

Immer mehr CPOs und Einkäufer sind in Agenturauswahlprozesse involviert und beauftragen hierzu Pitchberatungen. Doch welchen Beitrag leistet Procurement bei der Agenturauswahl, die doch weitgehend den CMOs vorbehalten war?

CPOs sind in Vorständen und Geschäftsführungen für alle Einkaufsaktivitäten verantwortlich. Sie kaufen mit Ihren Teams Roh- und Packmaterialien ein, also direkt mit dem Produkt verbundene Dinge („Direct Procurement“). Und sie kaufen Dienstleistungen, Produktionstechnik sowie IT ein. Diese Leistungen sind nur indirekt mit dem Endprodukt verbunden und heißen dementsprechend „Indirect Procurement“ oder „indirekter Einkauf“. Der im Marketing relevante Teil des indirekten Einkaufs ist der Bereich Dienstleistungseinkauf und dort der Unterbereich Marketing- oder Agenturleistung-Einkauf.

Der Dienstleistungseinkauf („Services Buying“) untergliedert sich je nach Unternehmen in 10 bis 15 Unterkategorien, wie z.B. Carfleet, Zeitarbeit, Umzug, Travel, Print, Personaldienstleistungen, Media, Design, ATL, Direkt Marketing, Call Center, Büro-Organisation u.v.a. mehr. Er unterscheidet sich vom direkten Einkauf in vier Punkten maßgeblich:

1. Anders als im direkten Einkauf kaufen Dienstleistungseinkäufer Ihre Leistungen mit dem Budget Ihrer internen Kunden ein, also z.B. der Marketers. Sie haben also Budgetmitverantwortung, aber keine Budgethoheit.
2. Einige Einkäufer nutzen den Dienstleistungseinkauf als Sprungbrett in den direkten Einkauf, denn hinter vorgehaltener Hand hört man, dass der direkte Einkauf mit eigenem Budget freudvoller wäre. Im Dienstleistungseinkauf wird man zur Kompensation hierzu jedoch manchmal schneller befördert.
3. Anders als im direkten Einkauf sind die Commodities im indirekten Einkauf oftmals subjektiverer Natur und deshalb schwerer zu bewerten. Eine Schraube, eine Kaffeebohne oder eine Faltschachtel ist klar spezifizierbar, eine Kampagne oder eine neue Homepage oftmals nicht in dem Maße.
4. Die Tatsache, dass einzelne subjektivere Commodities schwerer zu bewerten sind führt oft zu zwei Auswüchsen: Einige Einkäufer lernen die tiefen Details ihrer Service-Kategorie über viele Jahre. Dies ist im heutigen wechselhaften Arbeitsleben jedoch zunehmend selten der Fall. Oder Einkäufer haben nicht die zeitliche Möglichkeit ausreichend tiefe Expertise auszubilden und müssen sich weitgehend mit reinen Einkaufstechniken behelfen. Dies ist immer häufiger der Fall und nicht immer glücklich, denn der Teufel steckt immer tief unten im Detail. Dort liegen die echten und nachhaltigen Savings, dort ist ausgeprägtes Commodity-Detail-Wissen notwendig.

Die Königsdisziplin im indirekten Einkauf ist der **Einkauf von Agenturleistungen**. Diese sind auf den ersten Blick so subjektiv, dass es nur wenige Einkäufer gibt, die sich erfolgreich hieran trauen, bevor sie den nächsten beruflichen Schritt machen.

Agenturleistungseinkauf folgt anderen Gesetzmäßigkeiten als Direct Buying oder der Einkauf von greifbareren Dienstleistungs-Commodities wie Travel oder Carfleet. Worum geht es dabei:

Die Kernaussage des World Procurement Congress 2017 in London war „Procurement is a relationship business“. Das bedeutet für CPOs, Einkäufer und deren Berater für Agenturauswahl-Prozesse zunächst

- internes Alignment auf die harten Fakten („hard Facts“) der Lieferanten-Auswahl,
- Schulterchluss bezgl. der Business Strategie der internen Kunden sowie
- eine klare Beschreibung der gewünschten Kultur des zukünftigen Dienstleisters („soft Facts“).

Dies sind die wichtigsten drei Aspekte. Was soll geleistet bzw. geliefert werden, wo soll dies passieren und wie soll dies passieren. Klassisches Spezifizieren der Deliverables um den Agenturkreis richtig einzuschränken und dann einladen zu können. Hier geht es um professionelle Geschäftsbeziehungen und die wirtschaftlichen Vorteile, die dem auftraggebenden Unternehmen daraus erwachsen. Erst zeitlich danach kommen die Kosten und / oder Savings, auch wenn diese ebenfalls hohe Priorität genießen. Die Kosten wird ein guter Berater oder Einkäufer jedoch auch dann managen, wenn er zunächst die ersten drei großen Punkte abgearbeitet hat. Gute Berater gehen, wie einige Großkonzerne auch, noch einen Schritt weiter und fragt Kosten in der ersten Phase bewusst überhaupt nicht ab. Dies ist zwei Umständen geschuldet: Erstens sind solche Projekte sehr früh im Prozess für viele interne Kunden so schwer zu spezifizieren, dass Agenturen kaum mit einer tragfähigen Kalkulation antworten könnten. Zweitens weiß ein erfahrener Berater um die Kostentreiber der Agenturen, um die Gewinnerwartung sowie die Vergleichswerte des Agenturmarktes. Hier kreuzen sich sehr lange Erfahrung sowie proprietäre Kosten-Benchmark-Datenbanken. Die Agentur-Auswahl folgt somit immer mit dem Wissen, dass die Kosten später von erfahrenen Beratern oder Einkäufern gemanaged werden.

Die eigentlichen Auswahl-Prozesse lassen CPOs und Marketing-Einkäufer aus guten Gründen oftmals von solchen Pitchberatungen steuern, die profunde Einkaufsexpertise vorweisen können. Diese Gründe sind u.a:

1. Das Wissen um Agenturen, um Agentur-Stärken, -Schwächen und Kern-Kompetenzen in den unterschiedlichsten Märkten der Welt. Dies gepaart mit der Kompetenz dort ein kreativ valides und besonders auch intern revisionssicheres Agenturauswahlverfahren aufzusetzen. Egal ob in z.B. Deutschland oder Frankreich, in China, Nord-Amerika, Indien oder Afrika.
2. Der Wunsch von Unternehmen nicht offen im Markt als Suchender aufzutauchen.
3. Der Mangel an eigenem Wissen in einem geographisch entfernten Markt oder in einer neuen Kommunikations-Kategorie.
4. Eine (manchmal auch nur temporär) dünne eigene Personal-Decke.
5. Das mangelnde Know-How wie ein valider und zielführender Pitch oder ein Agentur-Auswahlverfahren aufgesetzt werden kann.

Das Auswahlverfahren selber geht häufig über erste Longlisten, schlüssig bewertete Shortlisten und gemeinsame Chemistry Meetings, welche klassischen Pitches überlegen sind. Wettbewerbs-Präsentationen werden immer seltener, und vergütungsfreie Pitches werden nur von solchen Agenturen mitgetragen, die es eher nötig haben, und das sind selten die besten im Markt.

Mit dieser Vorgehensweise reduziert sich das Agentur-Tableau im Zusammenspiel mit den Mandanten auf 3-4 Anbieter. In den Chemistry Meetings wird durch erfahrene Marketers, CPOs, Marketing-Einkäufer und im Beisein der Pitchberater die finale Agentur ausgewählt.

Der finalen Auswahl schließt sich die Definition des Vergütungsmodells sowie die Kosten-Verhandlung an. Hier kommen wieder die Einkäufer ins Spiel und fast immer auch solche Pitchberatungen, die eine eigene Einkaufs-Abteilung ihr Eigen nennen. Dies sind in Deutschland nicht einmal eine Hand voll Beratungshäuser. Diese jedoch kennen nicht nur jeden Agenturstundensatz, sondern beherrschen auch die Abwägung zwischen Working Capital, Credit Rating und den echten Vorteilen einzelner Zahlungsziele und den wahren Nachteilen z.B. von Buzzwords wie Performance-based Remuneration. Hier zeigt sich der wahre Unterschied, denn Gelder, die CPOs einsparen, finden sich direkt in der Bottom-Line der G&V wieder, jeder sinnvoll eingesparte Euro ist also ein echter Euro!

Zusammenfassung: Sehr erfahrene Marketingeinkäufer sind eine rare Spezies. Dies wissen auch die CPOs. Um ein sehr gutes Auswahlverfahren zu leiten beauftragen visionäre CPOs deshalb immer öfter Pitchberater, was Ihre Kollegen aus den Marketingabteilungen schon lange tun. Diese Berater organisieren die Auswahlverfahren, wobei die wenigen Pitchberater, die eigenen Einkaufsabteilungen haben, alle Preisverhandlungen für die CPOs führen und auch das kundenindividuell passende Vergütungsmodell entwickeln. Damit garantieren die CPOs den CMOs bestmögliche Agentur-Beziehungen und deshalb beauftragen CPOs Pitchberater.

Autor: Sören C. Sörensen ist Managing Partner der weltweit tätigen Pitchberatung AGENCY SCAN. Dort ist er Ansprechpartner für CPOs, Marketing-Einkäufer und internationale Regierungsstellen und bringt sein Know-How als globaler Kreativ-Einkäufer u.a. in Vergütungsmodelle, Preisverhandlungen und Verträge ein. (www.agencyscan.com/referenzen/)