

## Das Ende der Spaß-Ära?

### Neues vom Einkauf von Agenturleistungen

*Die Einkaufsabteilungen spielen eine wachsende Rolle bei der Vergabe von Aufträgen an Agenturen und externe Kommunikationsdienstleistungsunternehmen. Und das bringt Unruhe in die Szene.*

*Der Autor Alexander Schell, Leiter Europäisches Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk), führte im Auftrag renommierter Marken wie z.B. Flughafen München, epcos/TDK oder SAP umfassende Agentur-Screenings durch und berät als Pitch Consultant sowohl die Fach- und Einkaufsabteilungen auf der Auftraggeberseite als auch Agenturen und andere Kommunikationsdienstleister auf der Auftragnehmerseite. (Kontakt: [www.eifk.de](http://www.eifk.de), [schell@eifk.de](mailto:schell@eifk.de))*

### Schockstarre

Die Angst vor einer „Lopezierung“ des Einkaufs von Marketing- und Kommunikationsleistungen - benannt nach dem ehemaligen VW-Einkaufschef Ignacio Lopez, der als Kostenkiller vor über 20 Jahren den Automobilzulieferern das Leben schwer machte - bewegt die Gemüter der Agenturchefs. Die Sorge um die Marge ist berechtigt, denn die Macht der Einkäufer in den Unternehmen wächst und wächst.

Nicht nur in Zeiten einer Wirtschaftskrise, nein auch in guten Zeiten stehen Kostenreduzierungen und Budgetstreichungen gerade im Marketing an der Tagesordnung. Alles was Geld kostet, scheint verdächtig geworden zu sein. Daher mischt sich der Einkauf hierzulande inzwischen in jedem zweiten großen Unternehmen auch in alle größeren Investitionsüberlegungen der Marketing- und Kommunikationsfachabteilungen ein. Für die Verteidigung der Position eines kostenbewussten Unternehmens hat sich der Einkauf in den Organisatoren eine Schlüsselposition erarbeitet. Man weiß, der große Hebel sitzt im Einkauf.

Die Gesamtheit an Marketingvorhaben, Verkaufsförderungsprojekten, Kommunikationsinstrumenten, Publikationen, Kundenbindungsprogrammen, PR-Maßnahmen und Direktmarketingaktionen wird jetzt immer regelmäßiger auf den Prüfstand gestellt und sorgfältig auf ihren

Erfolgsbeitrag, auf Effektivität und Effizienz, hin untersucht. Und das ist auch gut so, solange nicht einfach nur des lieben Sparens willen unüberlegt Entscheidungen verzögert, Etats gekürzt oder Budgets eingefroren werden und den Billig-Dienstleistern, die seriöse Marktpreise unterbieten, auf Gedeih und Verderb Vorrang eingeräumt wird. Denn darunter leidet nicht nur das Kundenvertrauen, sondern auch die Glaubwürdigkeit der Marke.

## **Schwarze Schafe und ihre Suche nach den Billigsten**

So ist es leider vor allem in so manch großem Unternehmen zu einer Marotte geworden, möglichst günstig einkaufen zu wollen und dabei recht unfair mit interessierten externen Dienstleistungsunternehmen umzugehen.

Das kann über eine sogenannte „Marktforschung“, veröffentlicht auf der Corporate Website, passieren, über die sich potentielle Lieferanten als Dienstleister bewerben können, aber sich dabei tief in ihre Ideen, Konzepte, Kalkulationsgrundlagen und Preise schauen lassen müssen, die Verhandlungstaktik kann aber auch eine Online-Einkaufsauktion oder „Reverse Auction“ vorsehen, bei der die einkaufende Organisation einen direkten Wettbewerb unter seinen Lieferanten initiiert und dabei selbst bestimmt, unter welchen Regeln dieser Wettbewerb stattfinden soll. Anstatt mit jedem Einzelnen zu verhandeln, lässt dieses eProcurement-Instrument die interessierten Lieferanten innerhalb eines vorbestimmten Zeitfensters gegeneinander bieten, ohne dass diese wissen, mit welchen Mitbewerbern sie es bei diesem Echtzeit-Wettbewerb zu tun haben. Und zu guter Letzt werden immer wieder Ausschreibungen veröffentlicht, die nicht ganz ehrlich gemeint sind, die sich als ein „Fishing-for-Information“ entpuppen und die die bereits wieder fest gesetzte Haus- und Hofagentur „aufschlau“ sollen und die den Bewerbern oft existenzbedrohende Investitionen abverlangen.

Daher lehnen Werbeagenturen auch immer häufiger solche nicht immer nur gut gemeinten Pitch-Einladungen von vornherein ab, weil sie die Teilnahmebedingungen für unseriös halten. Das hat z.B. die Hamburger Pitchberatung Cherrypicker im Rahmen einer repräsentativen Untersuchung herausgefunden: 350 Agenturen aus dem deutschsprachigen Raum haben sich an dieser Studie beteiligt. Der Umfrage zu Folge kassieren 75 Prozent der Unternehmen Absagen, wenn sie Agenturen zum Pitch einladen.

Ein wichtiger Grund für die Teilnahmeverweigerung sind ausbleibende oder zu knapp bemessene Pitch-Honorare. Hinzu kommen schwammige Briefings, zu kurzfristig angesetzte Deadlines und unklare Auftragsvolumina. Doch auch die Tatsache, dass die Unternehmen pro Ausschreibung immer mehr Agenturen zur Präsentation antanzen lassen wollen, spielt der Studie zufolge eine wesentliche Rolle beim Verzicht auf den Pitch.

eifk-internen Recherchen haben ergeben, dass die Unternehmen auf der Suche nach einer geeigneten Agentur und in den damit einhergehenden Auswahlprozessen viel falsch machen und dabei viel Zeit, Mühe und Geld verschwenden. In der Regel ist es effizienter, einen externen Pitch Consultant hinzuziehen als wahllos und aus dem Bauch heraus Agenturen einzuladen, die weder von der Expertise, noch vom Talent, noch von der Chemie, noch von der Passion her zum Unternehmen passen. Und genau damit überlassen die Fachabteilungen die Entscheidung allein dem Einkauf, was dazu führt, dass man das Gros der eingeladenen Agenturen von Anfang an verschreckt.

## **Liebe Einkäufer!**

Streichen und Kürzen ist wirklich einfacher als systematisches Einsparen. Klar, auch Ihr braucht den schnellen Erfolg. Aber lohnt sich die Sparwut und der Kostenreduktionsaktionismus wirklich?

Nein, meine Damen und Herren. Solche Vorgehensweisen sind kontraproduktiv, denn sie zerstören das Vertrauen Ihrer Fachabteilungen in den Sinn und Zweck des Einkaufs. Und es schadet mittel- bis langfristig dem Marken-Image und damit dem wirtschaftlichen Erfolg. Marketing- und Kommunikationsprodukte sind komplexe Dienstleistungen. Und Agenturarbeit zum Niedrigpreis – das funktioniert nicht. Auch Lieferanten von zum großen Teil nicht-materiellen Leistungen sind Partner, die man von Anfang an eng in seine Überlegungen einbinden muss.

Einkaufen ist mehr als nur Preise (nach-) verhandeln und bestellen. Modernes Lieferantenmanagement und strategisches Einsparen sichern den Erfolg Ihres Unternehmens. Ihre Fachabteilungen und Ihre externen Kunden werden es Ihnen danken.

## **Liebe Fachabteilungen!**

Jawohl, die Hoheit über die marketingpolitischen und kommunikationsstrategischen Entscheidungen haben Sie schon längst verloren. Ab sofort müssen die Verhandlungen mit Externen einfach systematischer vorbereitet und Ihre Entscheidungen besser begründet werden.

Denken Sie einfach daran, dem Einkauf von Anfang an Ihr Vorhaben, Ihre Ziele, Ihre Qualitätsanforderungen und Ihr Strategieverständnis nahe zu legen, damit die zur Debatte stehenden Preise nachvollziehbar werden. Zeigen Sie Initiative und fahnden Sie von sich aus nach Einsparpotenzialen und Kostensenkungs ideen. Das fördert die Motivation und die Arbeitsatmosphäre!

Übrigens: Nicht selten helfen neue Kommunikationsideen alte Zöpfe abzuschneiden, auf so manch anderes Dialoginstrument zu verzichten und dabei selbst zu einer Kosteneinspar-Idee zu werden.

## **Liebe Agenturen!**

Vergesst die Angst vor den Einkäufern. Sie gehören jetzt einfach zur Agenturvorstellung, zum Pitch und zur Vertragsverhandlung im Unternehmen dazu wie die Fliegen zu den Kühen auf der Weide.

Einkäufer sind das neue Segment in Eurem Zielgruppen-Portfolio. Und mit diesem gilt es sich zu beschäftigen. Je eher und besser der Kontakt, je offener und ehrlicher der Dialog mit dem Einkauf, desto unkomplizierter die Preisverhandlungen.

Gestaltet Eure Preis-Offerten ab sofort transparenter und gebt den Einkäufern Einblicke in die Schlüsselprozesse der Konzeption, Kreation und Produktion Eurer Produkte und Dienste, damit sie sich ein Bild von Euren Aufwänden, Kosten und (Vor-) Investitionen machen können.

Tretet den Beweis an, dass Ihr den Markt, die Nachfrage, die Angebote Eurer Mitbewerber und den Marktpreis kennt. Helft den Gehirnen der Einkäufer mit Einblicken hinter die Kulissen einer Agentur, mit verständlichen Vergleichen und mit faktenorientierten Begründungen. Damit Eure Kalkulationen und Preisangaben für den Einkäufer einen Sinn ergeben.

## Über den Autor



**Alexander Schell, Diplom-Sozialwissenschaftler, ist Geschäftsführer der Marketing- und Kommunikationsberatung Schell Marketing Consulting und Leiter am Europäischen Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk).**

**Der ausgebildete Management-Coach mit Train-The-Trainer-Diplom kann auf eine über 20jährige Beraterpraxis im Bereich Marketing und Kommunikation zurückblicken und ist seit über 15 Jahren auch in Österreich, in Südtirol und in der Schweiz lehrend, trainierend und beratend tätig.**

**Als Management-Trainer und Dozent lehrt(e) er nebenberuflich an der Universität St. Gallen (HSG), am Campus Graz, an der Fachhochschule München, sowie an der Akademie der Deutschen Medien München und ist als Key Note Speaker, Vortragender, Seminarleiter und Moderator für zahlreiche Tagungsveranstalter und Bildungsträger in Europa (z.B. RKW, IHK, Wirtschaftsförderungsinstitute WIFI Bozen, Wien, Salzburg, OÖ, NÖ und Burgenland, Südtiroler Bauernbund, Bildungshaus Kloster Neustift, New Design University) tätig.**

**Seine langjährige Expertise in der Bildungsarbeit und sein didaktisches und methodisches Wissen stellt Alexander Schell regelmäßig als Veranstaltungsdesigner und wissenschaftlicher Beirat für Kongressveranstalter und als Vorsitzender und Moderator auf Management & Marketing-Gipfeln zur Verfügung.**

**Schell wirkt auch als Marketing-Fachjournalist und schreibt seit Jahren Kolumnen, Fachbeiträge und Reportagen zu Trendthemen des Marketing in deutschen (z.B. Handelsblatt, Wirtschaftswoche, acquisa, CPwissen, CPmonitor, Personalwirtschaft), österreichischen (z.B. Wirtschaftsblatt / Die Presse, Kleine Zeitung) und Südtiroler Fachmedien (z.B. SWZ, panorama).**

**Alexander Schell engagiert sich schon seit längerer Zeit für mehr „Human Touch“ und für die Besinnung auf eine menschlichere Kultur in Unternehmen. So leitet er seit 2002 eine internationale Langzeitstudie zur Meeting-Kultur in europäischen Unternehmen und lieferte 2018 den Leitartikel „Der Faktor Mensch“ in „perspectives #5“, dem Magazin für den Chemie- und Pharmastandort Deutschland (Auflage: 200.000) ab.**

**Schell ist Autor des Fachbuchs „Undercover Marketing“ und ständiges Mitglied der Jury „Best of Content Marketing“ des Content Marketing Forum CMF, Europas größtem Wettbewerb für inhaltsgetriebene Kommunikation.**

**Weitere Informationen über Alexander Schell unter <https://www.eifk.com/teamleitung/>**

## Über das Institut

Das eifk genießt seit vielen Jahren in der deutschsprachigen Marketing-Fachpresse (Wirtschaftswoche, Handelsblatt, acquisa, cpwissen, CP MONITOR, ...) bei vielen großen Markenunternehmen (Flughafen München, SAP, ÖBB, ...) und bedeutenden Werbeagenturen (Territory / Medienfabrik, PublicisPixelpark...), bei Wirtschaftsverbänden und öffentlichen Institutionen (Wirtschaftsförderungsinstitute, CMF Content Marketing Forum, Medienakademie, ...) und in Hochschulkreisen (Universität St. Gallen, Donauuniversität Krems, Campus02 Graz, Fachhochschule München, ...) einen hervorragenden Ruf als (a) innovatives Institut für qualitative Markt-, Kunden- und Werbewirksamkeitsforschung, als (b) zuverlässiger und kompetenter Träger berufsbegleitender Weiterbildung und als (c) höchst professionell arbeitendes Management- und Marketingberatungsunternehmen. Nicht umsonst verfügt das eifk auch über eine Akkreditierung bei ausgewählten Wirtschaftskammern im deutschsprachigen Europa.

Als kleiner feiner Nischenanbieter schlägt das eifk die Brücke zwischen Forschung und Wissenschaft, beruflicher Aus- und Weiterbildung und der Hochschullehre, sowie Beratung und Training und ist stolz auf einen direkten Zugang zu Entscheidern und Einflussnehmern in bedeutenden Markenunternehmen und Konzernen im gesamten deutschsprachigen Europa.

Das Europäische Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk) versteht sich als Forschungs-, Beratungs-, Weiterbildungs-, Auditierungs- und Zertifizierungs-Institution für praktiziertes Kundenerlebnis- und Kundenbeziehungsmanagement und moderne Unternehmens-, Kunden-, Verkaufs- und Werbekommunikation.

Das Team des eifk berät Unternehmen bei der Planung, Kommunikation und Realisierung von CRM und CXM, also bei der Einführung, Gestaltung, Steuerung und Lenkung des komplexen Kundenbeziehungs- und Kundenerlebnismanagement-Ansatzes, bei der Überprüfung, Anpassung und Erarbeitung einer wettbewerbsdifferenzierenden Unternehmens- und/oder Produkt-Positionierung (CI, Image-Konturierung, Markenprofilierung, Konzentration auf die Kernkompetenzen und Schlüsselthemen), aber auch bei der Vorbereitung, Initialisierung, Durchsetzung und Erfolgsmessung von integrierten Content Marketing- und Kommunikationsstrategien.

Das Institut begleitet Unternehmen und Organisationen auf dem Weg zum effizienten "Kundenunternehmen" und „Kundendialogführer“. Es qualifiziert Ideen, Modelle, Strategien, Konzepte, Organisationen, Strukturen, Prozesse, Personen (Führungskräfte, Mitarbeiter, ...), Projekte, Dienstleistungen und Produkte.

Ein vielfältiges Angebot an berufsbegleitenden Aus-, Fort-, Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen im Infotainment- / Edutainment-Format bietet Zugang zu erprobtem Anwendungswissen. So bildet das eifk z.B. im gesamten deutschsprachigen europäischen Raum Personen zum zertifizierten „Customer Relationship & Customer Experience Manager“ und zum zertifizierten „Content Marketing Manager“ aus und vergibt ein in der Wirtschaft bereits anerkanntes, an ein entsprechendes Berufsbild angenähertes Diplom nach einem eifk-Standard.



Europäisches Institut  
für angewandtes  
Kundenmanagement

## **Kontakt:**

**Europäisches Institut für angewandtes Kundenmanagement (eifk)**

**Dipl.-Soz./FH Alexander Schell**

**Institutsleiter und Geschäftsführer**

**Fraunhoferstraße 8**

**D - 82152 Martinsried bei München**

**Institutsleitung / Büro München:**

**Tel +49-89-89 13 60 26 / Fax +49-89-89 13 60 27**

**E-Mail: [schell@eifk.de](mailto:schell@eifk.de) / Internet: [www.eifk.de](http://www.eifk.de)**