



Leitfaden

für die Wahl von Kommunikationsagenturen



Inhaltsverzeichnis

Grundsätzliches	3
I. Agenturwahl.....	4
II. Agentevaluation.....	3
Der direkte Weg ohne Evaluationsverfahren	5
Der Weg über die Agentur-Vorstellung	5
Der Weg über einen projektbezogenen Einzelauftrag.....	5
Der Weg über die Wettbewerbspräsentation	5
III. Wettbewerbspräsentation	6
Begrenzter Teilnehmerkreis	6
Schriftliches Briefing	6
Klare Rollenverteilung und objektive Bewertungskriterien	6
Zeitraumen nicht zu knapp bemessen	7
Angemessenes Präsentationshonorar	7
Klärung wichtiger Fragen vor dem Entscheid	7
Rasche und offene Informationspolitik	7
Verlierer fair behandeln	8
IV. Gespräch mit Agenturen.....	9
• Entwicklung	9
• Philosophie und Arbeitsweise	9
• Kundenportefeuille	9
• Mitarbeiter/innen.....	9
• Serviceleistungen.....	9
• Know-how	9
• Beziehungskultur	9
• Mitgliedschaften/Auszeichnungen.....	9
• Fallbeispiele.....	9
• Konditionen.....	9
Nützliche Adressen	10
Nützliche Fachorgane.....	10

Dieser Leitfaden wurde von LEADING SWISS AGENCIES erstellt in Zusammenarbeit mit der Allianz Schweizer Werbeagenturen (ASW) und dem Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (SWA). Er richtet sich an Unternehmen und Marketing- und Werbeverantwortliche, die mit der Frage der Wahl einer Agentur im Bereich der Kommunikation konfrontiert sind. Zusatzinformationen sind bei der Geschäftsstelle von LEADING SWISS AGENCIES oder via Homepage www.leadingswissagencies.ch erhältlich.

Grundsätzliches

Agenturbeziehungen werden zu Recht als langfristig angesehen, ist doch die Agentur der wichtigste Partner des Unternehmens hinsichtlich Aufbau und Pflege eines Markenbildes oder eines Marken- resp. Unternehmensimages. Die Suche nach einer Agentur oder ein Agenturwechsel findet somit eher selten statt und muss deshalb seriös geplant sein.

Ziel ist eine für beide Parteien erfolgreiche und zufrieden stellende, langfristige Zusammenarbeit.

I. Agenturwahl

Das Vorgehen bei der Agenturwahl ist im Allgemeinen gleich wie bei einem Agenturwechsel.

Bei einem Agenturwechsel ist zu berücksichtigen, dass dieser für ein Unternehmen strategische Bedeutung hat, aufwändig und mit Risiken verbunden ist.

Vor- und Nachteile sind gründlich abzuwägen: Verlust von Agentur-Know-how? Weiterführung aktueller Kampagnen und Projekte? Nutzungsrecht- und Copy-rightfragen? Kontinuität der Markenpflege?

Sind die kritischen Punkte personeller (Fehlerhäufigkeit, Vertrauensverlust) oder finanzieller Natur (Abrechnungsmodus, Transparenz der Abrechnung, Budgetkontrolle), lohnt es sich, mit dem Agentur-Management nach neuen Lösungen zu suchen (Vertragsänderungen, Teamwechsel, organisatorische Massnahmen).

Vor jedem Agenturwechsel ist deshalb ein ausführliches Agentur-Kunden-Assessment inklusive einer SWOT-Analyse vorzunehmen. Oft macht es Sinn mit der bestehenden Agentur ein zusätzliches Probejahr zu vereinbaren.

Diese Abklärungen zeigen auch, ob bei einer Neu-Evaluation die bisherige Agentur mitberücksichtigt

wird. Ist die Trennung definitiv, sollte rasch und offen informiert werden. Dies führt zu einer fairen Übergangslösung und zu einem geordneten Wechsel.

Wie und welche Agentur gewählt wird, hängt ganz wesentlich von den Bedürfnissen des Auftraggebers ab.

Welche Zielsetzungen bestehen, welche Aufgaben sind zu lösen (Image, Marktanteil, Vertriebsform, etc.), wo braucht das Unternehmen in welchen Bereichen Unterstützung?

Darüber hinaus sind auch folgende Faktoren bei der Analyse zu beachten: Grösse des Unternehmens, Art und Umfang des Auftrags an die Agentur, voraussichtliches Budget, das über die Agentur ausgegeben wird, eigener Standort und Standort der Agentur, Anforderungen an Grösse, Serviceangebot und Leistungsumfang des möglichen Partners sowie eventuell die Bereitschaft, ein gewisses Risiko bewusst einzugehen, um von einer Agentur dafür auch dementsprechend aussergewöhnliche Lösungen zu erhalten.

Grundsätzlich kann zwischen folgenden Auswahlverfahren unterschieden werden.

II. Agenturevaluation

Der direkte Weg ohne Evaluationsverfahren

Oft geschieht eine Agenturwahl intuitiv, zum Beispiel auf Grund früherer Kontakte, Empfehlungen, dem Verzeichnis unter leadingswissagencies.ch, bekannter Kampagnen oder Einzelarbeiten. Ein Agenturbesuch und Gespräche unterstützen die Entscheidungsfindung (siehe auch unter «Gespräch mit Agenturen»).

Der Weg über die Agentur-Vorstellung

Eine «Short List» von drei bis vier Kandidaten wird nach folgenden Kriterien zusammengestellt: Bekanntheit der Agentur Branchenerfahrung, Know-how in bestimmten Disziplinen, Referenzen von Kolleginnen und Kollegen sowie von branchenerfahrenen Fachleuten oder auch Presseberichte. Hilfreich sind zudem das Studium der Fachpresse, Agenturporträts und Homepages der Agenturen (siehe auch unter «Nützliche Adressen / Fachorgane»).

Beim anschliessenden Agenturbesuch dienen der Entscheidungsfindung: Arbeitsbeispiele, Agenturphilosophie, Einstellung des Managements und der leitenden Mitarbeiter zum möglichen Auftraggeber und zu dessen Markt, persönlicher Eindruck vom Team als Basis für eine längere Zusammenarbeit. Wichtig ist auch ein Konsens zu Fragen der Honorierung (siehe auch unter «Was beim Gespräch mit Agenturen wichtig ist»).

Für die Beurteilung der besuchten Agenturen sind gleiche Kriterien anzuwenden.

Zweckmässig ist eine Checkliste mit allen relevanten Punkten für die Zusammenarbeit mit einer Agentur. Der Entscheid sollte rasch und offen kommuniziert werden.

Dieser Weg der Agenturevaluation verursacht keine direkten Kosten. Er bietet Gewähr für eine umfassende und möglichst objektive Beurteilung der zukünftigen Agenturpartner.

Der Weg über einen projektbezogenen Einzelauftrag

Als Zusatz-Variante des direkten Weges bietet sich die Vergabe eines Einzelauftrages an. Die Leistungsfähigkeit der Agentur wird so überprüfbarer.

Dieses Vorgehen erfordert mehr Zeit und bedingt eine Entschädigung. Andererseits ist der Agenturentscheid fundierter abgestützt.

Der Weg über die Wettbewerbspräsentation

Auf den ersten Blick reizvoll sind Wettbewerbspräsentationen. Leider stehen oft für eine spätere Zusammenarbeit nicht relevante Aspekte im Vordergrund. Agenturen können beispielsweise dazu verleitet werden einen Aufwand zu betreiben, den sie nachher nicht mehr aufrechterhalten können und die gemeinsame intensive Auseinandersetzung zwischen Agentur und Auftraggeber findet selten statt.

III. Wettbewerbspräsentation

Auftraggeber sind sich oft zu wenig bewusst, welche Prozesse sie mit Wettbewerbspräsentationen auslösen und welchen Aufwand diese für sie und für die Agenturen bedeuten. Wettbewerbspräsentationen sind Chefsache, sie sind von strategischer Bedeutung. Bei einer Wettbewerbspräsentation handelt es sich nicht um eine Agenturofferte, sondern um massgeschneiderte Projektarbeit, die anschliessend direkt umgesetzt werden kann. Dies übrigens im Gegensatz zu andern Dienstleistern welche Standardlösungen erbringen. Kommunikationsagenturen investieren in jede Präsentation ihre eigentlichen Kernleistungen. Die Eigenleistungen einer Agentur für eine Wettbewerbspräsentation sind deshalb mit sehr hohen Kosten verbunden, die bis zu sechsstelligen Beträge erreichen können. Es ist deshalb richtig, die Agenturen für die geleistete Arbeit angemessen zu entschädigen.

Wer sich für eine Wettbewerbspräsentation entscheidet, muss vor Auftragserteilung mit der Agentur eine schriftliche Vereinbarung treffen und dabei folgende Punkte berücksichtigen:
(LSA-Formular Vereinbarung über Konkurrenzpräsentation)

Begrenzter Teilnehmerkreis

Aus strategischen, zeitlichen und finanziellen Gründen empfiehlt es sich, nicht mehr als drei Bewerber einzuladen (höchstens vier, wenn die bisherige Agentur ebenfalls präsentiert). Eine offene Informationspolitik über den Kreis der eingeladenen Kandidaten ist Voraussetzung.

Schriftliches Briefing

Eine professionelle Wettbewerbspräsentation setzt ein präzises, umfassendes schriftliches Briefing voraus. Daraus muss hervorgehen, ob nur Strategievorschläge, kreative Ansätze oder weiter bearbeitete Kampagnen erwartet werden. Nicht immer ist eine Präsentation mit vollständiger kreativer Umsetzung sinnvoll oder zwingend.

Die Aufgabe der Agentur ist klar zu definieren. Alle Präsentierenden haben sich an diese Rahmenbedingungen zu halten, um die spätere Beurteilung nicht zu erschweren.

Die Agenturen müssen über alle notwendigen Informationen verfügen. Auch vertrauliche Markt- und Forschungsunterlagen gehören dazu. Konsultative und informative Gespräche ergänzen das Briefing. Den Agenturen stehen verantwortliche Ansprechpartner zur Verfügung, die Auskünfte geben und für Kontinuität sorgen. Der Zeitaufwand dieser Person(en) darf nicht unterschätzt werden.

Klare Rollenverteilung und objektive Bewertungskriterien

Alle Entscheider auf Auftraggeberseite müssen lückenlos informiert sein. Sie sollen bei allen Präsentationen anwesend sein. Den Kandidaten wird mitgeteilt, wer bei der Präsentation dabei ist und wer welche Funktion hat. Alle Präsentationen sind nach den gleichen, objektiven Kriterien zu beurteilen, die vorher festzulegen sind. Die Agentur stellt an der Präsentation alle Mitarbeiter vor, die später an diesem Mandat arbeiten. Am Schluss der Präsentation sollte

ausreichend Zeit verbleiben für die Beantwortung von Fragen. Auch die anschliessende interne Diskussion sollte ohne Zeitdruck erfolgen.

Zeitraumen nicht zu knapp bemessen

Zwischen Briefing und Präsentation muss genügend Zeit für fundierte Konzeptfindung liegen (auch in einer regulären Zusammenarbeit sind mehrere Wochen nötig, um gute Ideen zu entwickeln). Für ausgearbeitete Kreativvorschläge sollten etwa sechs Wochen zur Verfügung stehen.

Am festgelegten Zeitplan ist festzuhalten.

Angemessenes Präsentationshonorar

Wenn Agenturen Strategien, Konzepte oder Kommunikationslösungen erarbeiten, steht ein grosser Aufwand dahinter. Selbst bei kleinen Aufgaben muss der «Architekt das Haus im Detail durchdenken, bevor es gebaut wird». Agenturen können den Initialaufwand für einen neuen Kunden meistens erst aufgrund einer erfolgreichen Zusammenarbeit in den folgenden Jahren amortisieren.

Das Präsentationshonorar soll für alle Kandidaten gleich bemessen und zu Beginn des Wettbewerbs bekannt sein.

LEADING SWISS AGENCIES empfiehlt als Richtlinien folgende Ansätze:

- a) Für Präsentationen ohne kreative Umsetzung auf der Basis eines konkreten, projektbezogenen Kundenbriefings (mit Strategie- und Konzeptansätzen, Vorgehensplänen etc., jedoch ohne irgendwelche grafischen Vorschläge)
CHF 10'000

- b) Für Präsentationen mit kreativen Ideenansätzen (wie Pos. a, jedoch mit erweiterten Konzeptvorschlägen sowie Scribbles und Textkonzept)

CHF 15'000 bis CHF 30'000

- c) Für komplexe Präsentationen mit kreativen Umsetzungen
ab CHF 30'000

(Bei Unsicherheiten über die Komplexität der Aufgabe und das Präsentationshonorar gibt die Geschäftsstelle von LEADING SWISS AGENCIES gerne Auskunft.)

Klärung wichtiger Fragen vor dem Entscheid

Wichtige Fragen wie Vertrag, Vergütung, Copyright und Nutzungsrechte sowie alle Details der Zusammenarbeit sind vorgängig zu besprechen und zu entscheiden. Dies dient als Basis für eine langfristige, erfolgreiche und für beide Parteien zufrieden stellende Zusammenarbeit.

Rasche und offene Informationspolitik

Normalerweise wird innerhalb Wochenfrist über den Entscheid orientiert (Ausnahme: Test einer Kampagne). Gewinner und Verlierer sollten am selben Tag informiert werden. Es wird zudem abgesprochen, wie die Medien über die Wahl informiert werden.

Verlierer fair behandeln

Die Verlierer werden in einem persönlichen Gespräch über den Wahlentscheid informiert. Vertrauliche Unterlagen werden retourniert. Auf Wunsch wird das Präsentationsmaterial zurückgegeben. Falls der bisherige Partner zu den Verlierern gehört, sind die Vertragsbedingungen, insbesondere die Kündigungsmodalitäten, einzuhalten.

Die bisherige und die neue Agentur müssen während des Übergangs reibungslos zusammenarbeiten und alle Kundenunterlagen sind vertragsgemäss zu übergeben. Der Aufwand des abtretenden Partners soll nach Absprache entschädigt werden.

IV. Gespräch mit Agenturen

Unabhängig vom Wahlverfahren gibt es eine Reihe von Fragen, deren Beantwortung zur Beurteilung einer Agentur von Bedeutung ist:

- **Entwicklung**
Gründung, Besitzverhältnisse, internationale Vernetzung/Beteiligungen, 5-Jahres-Umsatzentwicklung, Umsatzprognose, Positionierung im Markt
- **Philosophie und Arbeitsweise**
Leitbild, Positionierung, Ziele, Arbeitsmethodik und -systeme
- **Kundenportefeuille**
Anzahl Kunden, Gliederung nach Branchen, Budget-Grössen, Betreuungsdauer, in den letzten zwei Jahren gewonnene/verlorene Mandate, eingesetzte Medien
- **Mitarbeiter/innen**
Anzahl Beschäftigte nach Abteilungen, Fluktuation, Entwicklung in den letzten Jahren, Geschäftsführung/Funktion, Ausbildung, Weiterbildung, Erfahrung, Engagement der Geschäftsleitung für das künftige Mandat, Hauptgesprächspartner/innen, vorgesehene Team für den neuen Kunden
- **Serviceleistungen**
Welche Disziplinen sind in der Agentur auf professionell hohem Niveau vorhanden? Welche Disziplinen kann die Agentur gegebenenfalls via Beteiligungen anbieten? Welche Möglichkeiten bestehen bezüglich Informatik-Kompatibilität und Vernetzung?
- **Know-how**

Hat die Agentur spezifische Branchenkenntnisse? Kennt sie verwandte Gebiete und ähnliche Märkte?

- **Beziehungskultur**
Welche Bedeutung hat das zukünftige Mandat für den Bewerber? Weshalb möchte die Agentur den Auftrag übernehmen?
- **Mitgliedschaften/Auszeichnungen**
In welchen Verbänden ist der Kandidat Mitglied? Welche Auszeichnungen hat er in letzter Zeit national und/oder international gewonnen? Mit welchen Arbeiten?
- **Fallbeispiele**
Aktuelle Kampagnen und Arbeiten lassen die Leistungsfähigkeit einer Agentur erkennen. Darüber hinaus empfiehlt sich, nach Rücksprache mit der Agentur, bei Auftraggebern Referenzen einzuholen.
- **Konditionen**
Die Honorarfrage ist sowohl für den Auftraggeber als auch für die Agentur von grosser Bedeutung. Auftraggeber sollen für ihr Geld den höchstmöglichen Gegenwert erhalten und Agenturen sollen für ihre Arbeit angemessen honoriert werden. Hier gilt es, einen für beide Seiten erfolgversprechenden Weg zu finden. Die «Branchen-grundsätze» von LEADING SWISS AGENCIES geben weitere Hinweise zu diesem Thema.

Wichtig sind ferner auch alle Fragen, die das Copyright, das Verwendungsrecht sowie die weiteren Vertragsbedingungen betreffen.

Nützliche Adressen

LEADING SWISS AGENCIES
Weinbergstrasse 148
8006 Zürich
T +41 (0)43 444 48 10, F +41 (0)43 444 48 11
Internet: www.leadingswissagencies.ch
E-mail: info@leadingswissagencies.ch

Allianz Schweizer Werbeagenturen
Breitestrasse 1
Postfach 466
8304 Wallisellen
T +41 (0)44 831 15 50, F +41 (0)44 831 14 24
Internet: www.asw.ch
E-Mail: info@asw.ch

Schweizer Werbe-Auftraggeberverband SWA
Löwenstrasse 55
Postfach 6126
8023 Zürich
T +41 (0)44 363 18 38, F +41 (0)44 363 18 31
Internet: www.swa-asa.ch
E-mail: info@swa-asa.ch

Nützliche Fachorgane

- «LEADING SWISS AGENCIES», (persönlich Verlags AG, Rapperswil)
- WerbeWoche
- persönlich
- Marketing & Kommunikation
- Klein Report

April 2005 / Mai 2007/Juli 2012