >

gebotsarchitektur bleibt beweglich, denn es geht nicht darum, das Agenturgeschäft in starre Produktkataloge zu pressen. Sie zeigt vielmehr, welche Leistungen individuell entwickelt werden, welche modular aufgebaut sind, welche wiederkehrend betrieben werden und welche auf eigener Methodik beruhen.

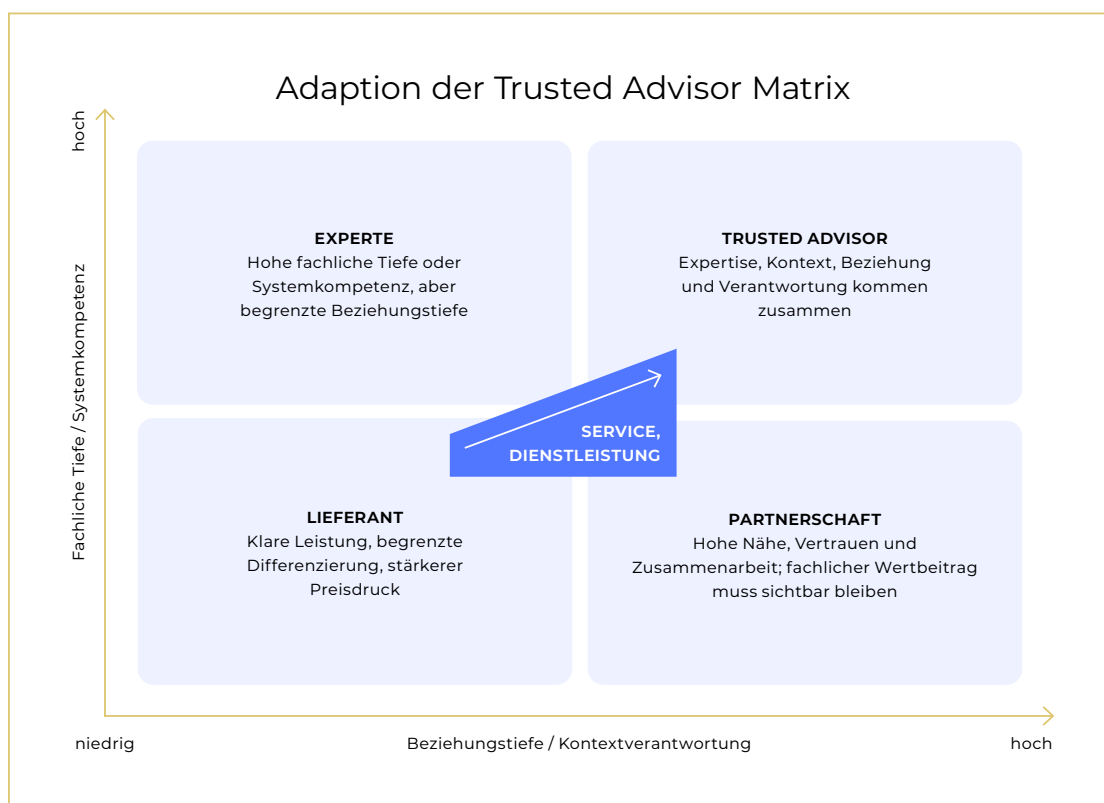
Diese Angebotsarchitektur nicht nur nach Disziplinen, sondern nach Wert-Positionen zu betrachten, ermöglicht die **Adaption der Trusted Advisor Matrix**, deren Grundlage Anfang der 2000-er Jahre von David H. Maister, Charles H. Green und Robert M. Galford entwickelt wurde.<sup>8</sup> Ihr Grundgedanke: Fachliche Kompetenz allein reicht nicht aus, um als vertrauenswürdiger Partner wahrgenommen zu werden. Erfolgskritisch ist die Verbindung aus Expertise, Beziehung, Kontextverständnis und Verantwortung. Für die Agenturbranche muss dieses System jedoch anders gelesen werden als für klassische Strategie-Beratungshäuser oder Software-Berater.

Die adaptierte Matrix verortet konkrete Leistungen und Kundenbeziehungen im Marketingkontext. Dieselbe Agentur kann in einem Mandat als Dienstleister beauftragt werden, in einem anderen über besondere Expertise auftreten, über eine langjährige Zusammenarbeit echte Partnerschaft aufbauen und in bestimmten Kontexten Trusted Advisor sein. Entscheidend sind zwei

Achsen: fachliche Tiefe beziehungsweise Systemkompetenz sowie Beziehungstiefe beziehungsweise Kontextverantwortung.

Diese Matrix ist keine Rangordnung. Sie beschreibt vielmehr, aus welcher Position heraus eine Leistung beauftragt, wahrgenommen und bewertet wird. Eine Agentur kann als Lieferant starten, durch Qualität Expertise zeigen, über verlässliche Zusammenarbeit Partnerschaft aufbauen und in bestimmten Fragen zum Trusted Advisor werden. Für die Frage nach dem Geschäftsmodell ist diese Einordnung hilfreich, weil sie Pricing konkret macht. Eine klar abgegrenzte Leistung folgt einer anderen Preisgestaltung als spezialisierte Expertise. Partnerschaft schafft Stabilität, braucht aber sichtbaren fachlichen Wertbeitrag. Die Trusted Advisor Position entsteht dort, wo Agenturen liefern und dabei Verantwortung für Wirkung, Qualität, Kontext und Entscheidung übernehmen. Aus dieser Perspektive wird Portfolioarbeit zur strategischen Aufgabe: Welche Leistungen sind klar beauftragte Dienstleistung? Welche beruhen auf besonderer Expertise? Wo entsteht eigene Methodik? Wo kann aus Erfahrung ein Produkt werden? Wo

<sup>8</sup> Maister, David H.; Green, Charles H.; Galford, Robert M. (2001). *The Trusted Advisor*. New York: Free Press.



Eigene Darstellung in Anlehnung an die Trusted Advisor Matrix nach Maister, Green & Galford (2000) sowie deren deutschsprachige Rezeption bei Weyand (2023).

braucht es laufenden Betrieb? Wo entsteht Partnerschaft? Wo liegt echte Kontextverantwortung? Wenn diese Fragen beantwortet sind, entsteht ein Portfolio, das Leistungen in ihrem Wert unterscheidbar macht. Die Zukunft liegt nicht in mehr Angeboten, sondern in besseren und differenzierteren Angeboten. Nicht jede Agentur muss alles können. Aber jede Agentur muss ihr Portfolio so ordnen, dass Wertform und Verantwortung erkennbar werden. Hier vollzieht sich der Schritt von der Dienstleistung zur Angebotsarchitektur.

## Künftige Preismodelle und ihre Konsequenzen

Nach der Angebotsarchitektur folgt die Preisarchitektur. Wenn Agenturen künftig zusätzlich zu Zeit oder einzelnen Outputs auch Services, Systeme, Enablement, Betrieb, Verantwortung und eigenes Wissen verkaufen, reicht eine einzige Preislogik nicht mehr aus. Unterschiedliche Leistungsbausteine brauchen unterschiedliche Berechnungsmethoden. In der Praxis werden sie jedoch häufig kombiniert.

Das GWA KI-Whitepaper 2025 hat bereits gezeigt, dass klassische Modelle wie Tagessatz, Retainer und projektbasierte Vergütung nicht verschwinden, sondern durch performancebasierte, lizenzierte, serviceorientierte und hybride Modelle ergänzt werden.<sup>9</sup> 2026 wird entscheidend dafür sein, unter welchen Voraussetzungen diese Modelle tragfähig sind und was sie für Agenturen praktisch verändern.

Eine mögliche Menülogik kann zeigen, wie verschiedene Leistungsbausteine zu Angebotspaketen kombiniert werden: Setup, Betrieb, Lizenznutzung, Enablement, Governance und optionale Wirkungskomponenten. Ein Angebot kann beispielsweise aus einem einmaligen Setup, einem laufenden Retainer, einer Lizenz- oder Nutzungskomponente und einer erfolgsbezogenen Ergänzung bestehen. Ein Enablement-Angebot kann Projektpreis, Trainingspaket und laufende Begleitung verbinden. Die zentrale Herausforderung dabei ist, dass diese Bausteine unterschiedlichen Kosten-, Risiko- und Verantwortungslogiken folgen und nicht beliebig austauschbar sind. Daher braucht es keine neue Preisliste, sondern eine nachvollziehbare, individuelle Preisarchitektur. Die beispielhafte Menükarte zeigt die Vielfalt möglicher Kombinationen. Sie ersetzt aber nicht die Prüfung, ob ein Modell zur jeweiligen Leistung

passt. Denn jedes Preismodell verschiebt neben Erlösen auch Risiko, Verantwortung und Steuerungsaufwand. Deshalb braucht es eine zweite Ebene: einen Prüfprozess für die Preisarchitektur.

Für Agenturen entstehen daraus neue Möglichkeiten für Geschäft, Differenzierung und bessere Vergütung. Gleichzeitig steigt die Komplexität. Wer Angebotspakete aus sehr unterschiedlichen Preisoptionen baut, muss verstehen, welche Verantwortung mit welchem Baustein verbunden ist. Darin liegt der Unterschied zwischen einer Preisliste und einer Preisarchitektur. Über neue Erlösmodelle wird viel gesprochen, über Verantwortung, Risiko und Steuerbarkeit hingegen zu wenig. Das ist ein blinder Fleck in vielen Debatten über neue Preismodelle.

Ein Fixpreis gibt Kunden Planungssicherheit, kann für Agenturen aber zur Risikofalle werden, wenn Scope, Qualitätsmaßstab, Korrekturschleifen, Nutzungsrechte, Tool- und Infrastrukturkosten, Freigaben und Änderungslogik nicht sauber geregelt sind. Ein erfolgsbezogenes Modell klingt partnerschaftlich, wird aber problematisch, wenn die Agentur keinen ausreichenden Einfluss auf Media, Budget, Produkt, Preis, Distribution, Datenzugang oder Freigabeprozesse hat. Eine Lizenz kann eigenes Wissen sichtbar machen, setzt aber voraus, dass Intellectual Property, Nutzungsrechte, Updates und Weiterentwicklung geklärt sind.

Die Voraussetzungen für künftige Preisfindung sind deshalb Kalkulation und Leistungsdiagnose. Was entsteht einmalig, was wird wiederkehrend erbracht, was lässt sich skalieren, und was muss kontinuierlich gepflegt werden? Welche externen Kosten, beispielsweise für KI-Modelle und Infrastruktur, gibt es, und wie können sich diese verändern? Was gehört zur Ausführung, was zur Steuerung, was zur Qualitätssicherung, was zur Nutzung eigener Methodik? Welche Verantwortung bleibt bei der Agentur, welche beim Kunden? Ohne die Klärung dieser Fragen wird jedes Modell unscharf.

Auch das Controlling verändert sich. Auslastung, Stundensatz und Marge bleiben wichtig, reichen als Orientierungsgrößen aber nicht mehr aus, wenn Angebote aus mehreren Preislogiken bestehen. Wer Nutzung, Lizenz, Betrieb, Enablement oder Wirkung verkauft, braucht andere Steuerungsgrößen: Setup-Aufwand, Pflegeaufwand, Nutzungsintensität, Servicelevel, Änderungsaufwand, Freigabezeiten, Retention,

<sup>9</sup> GWA. (2025). GWA KI-Whitepaper 2025: Neue Spielregeln. Wie KI das Agenturgeschäft definiert. Kapitel „Orchestrierung der Zukunft“, S. 59. [↗](#)  
Abgerufen am 08.09.2026

## Einordnung verschiedener Abrechnungsarten

| Was wird verkauft?                                                                                                                                        | Skalierbarkeit                                                                | Risiken                                                                                                                               | AI-Chancen & Risiken                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ARBEITSZEIT</b><br><b>Stundenabrechnung/ Tagessatz</b><br>Arbeitszeit und Aufwand pro Stunde oder Tag                                                  | ●○○○○<br>Linear mit Ressourcen, schwer zu skalieren ohne mehr Personal        | ●○○○○<br>Sehr klare Berechenbarkeit, einfache Abrechnung                                                                              | ●●●○○<br>KI-Expertise (z. B. Prompt Engineering) rechtfertigt höhere Stundensätze<br><b>AI-Risiken:</b> Automatisierung senkt Arbeitsaufwand massiv. Preisdruck auf alle automatisierbare Tätigkeiten wird steigen.                                                                                                 |
| <b>KAPAZITÄT</b><br><b>Klassischer Retainer</b><br>Monatliche Verfügbarkeit für definierte, laufende Aufgaben und Betreuung                               | ●●○○○<br>Halb skalierbar, neue Themen erfordern neue oder erweiterte Retainer | ●●○○○<br>Gering, wenn Rolle und Verfügbarkeit klar definiert                                                                          | ●●●●○<br>KI-Output-Review, Prompt-Management, KI-Governance – Retainer wird strategischer<br><b>AI-Risiken:</b> Routine-Aufgaben automatisierbar → Verfügbarkeit weniger wert                                                                                                                                       |
| <b>AUFWAND + WIRKUNG</b><br><b>Fix plus Performance-Bonus</b><br>Fixhonorar plus erfolgsabhängiger Bonus bei vordefinierten Zielwerten                    | ●●●●○<br>Gut skalierbar mit messbaren Zielen                                  | ●●○○○<br>Gering bis mittleres, Agentur hat Grundvergütung, Bonus muss erreichbar sein                                                 | ●●●●○<br>KI ermöglicht höhere Zielwerte, Bonus-Höhe kann steigen. Bessere Optimierungs Cycles durch KI-Einsatz<br><b>AI-Risiken:</b> KI beschleunigt Ergebnisse. Erwartungen steigen ebenfalls - möglicherweise schneller als die Technologie dies möglich macht.                                                   |
| <b>GESCHÄFTSERFOLG</b><br><b>Revenue Share</b><br>Anteil am messbaren, der Agenturleistung zuzurechnenden Umsatz oder Geschäftserfolg                     | ●●●●●<br>Sehr skalierbar, Upsides können erheblich sein                       | ●●●●●<br>Hohes Risiko ohne direkter Attributionsmessung. Insbesondere bei E-Commerce/ Performance Marketing gute Messbarkeit gegeben. | ●●●●○<br>KI-gestütztes Performance-Marketing kann erhebliche verbesserte ROIs ermöglichen. Tools und Datenpools werden durch AI „demokratisiert“ und auch kleineren Akteuren zugänglich.<br><b>AI-Risiken:</b> Attribution wird zunehmend schwerer: Agentur, KI-Kampagne oder organischer Traffic? Chatbots Traffic |
| <b>SYSTEM / PLATTFORM</b><br><b>SaaS-Subscription</b><br>Laufende Gebühren für Zugang zu einer agentur-betriebenen Plattform oder Service                 | ●●●●●<br>Sehr skalierbar technisch, User wachsen, Marginalkosten gering       | ●●●●●<br>Hohes Risiko: Technische Infrastruktur, Support, Compliance, Betrieb                                                         | ●●●●●<br>KI-Features in vorhandenen Angeboten rechtfertigen 2 – 5x höhere Abos. KI ermöglicht neue Angebote: z. B. GEO-Tracking<br><b>AI-Risiken:</b> Technologiewechsel schneller, ständige Neuentwicklung nötig. Zum Teil hoher Support-Aufwand.                                                                  |
| <b>OUTPUT</b><br><b>Projektpauschale/Fixpreis</b><br>Definiertes Leistungspaket zum Festpreis                                                             | ●●○○○<br>Bedingt skalierbar, neue Projekte = neuer Fixpreis nötig             | ●●○○○<br>Scope-Creep-Risiko, Toolkosten und Freigaben müssen klar sein                                                                | ●●●●○<br>KI macht Projekte 3 – 5x schneller → höhere Marge. Neue KI-Projekttypen möglich<br><b>AI-Risiken:</b> KI spart Aufwand → Bei gleichem Scope sinkender Umsatz/Gewinn. Black-Box-Kalkulationen                                                                                                               |
| <b>WIRKUNG</b><br><b>Outcome-Retainer</b><br>Grundretainer plus KPI-gekoppelte variable Komponente bei definierten Zielwerten                             | ●●●●○<br>Gut skalierbar, Variable Komponente wächst mit Erfolg                | ●●○○○<br>Mittleres Risiko, nur tragfähig wenn Messbarkeit klar ist                                                                    | ●●●●○<br>KI ermöglicht präzisere Outcomes durch besseren Datenzugang. Neue Testcycles mit hoher Iterationsgeschwindigkeit möglich.<br><b>AI-Risiken:</b> Attribution-Chaos: Wer hat Outcome erreicht – KI, Agentur oder beide?                                                                                      |
| <b>ERGEBNIS-DEFINITION</b><br><b>Bundled Outcome</b><br>Definiertes Ergebnis zum Festpreis, unabhängig vom tatsächlichen Aufwand                          | ●●●●●<br>Sehr skalierbar wenn standardisiert, hohe Anfangsinvestition         | ●●●●●<br>Hohes Agentur-Risiko, nur bei wiederholbaren, klar definierten Ergebnissen                                                   | ●●●●●<br>KI ermöglicht standardisierte, wiederholbare Outcomes auch in bisher nicht denkbaren Anwendungsbereichen.<br><b>AI-Risiken:</b> KI Black-Box verschärft sich, Modell- und modalisierungs Fehler können Ergebnis erheblich gefährden                                                                        |
| <b>GEISTIGES EIGENTUM</b><br><b>IP- und Produkt-Lizenzierung</b><br>Nutzungsgebühren auf agentur-eigene Methoden, Frameworks, Modelle, Systeme oder Tools | ●●●●●<br>Sehr skalierbar, Marginalkosten gering, Revenue wächst mit Nutzern   | ●●●●○<br>Hohes initiales Risiko, IP-Schutz und Nutzungsrechte müssen geklärt sein                                                     | ●●●●●<br>KI selbst wird zum Produkt (LLM-Finetunes, RAG-Systeme, KI-Prompts). KI-Rechte an Stimme, Aussehen und digitaler Persona von Personen.<br><b>AI-Risiken:</b> KI-Frameworks haben kürzere Halbwertszeit, Obsoleszenz-Risiko höher                                                                           |
| <b>UNABHÄNGIGKEIT/ WISSENSTRANSFER</b><br><b>Enablement-Honorar</b><br>Befähigung von Kundenteams durch Schulung, Training und laufende Governance        | ●●●●○<br>Gut skalierbar, Training kann multipliziert werden                   | ●●○○○<br>Mittler, Agentur bleibt Qualitäts-Sparringspartner, Rollen klar trennen                                                      | ●●●●○<br>KI-Enablement wird neuer Service – schnellere Skill-Entwicklung<br><b>AI-Risiken:</b> KI-Tutorials könnten Enablement-Bedarf senken                                                                                                                                                                        |

## Preismodelle und ihre Anforderungen

| Gruppe                                  | Preismodelle                                                                            | Worauf Agenturen achten müssen                                          |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aufwand und abgegrenzte Leistung</b> | Aufwand, Tagessatz, Fixpreis, Projektpauschale                                          | Scope, Qualitätsmaßstab, Rechte, Freigaben, Korrekturen, Änderungslogik |
| <b>Laufende Verantwortung</b>           | Retainer, Outcome Retainer, Enablement-Honorar, Betrieb                                 | Rolle, Verfügbarkeit, Pflegeaufwand, Servicelevel, Erwartungsmanagement |
| <b>System und Intellectual Property</b> | Nutzung, Lizenz, SaaS Subscription, IP- und Produktlizenzierung                         | Nutzungsrechte, Updates, Weiterentwicklung, Abgrenzung von Toolkosten   |
| <b>Wirkung und Risiko</b>               | Fix plus Performance-Bonus, Bundled Outcome, Revenue Share, erfolgsbezogene Komponenten | Messbarkeit, Datenzugang, Einfluss, Attribution, Risikoteilung          |

Ergebnisbeitrag und Risikoverteilung. Ansonsten entsteht ein Widerspruch: Das Angebot klingt nach neuer Wertschöpfung, wird intern aber weiter mit alten Kennzahlen gesteuert.

Eine besondere Rolle spielt das auftraggebende Unternehmen. Viele Modelle funktionieren nur, wenn Kunden die nötigen Voraussetzungen schaffen und Agenturen diese auch einfordern: Datenzugang, klare Freigaben, definierte Entscheidungswege, Nutzungsrechte, messbare Ziele und ausreichenden Einfluss auf die Erfolgsfaktoren. Preisarchitektur ist deshalb keine abgekoppelte, interne Agenturfrage. Sie wird zu einem Rahmen für Zusammenarbeit.

Damit wird auch der Einkauf Teil der Preislogik. Wenn Procurement weiterhin primär Tagessätze, Senioritätslevel und Stundenvolumen abfragt und in Excel-Tabellen vergleicht, während Agenturen Systeme, Betrieb, Nutzung oder Wirkung verkaufen, prallen zwei Logiken aufeinander. Planungssicherheit, Vergleichbarkeit und Kostentransparenz bleiben berechnete Anforderungen. Aber wenn KI Arbeit verändert, muss auch die Vergleichsgrundlage präziser werden. Ein Tagessatz sagt wenig darüber aus, ob eine Agentur ein System betreibt, eigene Methodik einbringt, Risiken übernimmt oder Wirkung verantwortet. Ein Fixpreis sagt wenig, wenn nicht klar ist, welche Leistungen, Rechte und Korrekturen enthalten sind.

In angloamerikanischen Märkten sind hybride, wertbasierte und ergebnisbezogene Modelle bereits stärker etabliert. TrinityP3 beschreibt seit Jahren den Wandel von input- und kostenbasier-

ten Modellen hin zu output- und outcome-orientierten Vergütungsmodellen.<sup>10</sup> Forrester verweist im Kontext von KI auf den Druck, klassische FTE und Zeitmodelle durch Modelle zu ergänzen, die Lösungen, Produkte, Managed Services und Wirkung besser abbilden.<sup>11</sup> Für Deutschland bedeutet das nicht, dass diese Modelle einfach übernommen werden sollten. Vergütungsmodellen, Vertragskulturen, Datenschutzanforderungen, Freigabeprozesse und Risikoverständnis unterscheiden sich im internationalen Vergleich. Der deutsche Markt braucht keine Kopie internationaler Modelle, sondern mehr Präzision in der Übersetzung: Welche Leistung wird verkauft, welche Verantwortung übernommen, welches Risiko geteilt und welche Steuerung dafür aufgebaut?

Preisgestaltung wird zu einem strategischen Teil der Kundenbeziehung. Agenturen müssen erklären können, warum ein Fixpreis Grenzen braucht, warum ein Retainer nicht nur gebuchte Zeit ist, warum eine Lizenz nicht bloß Toolkosten ersetzt, warum Betrieb anders kalkuliert wird als

<sup>10</sup> TrinityP3 / Darren Woolley:  
[„The latest trends in agency remuneration“](#),  
[„The limitations of input cost over output and outcome value“](#)  
sowie TrinityP3 / Ellie Angell:  
[„Advertising Agency Fees: Static Inputs To Valuable Outputs“](#).  
Abgerufen am 08.09.2026

<sup>11</sup> Jay Pattisall / Forrester:  
[„The AI Cost Center Crisis“](#),  
[„Predictions 2026: Marketing Agencies“](#) sowie  
[„Predictions 2026: Marketing Agencies Resign Their Agency“](#).  
Abgerufen am 08.09.2026

Produktion und warum ein erfolgsbezogenes Modell nur mit Datenzugang und Einfluss fair ist. Wer das nicht erklären kann, überlässt die Bewertung der Leistung den alten Einkaufsrastern. Künftige Preismodelle sind daher keine Erweiterung einer Preisliste, sondern die Konsequenz veränderter Arbeit. Erfolgskritisch ist, dass Leistung, Kosten, Risiko, Verantwortung, Controlling und Rolle des Kunden zusammenpassen. Agenturen brauchen kein neues Einheitsmodell, sondern eine Preisarchitektur, die zur eigenen Positionierung und zum eigenen Portfolio passt.

An dieser Stelle steht der Übergang zum Pitch im KI-Zeitalter. Viele Fragen der Preislogik werden lange vor dem Vertrag entschieden, nämlich bereits im Auswahlverfahren. Werden Vorleistungen vergütet? Wem gehören Ideen, Prototypen, Prompts, Workflows oder Funktionsweisen der Systeme? Welche Nutzung ist erlaubt? Welche Daten werden bereitgestellt? Welche Wirkung soll nachgewiesen werden? Wer diese Fragen im Pitch nicht klärt, riskiert, dass Wert entsteht, bevor geklärt ist, wie er geschützt, genutzt und vergütet wird.

## Der Pitch im KI-Zeitalter

Der Pitch ist eines der teuersten Rituale der Branche. Er bindet Zeit, Seniorität, Kreativität und Managementaufmerksamkeit, oft ohne sichere Vergütung. KI verstärkt diese Spannung, weil erste Recherche, Variantenbildung, Visualisierung, Textentwürfe und Prototyping schneller werden, während strategisches Verständnis, Rechtklärung, Umsetzbarkeit und spätere Betriebsfähigkeit anspruchsvoll bleiben.

Hinzu kommt die parallele Bewegung auf Kundenseite. Große Mandate werden häufiger wieder aufgeteilt. Was früher in einem gebündelten Etat lag, wird aus Gründen von Komplexität, Spezialisierung, Risikostreuung oder Steuerbarkeit in einzelne Lose geschnitten oder an Bietergemeinschaften vergeben. Dadurch entsteht eine andere Marktmechanik: mehr Schnittstellen, mehr Rollen, mehr Abstimmungsbedarf und höhere Anforderungen an klare Verantwortlichkeiten, aber nicht weniger Agenturleistung.

Die derzeitige Entwicklung definiert neu, was ein Pitch leisten muss. Es geht nicht mehr nur darum, die beste Idee oder das überzeugendste Team zu stellen. Wird ein Mandat in Lose geschnitten oder in einer Bietergemeinschaft bearbeitet, muss der Pitch auch klären, wie

Schnittstellen, Haftung, Governance, Controlling und Entscheidungswege funktionieren können.

KI verschiebt dabei die Wahrnehmung. Einzelne Bausteine der Pitchvorbereitung lassen sich schneller erstellen: Recherche, Variantenbildung, Visualisierung, Textentwürfe, Strukturierung, Prototyping und Präsentationsvorbereitung. Das bedeutet aber nicht, dass Strategie, Konzeption, Kundendenken und belastbare Umsetzungsplanung plötzlich einfacher werden. Die sichtbare Oberfläche entsteht zwar oft schneller. Aber Verständnis, Bewertung, Abstimmung, Qualitätssicherung, Rechtklärung und die Beantwortung der Fragen, ob die gezeigte Lösung später tragfähig umgesetzt oder betrieben werden kann und was das Modell kostet, bleiben aufwändig.

Zudem steigt die Komplexität der Bewertung. Kunden sehen im Pitch mehr Varianten, mehr Lösungswege und mehr ausgearbeitete Ansätze. Zugleich fällt es ihnen schwerer zu erkennen, was davon auf echter Agenturkompetenz beruht, was operativ eine KI-gestützte Oberfläche bleibt und was im späteren Mandat belastbar funktioniert. Der Pitch muss deshalb andere Fragen beantworten: Wer versteht die Aufgabe wirklich? Wer kann Annahmen transparent machen? Wer erkennt Risiken? Wer begründet Qualität? Wer kann aus vielen Möglichkeiten eine tragfähige Richtung machen? Der Pitch verschiebt sich damit vom Präsentationsbeweis zum Entscheidungsbeweis. Mehr als die Menge der gezeigten Optionen zählt die Qualität der Auswahl und die Nachvollziehbarkeit des Weges dorthin. Eine Agentur muss beantworten, warum sie etwas empfiehlt, was sie verwirft, welche Annahmen ihren Empfehlungen zugrunde liegen, welche Risiken bestehen und wie aus einer Idee ein umsetzbares Modell wird.

Noch grundsätzlicher stellt sich die Frage nach Vorleistung und Nutzung. Es entstehen strategische Ableitungen, Prototypen, Promptlogiken, Workflows, Datenstrukturen, Systemskizzen, Toolkonzepte oder sogar Bausteine eines späteren Betriebsmodells. Damit berührt der Pitch unmittelbar die Themen, die bereits beschrieben wurden: Was ist Leistung, was ist Vorleistung, wem gehört was, was darf der Kunde nach dem Pitch nutzen und was muss gesondert vergütet werden?

Diese Fragen müssen im Vorhinein geklärt werden. Ein Pitch, der eine Kampagnenidee abfragt, ist etwas anderes als ein Pitch, der einen KI-Workflow, ein Content System, eine Markenlogik oder einen Prototypen verlangt. Je stärker ein Auswahlverfahren in Richtung System, Methodik oder Betrieb geht, desto weniger reicht das

klassische Verständnis eines Ideenwettbewerbs. Dann braucht es vielmehr klare Regeln.

Auch die Rolle des Einkaufs (Procurement) verändert sich in diesem Kontext. Wenn Kunden im Pitch Effizienzgewinne durch KI abfragen, müssen sie zugleich akzeptieren, dass neue Leistungen nicht nur über niedrigere Aufwände bewertet werden können. Gute Auswahlverfahren müssen weiterhin Output vergleichen und auch Prozess, Verantwortung, Rechte, Datenzugang, Umsetzbarkeit und spätere Betriebsfähigkeit prüfen.

Für Agenturen folgt daraus eine strategische Frage, die vor jedem Pitch stehen sollte: Möchte ich als Agentur überhaupt pitchen? Die Antwort fällt je nach Geschäftsmodell, Positionierung und Marktlage unterschiedlich aus. Einige Agenturen pitchen grundsätzlich nicht. Andere pitchen nur gegen Honorar. Wieder andere konzentrieren sich auf öffentliche Ausschreibungen, Rahmen-

verträge oder klar strukturierte Verfahren. Manche pitchen selektiv, wenn Entscheider:innen, Scope, Budget, Bewertungslogik und Rechte sauber geklärt sind. Keine dieser Haltungen ist per se richtig oder falsch. Es kommt vielmehr darauf an, ob eine Haltung bewusst gewählt ist und zur eigenen Angebotsarchitektur passt. Die höchste Form der Marktreife liegt nicht darin, jeden Pitch effizienter zu bedienen. Sie liegt davor: in einer so klaren Angebotsarchitektur, Preislogik und Positionierung, dass der Markt gezielt anfragt. Dann beginnt Zusammenarbeit möglicherweise mit einem klassischen Pitch oder mit einer Informationsabfrage (Request for Information / RFI), einem bezahlten Strategieworkshop oder einer direkten Verhandlung über ein klar beschriebenes Leistungsangebot (Request for Offer / RFO). Je klarer eine Agentur ihren Wert formuliert, desto weniger ist sie darauf angewie-



**SEBASTIAN HÜRTHEN**

WeCon Beratungsgesellschaft  
Principal Consultant  
Autor „KI und Beschaffung.“  
Playbook für die Vergabepaxis"



● **Reichen Stunden- und Tagessätze bei KI-gestützten Agenturleistungen noch als Beschaffungsmaßstab – oder verschleiern sie eher, worin Wert, Risiko und Verantwortung tatsächlich liegen?**

Sie verschleiern eher. Der Tagessatz misst Anwesenheit, nicht Wirkung. Bei KI-gestützten Leistungen geht es aber um andere Fragen: Welches Problem wird gelöst? Welche Qualität entsteht? Wer trägt das Risiko, wenn menschliche Kontrolle dem Profit geopfert wird? Auftraggeber müssen künftig stärker über Festpreis-,

Performance- oder Outcome-Modelle nachdenken und die Kompetenz aufbauen, solche Modelle fair und vergabefest zu gestalten.

● **Welche Informationen müssen Dienstleister offenlegen, wenn KI Teil ihrer Leistung ist?**

Formell bei funktionieren der menschlicher Aufsicht oft gar keine, strategisch und ethisch aber deutlich mehr. Auftraggeber sollten sehen können, wo die Maschine endet und wo der Mensch beginnt. Das schafft Vertrauen, gerade bei Innovation, Qualitätssicherung und Verantwortung.

● **Wie viel Transparenz ist notwendig, ohne dass Agenturen ihr Know-how vollständig offenlegen müssen?** Es geht um Prozesskompetenz, nicht um Methodenoffenlegung. Ein Dienstleister muss zeigen, wie Qualitätssicherung funktioniert und wie menschliche Kontrolle organisiert ist. Er muss seinen Prompt-Baukasten nicht offenlegen. Eine Analogie aus der IT-Vergabe: Man fordert ein Sicherheitskonzept, nicht jede technische Härtingsvariable. Diese Balance zwischen Nachvollziehbarkeit und Geschäftsgeheimnis muss der Agenturmarkt erst noch finden.

● **Wie können Auftraggeber KI-gestützte Angebote vergleichen?** Nicht über Hochglanzkonzepte. In der IT-Vergabe ar-

beiten wir seit Jahren mit gezielten Konzepten, Leistungsvergleichen, Bemusterungen, Teststellungen und Interviews. Der Bieter muss zeigen, was er oder sein System tatsächlich kann. Genau das braucht auch der Agenturmarkt: Arbeitsproben, Fallstudien und nachvollziehbare Ergebnisketten statt übermaltem PowerPoint-Lack. Wer Oberfläche nicht von Substanz unterscheidet, bewertet das Falsche.

● **Was müssen Unternehmen in Ausschreibungen konkret abfragen?** Dinge, die heute fast nirgends stehen: Welche Art Tools werden genutzt? Welche Daten werden verarbeitet? Wie hoch ist der menschliche Prüfteil? Welche Qualitätssicherung greift? Und welche Preisdumping-Anreize setzt die Ausschreibung selbst? Solche Fragen bremsen Innovation nicht. Sie sind die Voraussetzung dafür, KI-gestützte Leistungen überhaupt vergleichbar und verantwortbar einzukaufen.



sebastian-hürthen ➔

sen, ihn in unbezahlter Vorleistung immer wieder neu zu beweisen.

Problematisch wird es dort, wo ein Verfahren hohe strategische, kreative oder systemische Vorleistungen verlangt, es aber wie ein unverbindlicher Erstkontakt behandelt wird. Ein Chemistry Check darf nicht zur verdeckten Konzeptabfrage werden. Ein Systempitch darf nicht wie eine erste Kreativskizze bewertet werden. Eine Bietergemeinschaft muss andere Fragen als eine Einzelagentur stellen. So wird der Pitch zum ersten Test eines neuen Geschäftsmodells: Wer Systeme, Methodik, Betrieb und Verantwortung verkaufen will, muss das bereits im Auswahlverfahren verständlich äußern. Noch stärker ist es, wenn Angebot, Portfolio, Preisstruktur und Positionierung so klar sind, dass der Markt gezielt anfragt und Auswahlverfahren früher auf konkrete Fähigkeiten, Methoden oder Leistungsmodelle ausgerichtet sind. Der Pitch entscheidet dann nicht mehr nur darüber, wer den Auftrag bekommt. Er zeigt auch, ob Agenturwert im Markt bereits verstanden wurde.

## Vom Preis- zum Geschäftsmodell

Am Ende steht also keine neue Abrechnungsform, sondern eine Geschäftslogik. Wer künftig verkaufen will, muss wissen, wofür er steht. Pricing, Portfolio und Pitchpolitik lassen sich nicht

getrennt voneinander betrachten. Sie zeigen gemeinsam, ob eine Agentur ihren Wert verstanden, geordnet und zukunftsfähig gemacht hat. Damit wird Pricing zu mehr als reiner Kalkulation. Es wird zum Ausdruck des eigenen Geschäftsmodells. Wer nur Preise verändert, ohne Portfolio, Rollen, Kosten, Rechte, Risiken und Kundenerwartungen mitzudenken, ändert an den bisherigen Strukturen nichts. Wer dagegen versteht, welche Leistungen bewusst unbeantwortet bleiben, welche wiederholbar werden, welche betrieben werden müssen und wo eigenes Wissen marktfähig wird, kann anders verhandeln. Die Agentur verkauft kalkulierte Entscheidungen unter Unsicherheit. Honorar wird damit auch zur Vertrauensprämie für Urteil, Kontext, Verantwortung und die Fähigkeit, aus vielen Möglichkeiten eine belastbare Richtung zu machen.

Daraus folgt die konkrete Aufgabe, dass **Agenturen ihr Portfolio neu ordnen müssen**: Welche Leistungen bleiben bewusst Dienstleistung? Welche werden zu Produkten? Welche funktionieren als Systeme? Welche liegen im Betrieb? Wo entsteht eventuell eigenes Intellectual Property? Erst aus den Antworten darauf lässt sich ableiten, welche Preislogik trägt, welche Pitchstrategie angemessen ist und welche Kunden zur eigenen Positionierung passen.

Das verändert auch den Blick auf Wachstum. Mehr Mitarbeitende oder mehr Output sind keine Indikatoren für Zukunftsfähigkeit. Wer KI nutzt,

## Von Pitchabhängigkeit zu Anfragefähigkeit

| Marktmodus                           | Charakter                                               | Was Agenturen klären müssen                                            |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <b>Breiter Pitch</b>                 | Vergleich über Idee, Preis und Präsentation             | Lohnt sich die Teilnahme? Was wird geschützt? Was wird vergütet?       |
| <b>Selektiver Pitch</b>              | Teilnahme nur bei strategischem Fit                     | Passt das Mandat zu Portfolio, Rolle, Kapazität und Preislogik?        |
| <b>Bezahlter Vorleistungsprozess</b> | Strategie, Systemlogik oder Prototyping werden vergütet | Scope, IP, Daten, Rechte, Toolnutzung und Verwertung klären            |
| <b>RFI / RFO</b>                     | Markt fragt gezielt Leistung, Methode oder Fähigkeit ab | Angebot, Preisarchitektur, Nachweise und Rolle verständlich machen     |
| <b>Direktanfrage</b>                 | Positionierung erzeugt Nachfrage ohne klassischen Pitch | Expertise, Referenzen, Vorgehen und kommerzielle Logik klar darstellen |

aber Leistung weiterhin in alten Kategorien verkauft, überlässt den Produktivitätsgewinn dem Preisdruck. Wer KI in eine klare Angebots-, Preis- und Marktmechanik übersetzt, schafft eine bessere Verhandlungsgrundlage.

So schließt sich der Kreis zum goldenen Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur. Eine Agentur, die diese Verschiebung ernst nimmt, verändert auch sichtbar ihre Strategie, weil sie den eigenen Wertbeitrag neu definiert. Sie passt ihre Struktur an, weil sie Urteilskraft, Systemkompetenz, Governance und Verantwortung anders organisieren muss. Und sie modifiziert ihre Kultur, weil nicht mehr die Nachweisbarkeit von Aufwand belohnt wird, sondern die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen, Qualität zu begründen und Verantwortung zu übernehmen.

Zukunftsfähigkeit entsteht durch klare Profile. Manche Agenturen werden stärker als spezialisierte Experten auftreten, andere werden Systeme betreiben, Kunden befähigen, Markenlogiken schützen, Plattformen entwickeln oder in Bietergemeinschaften komplexe Mandate steuern. Entscheidend ist nicht die Form. Entscheidend ist, dass sie bewusst gewählt, kalkuliert, bepreist und im Markt verständlich gemacht wird.

Die damit verknüpfte Transformation der Preisgestaltung ist das Ergebnis einer umfassenderen Neuordnung. Was und wie eine Agentur verkauft, klärt sich erst, wenn sie weiß, was sie sein möchte. Aus veränderter Arbeit wird ein anderes Angebot, aus Angebot wird Preisarchitektur, aus Preisarchitektur wird Pitchpolitik, und aus klarer Positionierung entsteht im besten Fall gezielte Nachfrage.



**CHRISTIAN NIEMEYER &  
JÖRG LÜSEBRINK**

FRANCIS DRAKE  
Geschäftsführende Gesellschafter



● **Fragen Unternehmen in Pitches schon nach neuen KI-bedingten Leistungen – oder dominieren weiterhin klassische Kategorien wie Stunden, Teamgröße, Cases, Scope und Preis?**

Es ist häufig noch so, dass Unternehmen den Einsatz von KI – zum Beispiel bei der Preiskalkulation – ausdrücklich ausschließen. Die klassischen Kategorien dominieren ganz klar. Gerade bei öffentlichen Ausschreibungen steht dahinter die Forderung nach unbedingter Vergleichbarkeit anhand harter Fakten. Das ist ein systemimmanentes Problem, das kurzfristig schwer aufzulösen sein wird.

Unternehmen müssen erst noch lernen, dass zum Beispiel Preis und Teamgröße nicht verschwinden, sondern ganz neu definiert werden müssen. Aber das in den Markt hineinzutragen, ist in erster Linie Aufgabe der Agenturen selbst, nicht einer Pitchberatung.

● **Sind heutige Pitchverfahren geeignet, strategische Orientierung, Systemkompetenz, Governance, Wirksamkeit und Risikoübernahme sichtbar zu machen?** Grundsätzlich schon. Es müssen allerdings die richtigen Fragen und Aufgaben gestellt werden – zum einen natürlich durch Pitchberatungen, aber in erster Linie durch Kunden und Auftraggeber, die die „neuen Leistungen“ verstanden haben, abfragen und beauftragen wollen.

● **Stabilisieren Pitchberatungen ungewollt alte Agenturmodelle, wenn sie Vergleichbarkeit vor allem über bekannte Leistungs- und Preistraster herstellen?** Ja, aber nicht „ungewollt“, sondern als Teil des Systems, in dem die durch KI veränderten Geschäftsmodelle noch nicht angekommen sind. Und da stößt eine „Pitchberatung“ dann eben auch an ihre Grenzen.

● **Was müsste sich an Ausschreibungen ändern, damit neue Pricing-Modelle wie Outcome-Modelle, Lizenzmodelle, Ena-**

**blement-Honorare oder Systemleistungen überhaupt vergleichbar werden?**

Ausschreibungen müssten komplett anders aussehen. Es dürfte nicht mehr im Vordergrund stehen, wie eine Leistung erbracht werden soll (z. B. über Stunden und Sätze), sondern welches Ergebnis (überhaupt) erreicht werden soll. KPIs müssten eine wesentlich größere Rolle spielen. Vergütungsmodelle und Verträge müssten über die gesamte Vertragslaufzeit maximale Flexibilität für dynamische Anpassungen bieten.

● **Wenn KI Konzepte, Visualisierungen und Prototypen schneller verfügbar macht: Verliert der klassische unbezahlte Pitch an Aussagekraft – oder wird er sogar problematischer?** Der klassische Pitch in der bestehenden Form mit seinen starren Parametern wird seine Aussagekraft eindeutig verlieren, im nicht-öffentlichen Sektor natürlich sehr viel schneller als im öffentlichen Sektor.



christian-niemeyer-  
ab575a82 ➔



joerg-luesebrink ➔