



Wer die Wahl hat, hat die Qual Effiziente Auswahl der richtigen Werbeagentur

Ergebnisse einer Umfrage
bei Werbetreibenden und Werbeagenturen

SWA
ASA

BBDO
CONSULTING

Editorial

Wer passt zu wem – und weshalb?

Entscheider in Marketing und Kommunikation sehen sich in der Umsetzung ihrer strategischen Ziele vor erhebliche Herausforderungen gestellt, denn ihre Bereiche rücken vermehrt in den Fokus einer Effizienz- und Effektivitätsüberprüfung. So verstärkt sich auch die Notwendigkeit, die Vergabe von Werbeetats möglichst nachvollziehbar und transparent begründen zu können – stellen diese doch erhebliche Kostenblöcke im Unternehmen dar und sind oft Gegenstand einer längerfristigen Bindung. Vor diesem Hintergrund ist die Wahl des „richtigen“ Partners wichtiger denn je. Das Bauchgefühl ist oft Entscheidungsgrundlage obwohl allen Beteiligten die Notwendigkeit eines strukturierten Auswahlprozesses mit faktenbasierten Entscheidungsparametern bewusst sein sollte.

BBDO Consulting hat in der täglichen Beratungspraxis diesbezügliche Verbesserungspotenziale identifiziert. Gemeinsam mit dem Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (SWA/ASA) hat BBDO Consulting den Prozess und die Kriterien zur Auswahl von Werbeagenturen im Wettbewerbsverfahren („Pitch“) im Schweizer Markt untersucht. Sowohl die Perspektive von werbetreibenden Auftraggebern als auch diejenige von Kreativagenturen werden aufgezeigt, um anschliessend Massnahmen abzuleiten. Die vorliegende Broschüre fasst die zentralen Ergebnisse zusammen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre.



Dr. Sandro C. Principe
Managing Partner
BBDO Consulting



Jürg Siegrist
Direktor
SWA/ASA

Inhalt

- 6 Management Summary
- 7 Effiziente Auswahl der richtigen Werbeagentur
 - 7 1 Die „richtige Wahl“ ist entscheidend
 - 8 2 Anforderungen an einen erfolgreichen Pitch
 - 10 3 Pitch-Prozess
 - 3.1 Vorauswahl
 - 3.2 Pitch-Durchführung
 - 13 4 Pitch-Zufriedenheit
 - 15 5 Fazit und Ausblick
- 17 Anhang: Struktur der Stichprobe
- 18 Autoren



Management Summary

Die gemeinsame Studie von BBDO Consulting Suisse AG und dem Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (SWA/ASA) untersucht den Prozess und die Kriterien bei der Auswahl der Werbeagentur im Rahmen eines Pitchverfahrens¹.

Die Ergebnisse zeigen, dass Pitch-Prozesse in der Regel nur in seltenen Fällen durch die Geschäftsleitung des auswählenden Unternehmens gesteuert bzw. begleitet werden. Ebenso selten findet eine gezielte Strukturierung und Standardisierung der Pitch-Prozesse durch die auftraggebenden Unternehmen statt. Dies verwundert umso mehr, wenn man sich vor Augen führt, dass es sich bei der Auswahl einer Lead-Agentur oftmals um Investitionsentscheidungen im Bereich mehrerer Millionen Schweizer Franken handelt. Eine klare Organisation des Pitch-Ablaufs erachten die befragten Unternehmen zwar als wichtiges Kriterium für einen optimalen Pitch, jedoch setzen nur wenige Unternehmen diese klare Organisation auch konkret um. So fehlen bei 70% der Unternehmen Prozess-Vorgaben, anhand derer ein Pitch nach objektiven Kriterien ausgerichtet und bewertet werden kann.

Dieser Mangel an klaren Vorgaben führt oftmals zu unstrukturierten und fehlgeleiteten Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig mangelt es dadurch den Agenturen an klaren Orientierungsgrößen, an denen sie ihre Kreativarbeit und Wettbewerbspräsentationen ausrichten können. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die tatsächlichen Auswahlkriterien der Unternehmen (insb. eine gute Umsetzung des Briefings) stark von jenen abweichen, die aus Sicht der Werbeagenturen (z.B. die Kreativität der Agentur) zu einem Pitch-Zuschlag führen. Die Diskrepanz lässt erahnen, warum viele Agenturen mit den Pitch-Prozessen der vergangenen Jahre weitgehend unzufrieden waren.

Wesentliche Schlussfolgerung der vorliegenden Studie ist daher, dass durch standardisierte Pitch-Prozesse und transparente Auswahlkriterien erhebliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen erzielt werden könnten: Werbeagenturen wären in der Lage ihre Wettbewerbspräsentationen noch besser auf die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden abzustimmen und könnten dadurch ihren internen Aufwand minimieren. Die Unternehmen könnten, neben der Senkung des internen Aufwands, die Wahrscheinlichkeit millionenschwerer Fehlinvestitionen in Werbekonzepte, die am Briefing vorbeigehen, erheblich reduzieren.

¹ Der Begriff Pitch (deutsch: Verkaufsgespräch) bezeichnet die Wettbewerbspräsentation, mit der eine Werbeagentur im Kampf um einen Etat, bzw. einen Klienten oder Auftrag seine Leistungen, Konzepte und Mitarbeiter beim potenziellen Kunden vorstellt.

Effiziente Auswahl der richtigen Werbeagentur

1 Die „richtige Wahl“ ist entscheidend

Vor dem Hintergrund des schwierigen konjunkturellen Umfelds und der in fast allen Branchen gestiegenen Wettbewerbsintensität haben die meisten Unternehmen in den vergangenen Jahren ihre zentralen Unternehmensaktivitäten umfangreichen Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen unterzogen. Insbesondere der Bereich Marketing- und Kommunikation stand dabei angesichts zum Teil beträchtlicher Werbebudgets im Fokus dieser Betrachtung. Wesentliches Augenmerk wurde dabei in der Vergangenheit auf die Analyse der Vorteilhaftigkeit einzelner Kommunikationsmassnahmen sowie der effizienten Allokation der Mediabudgets gerichtet.

Oftmals ausser Acht gelassen wurden bei den Effektivitäts- und Effizienzbetrachtungen hingegen die vorgelagerten Fragestellungen, ob überhaupt die richtige (Werbe-)Botschaft definiert wurde und ob diese auch mit Hilfe der hierfür optimal geeigneten Werbekampagne beim Konsumenten ankommt. Im Rahmen der Überprüfung und gegebenenfalls der Neudefinition der Werbebotschaften gilt es, das zentrale Leistungsversprechen (Value Proposition) des Unternehmens bzw. Produktes insbesondere in Bezug auf Relevanz, Attraktivität und Glaubwürdigkeit für die Zielgruppen zu analysieren. Hierauf aufbauend ist dann diejenige Werbeagentur als Partner zu identifizieren, welche es am besten versteht, das zentrale Leistungsversprechen kommunikativ optimal umzusetzen und bei den relevanten Zielgruppen zu verankern. Denn strategiekonforme Werbekampagnen sind stets das Resultat einer zielgerichteten Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmen und seiner Werbeagentur.

Insbesondere der Auswahlprozess einer Werbeagentur und ihrer Kampagnenideen stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für den effizienten Einsatz des Werbebudgets dar. Zur Identifikation des optimalen Agenturpartners und seiner Kampagnenidee sind eine umfassende Analyse des Agenturmarktes und eine auf objektiven Kriterien basierende Beurteilung der Agenturen sowie ihrer Kampagnenkonzepte erforderlich. „Bauchentscheidungen“, „langjährige Zusammenarbeit“ oder ähnlich vage Kriterien sind zur Auswahl des Agenturpartners nicht zu rechtfertigen.

Ein möglichst effizient und effektiv durchgeführter Auswahlprozess ist dabei für Unternehmen und Werbeagenturen gleichermaßen wünschenswert. Das klare Briefing hilft dem Unternehmen auf der einen Seite ihren internen Aufwand zu reduzieren, da weniger Erklärungsbedarf zur gewünschten Kampagne seitens der pitchenden Agenturen besteht und damit weniger Rückfragen bzw. Rebriefings notwendig sind. Zudem gewährleisten Unternehmen durch die objektiven Anforderungskriterien, dass ihre Kommunikationsziele bestmöglich umgesetzt werden. Ein optimal durchgeführter Agenturpitch minimiert auf der anderen



Seite für die teilnehmenden Werbeagenturen das Risiko von Fehlinvestitionen in aussichtslose Pitchteilnahmen. So werden Agenturen bei optimal gestalteten Auswahlprozessen nur zu solchen Pitches eingeladen, an denen sie auch realistische Chancen haben, als zukünftiger Agenturpartner ausgewählt zu werden. Zudem erfolgt die Entscheidungsfindung hierüber in einem zeitlich angemessenen Rahmen und anhand objektiver Kriterien.

Um den Status quo von Agentur-Auswahlprozessen in der Schweiz zu erheben und Potenziale zur Verbesserung solcher Prozesse für Unternehmen und Agenturen gleichermaßen zu identifizieren, hat BBDO Consulting zusammen mit dem Schweizer Werbe-Auftraggeberverband (SWA/ASA) eine standardisierte Befragung zur Planung und Umsetzung von Pitch-Prozessen durchgeführt. Hierbei wurden sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Agenturseite CEO's und Marketingleiter bzw. Art/Strategy Directors zu den Anforderungen an einen Pitch-Prozess, zum Auswahlverfahren selbst und zur Zufriedenheit mit kürzlich durchgeführten Pitches befragt².

2 Anforderungen an einen erfolgreichen Pitch

Bei der Auswahl einer Lead-Agentur handelt es sich um eine Investitionsentscheidung mit grosser finanzieller Tragweite; das durchschnittliche jährliche Investitionsvolumen beträgt bspw. bei den 20 grössten Werbeauftraggebern der Schweiz über 27 Mio. CHF³. Aus diesem Grund sind gewisse organisatorische und prozessuale Anforderungen an einen Pitch-Prozess unerlässlich.

Aufgrund der Höhe des Investitionsbetrages und seiner strategischen Bedeutung für das Unternehmen ist die Geschäftsleitung entlang des gesamten Pitch-Prozesses zu involvieren. Vergleichbar einschneidende Investitionsentscheidungen von Unternehmen werden in der Regel basierend auf standardisierten und objektiven Entscheidungsgrundlagen in Form von Prozess-Vorgaben und Checklisten getroffen – eine Anforderung, die auch im Rahmen von Agentur-Pitches berücksichtigt werden sollte.



Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen jedoch, dass die meisten Unternehmen diesen Anforderungen wenig bis gar nicht gerecht werden. So ist das Top-Management bei den befragten Unternehmen kaum oder lediglich am Rande in den Pitch-Prozess eingebunden. Noch grössere Defizite bestehen bei der Organisation der Pitch-Prozesse. Diese sind bei 70% der befragten Unternehmen nicht standardisiert, sondern laufen individuell und ohne definierte Regeln ab. Nur bei 30% der Auftraggeber bestehen für den Pitch-Prozess klare Regeln oder sogar ein standardisierter Prozess (vgl. Abbildung 1). Berücksichtigt man, dass im Zuge dieser Erhebung nur solche Unternehmen befragt wurden, die zur Auswahl einer Werbeagentur auch einen Pitch durchführen, so dürfte der Anteil unstandardisierter Auswahlverfahren in der Praxis noch weit höher liegen⁴.

² Zur Struktur der Stichprobe vgl. Anhang.

³ Der Durchschnitt (Basis: Median) der Bruttowerbeausgaben im Jahr 2004 der 20 grössten Werbeauftraggeber der Schweiz beträgt 27,3 Mio. CHF (der Median ist hier der aussagekräftigere Durchschnittswert, da die beiden Detailhändler Migros und Coop mit ihren dreistelligen Millionenausgaben als Ausreisser nach oben zu betrachten sind und Durchschnittsausgaben (Basis: arithmetisches Mittel) von 51,6 Mio. CHF suggerieren).

⁴ Von den befragten Unternehmen hat rund die Hälfte (44%) im vergangenen Jahr einen Pitch durchgeführt.

Standardisierung des Pitch-Prozesses

Frage: Inwiefern ist der Pitch-Prozess in Ihrem Unternehmen standardisiert?
 Welche Aussage trifft auf Ihr Unternehmen am ehesten zu? (Prozentuale Häufigkeiten)

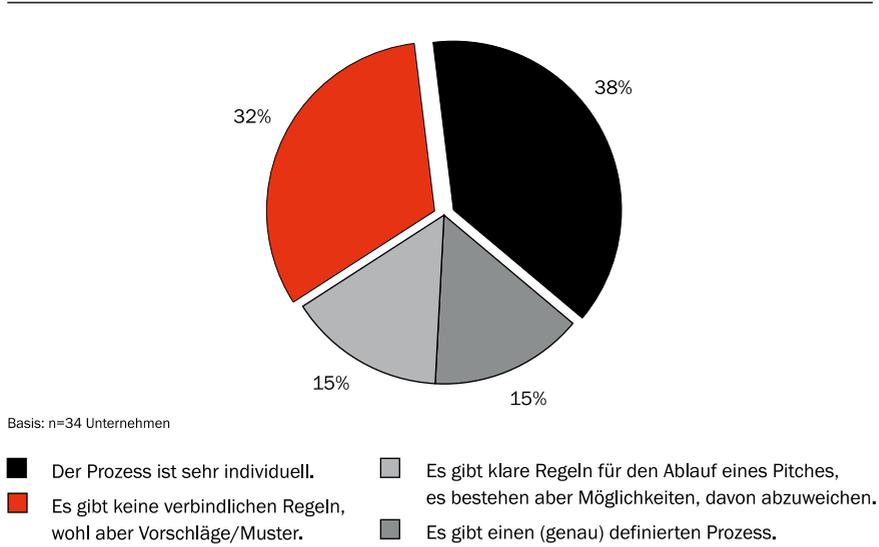


Abbildung 1: Standardisierung des Pitch-Prozesses (Quelle: BBDO Consulting)

Dieses Ergebnis erstaunt umso mehr, als dass die Unternehmen eine klare Organisation des Pitch-Ablaufs als zweitwichtigste Voraussetzung für einen optimalen Pitch einschätzen (vgl. Abbildung 2). Somit wird deutlich, dass aus Unternehmenssicht diesem Kriterium eine grosse Erfolgsrelevanz beigemessen wird, gleichzeitig jedoch in der Umsetzung dieses Kriteriums im Tagesgeschäft ein grosses Defizit besteht.



Kriterien für einen optimalen Pitch aus Unternehmensperspektive

Frage: Stellen Sie sich den aus Ihrer Sicht optimalen Pitch vor. Wie wichtig sind die folgenden Kriterien, um zu einem optimalen Ergebnis zu kommen? Mittelwerte (Skala 1 bis 5).

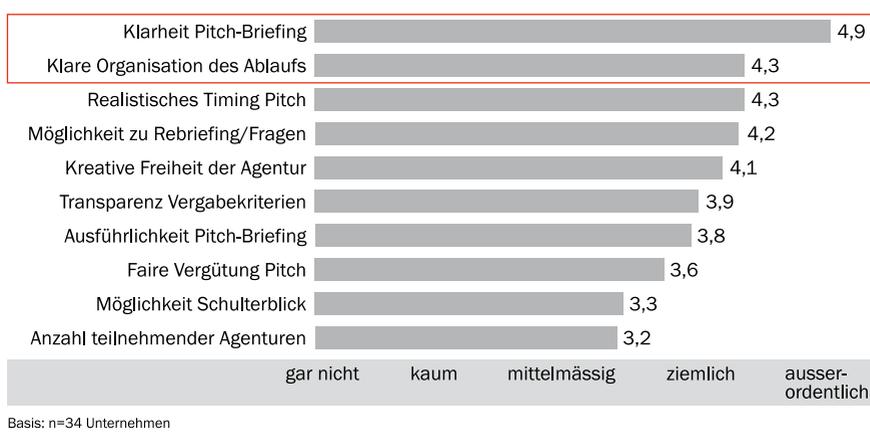


Abbildung 2: Kriterien für einen optimalen Pitch (Quelle: BBDO Consulting)

Die Bewertung der Kriterien eines optimalen Pitches durch die Agenturen unterscheidet sich von der Einschätzung der Unternehmen nur marginal. Dies zeigt, dass sich Unternehmen und Agenturen hinsichtlich der Anforderungen an einen optimalen Pitch weitgehend einig sind. Als wichtigste Voraussetzung für einen optimalen Pitch sehen auch die Agenturen die Klarheit des Briefings. An zweiter Stelle steht bei den Agenturen jedoch die Möglichkeit zu einem oder mehreren Rebriefings während für Unternehmen die klare Organisation des Ablaufs entscheidender ist.



3 Pitch-Prozess

Im Pitch-Prozess selber gilt es für die Unternehmen, die grösstmögliche Effizienz und Effektivität in der Zusammenarbeit mit den beteiligten Agenturen sicherzustellen. Hierzu ist ein standardisierter Prozess unerlässlich. Im Mittelpunkt eines solchen Prozesses stehen dabei die Auswahl der optimal geeigneten Agenturpartner und die Schaffung einer Basis für eine faire und erfolgreiche Zusammenarbeit. An dieser Stelle wird ein solch idealtypischer Pitch-Prozess skizziert (vgl. Abbildung 3), anhand dessen die Befragungsergebnisse anschliessend diskutiert bzw. verortet werden.

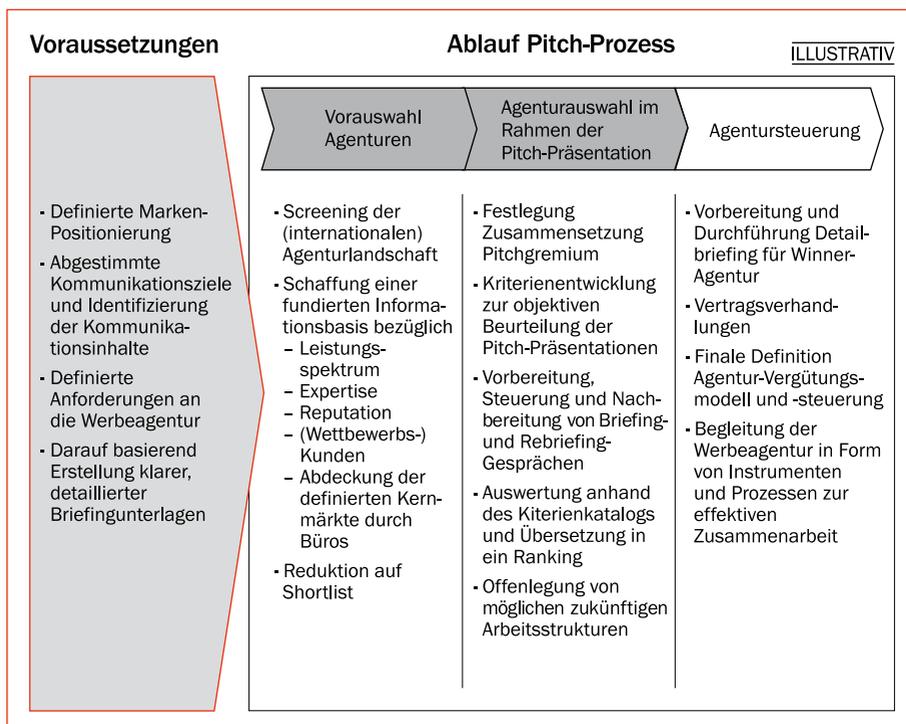


Abbildung 3: Idealtypischer Pitch-Prozess (Quelle: BBDO Consulting)

Als Voraussetzungen für einen zielgerichteten Pitch-Prozess sind die Markenpositionierung, die Kommunikationsziele und -inhalte sowie die Anforderungen an die teilnehmenden Agenturen zu definieren. Diese Informationen bilden die Grundlage für das Aufsetzen einer effektiven Kommunikation und somit auch für ein klares, detailliertes Briefing.

Ein standardisierter Pitch-Prozess sieht zwei zentrale Phasen vor: Eine faktenbasierte Vorauswahl der einzuladenden Agenturen sowie eine transparente Agenturauswahl auf Basis der Pitch-Präsentation. Bei der Vorauswahl wird in einem ersten Schritt aufgrund von fundierten, aktuellen Kenntnissen der Agenturmärkte im In- und gegebenenfalls Ausland sichergestellt, dass die am besten für die jeweilige Aufgabe geeigneten Agenturen auf eine Longlist gelangen. Im Rahmen dieses Vorauswahlprozesses werden die Agenturen der Longlist hinsichtlich ihres Leistungsspektrums, ihrer Reputation und Branchenerfahrung, ihrer Kunden, ihrer Marktabdeckung etc. detailliert beurteilt. Basierend hierauf wird die Shortlist jener Agenturen erstellt, die zum Pitch eingeladen werden. Der Pitch selber erfolgt dabei nach detaillierten Briefing-Guidelines. In dieser Phase des Pitch-Prozesses gilt es, die Briefing-Gespräche vorzubereiten, zu steuern sowie Schlussfolgerungen daraus abzuleiten (Nachbereitung). Gleichzeitig werden Kriterien entwickelt, die eine objektive Beurteilung und Rangierung der Pitch-Präsentationen ermöglichen (Agenturauswahl).

Durch das Sicherstellen der notwendigen Voraussetzungen, die Standardisierung der Pitch-Prozess-Phasen und das frühzeitige Aufstellen und Involvieren eines Top-Management-Pitch-Gremiums kann die Auswahl einer Werbeagentur wesentlich effizienter erfolgen.



3.1 Vorauswahl

Wenn es um die Gründe geht, weshalb eine Agentur zu einem Pitch eingeladen wird, messen die befragten Unternehmen den Kriterien „Gute Erfahrung in der Vergangenheit“ sowie „Know-how in der integrierten Kommunikation“ eine zentrale Bedeutung bei. Auffällig ist, dass die Unternehmen die Grösse einer Agentur in Form ihrer internationalen Vernetzung als Evaluationskriterium nur sehr gering gewichten, hingegen auf die Kompetenzen im Bereich integrierter Kommunikation grossen Wert legen. Kreativ-Rankings und -Awards haben aus Sicht der Unternehmen kaum einen Einfluss auf die Berücksichtigung bei der Einladung zu einem Pitch (vgl. Abbildung 4).

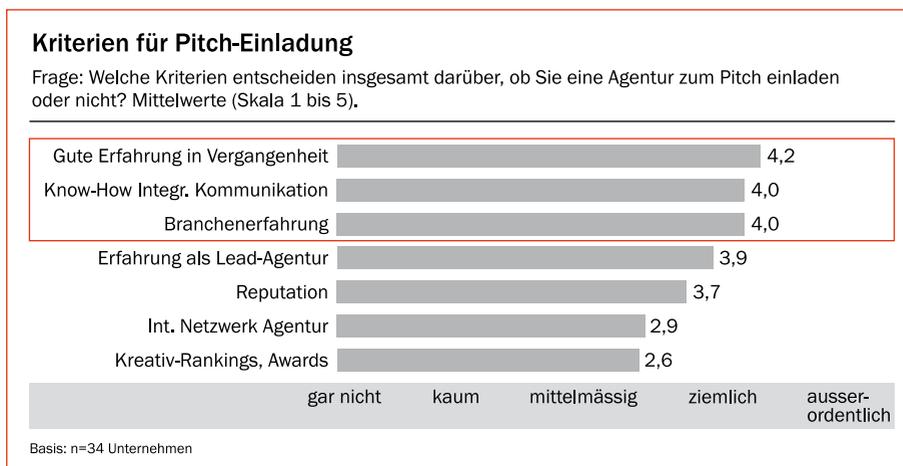


Abbildung 4: Kriterien für Pitch-Einladung (Quelle: BBDO Consulting)

3.2 Pitch-Durchführung

Für den Pitch-Zuschlag sind aus Unternehmenssicht hauptsächlich die treffende Umsetzung des Briefings, die Kreativität der Agentur und die Qualität der kreativen Endprodukte ausschlaggebend. Die Auswertungen zeigen zudem, dass ein überzeugendes Auftreten des Agenturteams sowie eine angemessene und transparente Kostenkalkulation im Rahmen des Pitch-Prozesses als Hygienefaktoren zu betrachten sind, welche die teilnehmenden Agenturen in einem Pitch-Prozess als Minimalanforderung erfüllen müssen. Die Profilierung gegenüber den Mitbewerbern erfolgt jedoch vorwiegend über eine gute Umsetzung des Briefings, über eine hohe Kreativität der vorgestellten Konzepte sowie durch eine hohe Qualität der kreativen Endprodukte (vgl. Abbildung 5).⁵

Bei den Kriterien für einen Pitch-Zuschlag rangiert der Grund „Internationales Netzwerk der Agentur“ erneut weit hinten. Dies zeigt, dass auch beim Pitch-Auswahlprozess Inhalte als Selektionskriterien gegenüber der Agenturgrösse dominieren.

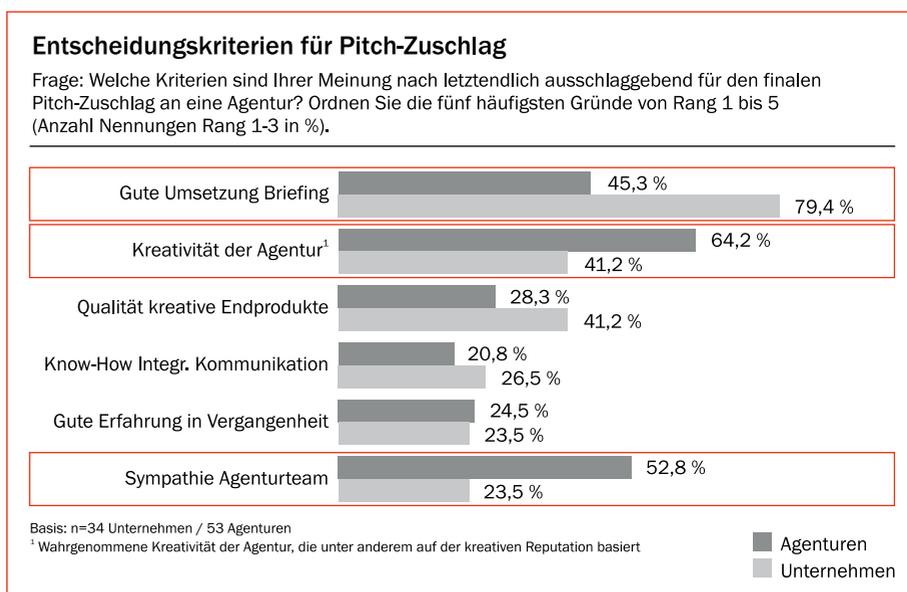


Abbildung 5: Entscheidungskriterien für Pitch-Zuschlag (Quelle: BBDO Consulting)

Vergleicht man die Auswahlkriterien der Unternehmen mit den diesbezüglichen Einschätzungen der Agenturen, so fällt auf, dass die Agenturen eher die Kreativität der Agentur und weniger die gute Umsetzung des Briefings als Entscheidungskriterium für einen Pitch-Zuschlag sehen. Auffällig ist zudem, dass die Agenturen der Sympathie des Agenturteams eine wesentlich höhere Bedeutung zuschreiben, als die Unternehmen. Insgesamt zeigt der Vergleich, dass die Unternehmen einen Zuschlag eher auf harte (messbare) Faktoren zurückführen, während die Agenturen eher weiche Faktoren wie Sympathie oder Kreativität hierfür nennen. Des Weiteren zeigt sich, dass das Kriterium „gute Vorschläge zur Mediaplanung“ bei beiden Beteiligten eine auffallend geringe Bedeutung für die

⁵ Ein Vergleich der Bewertungen der Zuschlagsgründe mit den Nicht-Zuschlagskriterien bei den Unternehmen zeigt, dass die Kriterien „kein überzeugendes Agenturteam“ sowie „zu hohe Kosten“ für einen Nicht-Zuschlag ausschlaggebender sind, als umgekehrt deren Erfüllung für einen Zuschlag.

Agenturauswahl hat. Diese klare Aufgabentrennung zwischen Kreativ- und Mediagentur überrascht insofern, als dass bereits mit dem Kreativkonzept oftmals die Grundstrukturen der integrierten Kommunikation gelegt werden und sich hieraus Implikationen für die Mediaplanung ergeben können.

Obwohl Unternehmen harte Faktoren als massgebliche Entscheidungsgrundlagen für den Auswahlprozess anführen, standardisieren sie bisher nur in sehr geringem Ausmass ihre Pitch-Prozesse und richten diese oftmals nicht nach objektiven und transparenten Kriterien aus. Eine solche Konstellation kann dazu führen, dass individuelle, subjektive Entscheide mit vermeintlich objektiven Kriterien legitimiert werden und in der Folge Standardisierungs- bzw. Optimierungspotenziale unentdeckt und verkannt bleiben.



4 Pitch-Zufriedenheit

Mehr als zwei Drittel der befragten Unternehmen sind überwiegend zufrieden mit der Auswahl ihrer Werbeagenturen in den vergangenen Jahren. Dennoch ist erstaunlich, dass rund ein Drittel der befragten Unternehmen nur teilweise bis fast nie mit dem Auswahlprozess ihrer Agentur zufrieden war.

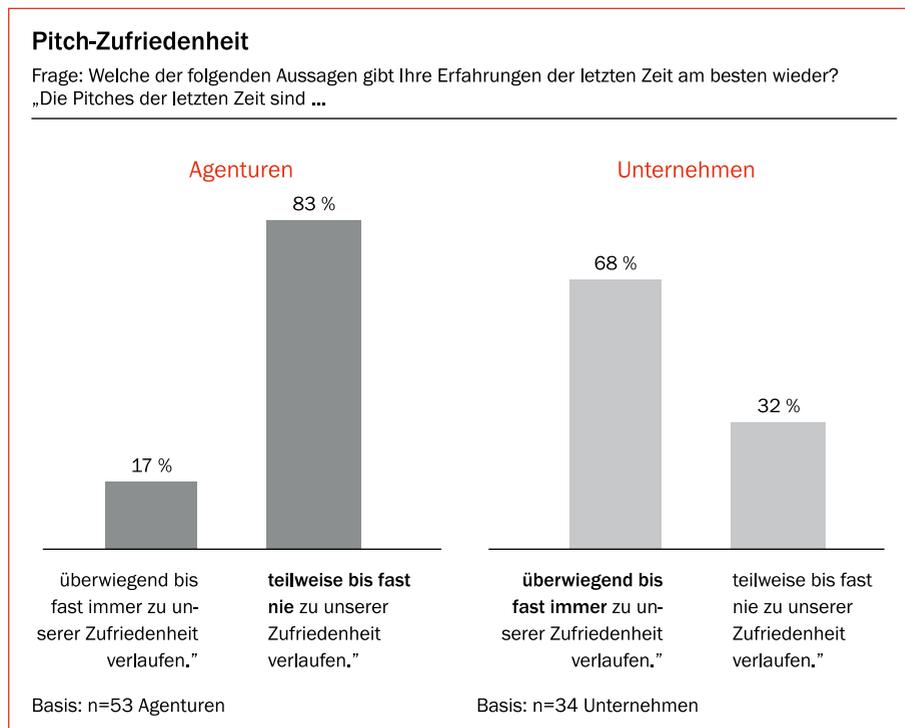


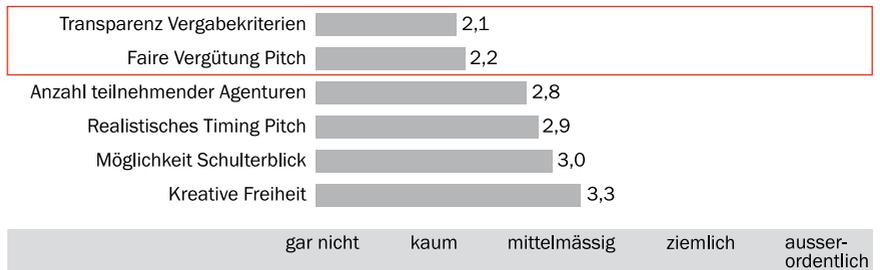
Abbildung 6: Pitch-Zufriedenheit (Quelle: BBDO Consulting)

Auffällig ist demgegenüber die sehr hohe Unzufriedenheit der Agenturen mit den Pitch-Prozessen. Über 80% der befragten Agenturen waren mit den Pitch-Prozessen, an denen sie in der letzten Zeit teilgenommen haben, nur teilweise bis fast nie zufrieden. Diese grosse Diskrepanz bei der Beurteilung der Zufriedenheit zwischen den Unternehmen und den Agenturen zeigt erneut, dass es in der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer erhebliche Optimierungspotenziale gibt.

Relativierend ist an dieser Stelle anzumerken, dass es in der Natur des Auswahlprozesses liegt, dass die Agenturen am Ende unzufriedener sind als die aus-schreibenden Unternehmen, da bei einem Pitch-Prozess üblicherweise nur eine Agentur den Zuschlag erhält und gleichzeitig mehrere Agenturen das Nachsehen haben. Betrachtet man jedoch die Gründe für die hohe Unzufriedenheit der Agenturen genauer, so wird deutlich, dass massgeblich die mangelnde Transparenz der Etat-Vergabe zu einer hohen Unzufriedenheit führt (vgl. Abbildung 7). Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass auch die Agenturen von einer zunehmenden Standardisierung der Pitch-Prozesse im Sinne klar definierter Vorgehensweisen und objektiver, transparenter Vergabekriterien profitieren. Diese ermöglichen den Agenturen den ständigen Abgleich ihrer kreativen Ideen mit den Beurteilungskriterien und eine diesbezügliche Optimierung ihrer im Rahmen der Pitch-Präsentation vorzustellenden Kreativkonzepte, wovon wiederum auch die Auftraggeber profitieren.

Kriterien zur Pitch-Zufriedenheit aus Agentursicht

Frage: Denken Sie an die Pitches, an welchen Ihre Agentur in der letzten Zeit teilgenommen hat: Wie zufrieden waren Sie mit den folgenden Punkten? Mittelwerte (Skala 1 bis 5).



Basis: n= 53 Agenturen

Abbildung 7: Kriterien zur Pitch-Zufriedenheit aus Agentursicht (Quelle: BBDO Consulting)



5 Fazit und Ausblick

Als drei zentrale Erfolgsfaktoren zur effizienten Auswahl der richtigen Agentur sind ein hochkarätig besetztes Pitchgremium, die standardisierte und transparente Pitchgestaltung sowie die Erhöhung der Briefingqualität zu nennen (siehe Abbildung 8).

	Unternehmen	Agenturen
1 Hochkarätig besetztes Auswahlgremium	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung des Top-Managements • Frühzeitig relevante Ländervertreter im Pitch-Gremium beteiligen • Hohe Zustimmung zum Agenturpartner erwirken 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung des Top-Managements • Diskussion auf gleicher Augenhöhe ermöglichen • Erhöhte Aufmerksamkeit auf höchster Ebene als Chance und Verpflichtung sehen
2 Standardisierte und transparente Pitchgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> • Ein klar strukturierter Pitch-Prozess • Transparente und objektive Auswahl-Kriterien • Faire und zielorientierte Vergütungsmodelle • Effektives Projektmanagement zur Einarbeitung des Agenturpartners 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierter Pitch-Prozess für effektive Vorbereitung nutzen • Optimale Planung der Kreativ-Arbeit und der dazu benötigten Ressourcen • Reduktion der Ungewissheit
3 Erhöhung der Briefingqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassendes und klar formuliertes Briefing • Klarer inhaltlicher Anforderungskatalog • Offenlegen der Auswahlkriterien • Definierte Kommunikationsziele • Eine zielgruppenrelevante, wettbewerbsdifferenzierende und glaubwürdige Positionierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Zielgerichtete Arbeit der Agenturen • Briefing und offengelegte Auswahlkriterien nutzen, um Kreativkonzepte diesbezüglich zu überprüfen • Möglichkeit, Kreativprodukte objektiver zu beurteilen / bessere Vergleichbarkeit • Objektives Feedback für Lernprozesse

Abbildung 8: Erfolgsfaktoren zur effizienten Auswahl (Quelle: BBDO Consulting)

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie verdeutlichen, dass die Unternehmen das Top-Management nur ungenügend im Rahmen von Pitch-Prozessen integrieren. Da die Entscheidung für eine Werbeagentur und das von ihr vorgestellte Kampagnenkonzept in der Regel eine Investitionsentscheidung von grosser finanzieller Tragweite darstellt, sollte das Top-Management im Pitch-Gremium repräsentiert und an der Entscheidungsfindung beteiligt sein. Bei internationalen Etats sollten zudem die relevanten Ländervertreter im Pitch-Gremium vertreten sein, um frühzeitig, d.h. bereits bei der Auswahl, eine hohe Zustimmung zum Agenturpartner und Werbekonzept sicherzustellen. Aus den Implikationen für die Unternehmen lassen sich auch Erkenntnisse für die Agenturen ableiten. Eine hochkarätige Besetzung der Pitch-Gremien verlangt in der Folge, dass auch auf Agenturseite die Geschäftsführung regelmässig an den Sitzungen teilnimmt. Diese muss intensiv in den Pitch-Prozess einbezogen sein, um Diskussionen „auf gleicher Augenhöhe“ mit dem Top-Management der Unternehmen zu gewährleisten. Durch die Vertretung des Top-Managements im Pitch-Gremium erlangt die Arbeit der Agenturen zudem eine erhöhte Aufmerksamkeit in den höchsten Führungsebenen der Unternehmen. Dies stellt sowohl eine Chance als auch eine Verpflichtung seitens der Agenturen dar.





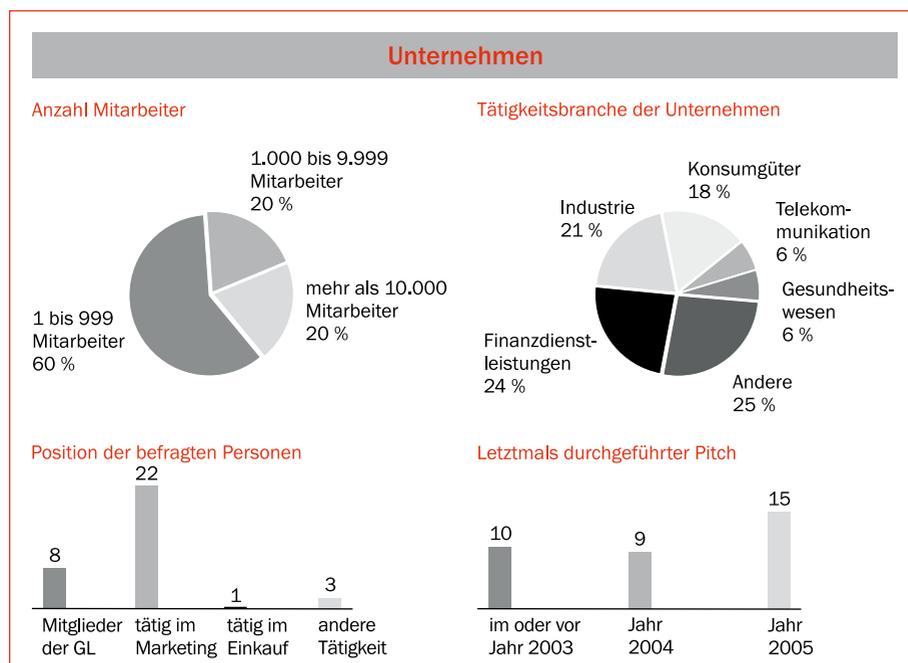
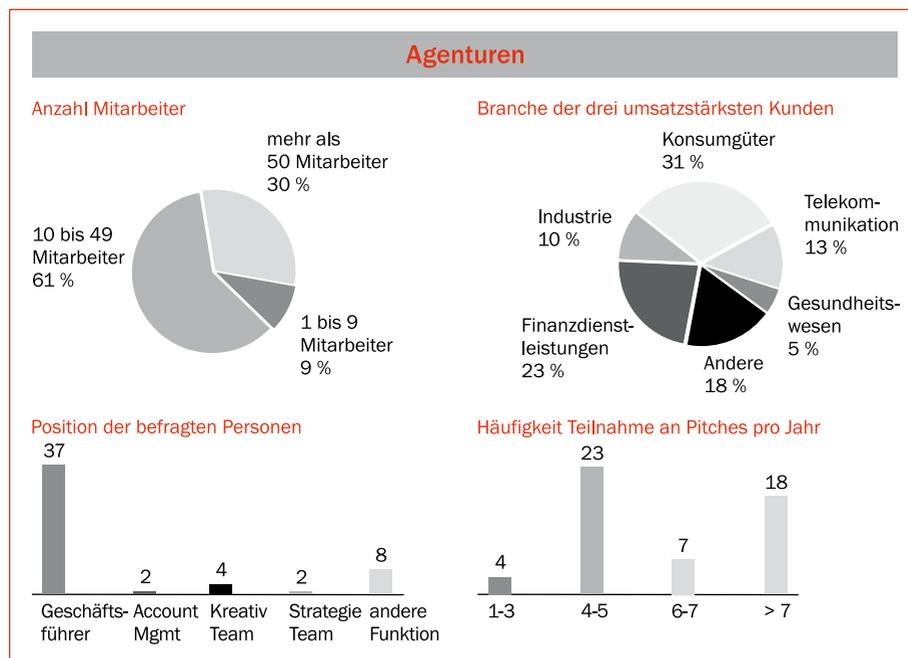
Des Weiteren sind die Pitch-Prozesse bei der überwiegenden Mehrheit der befragten Unternehmen zu wenig standardisiert. Erst durch die Strukturierung des gesamten Prozesses können jedoch die Optimierungspotenziale in der Kommunikation umfassend und nachhaltig ausgeschöpft werden. Bei der Optimierung der Kommunikation – inklusive Auswahl der Werbeagentur – handelt es sich jedoch keineswegs um einen trivialen Prozess, sondern um eine komplexe Herausforderung, die viel Know-how und Erfahrung erfordert. Um dieses Know-how sicherzustellen, greift eine wachsende Zahl von Unternehmen in Europa mittlerweile auf die Unterstützung spezialisierter Unternehmensberatungen zurück, die sowohl bei der Beurteilung der bestehenden Agenturbeziehungen als auch bei der Auswahl neuer Agenturpartner helfen.⁶ Das Leistungsspektrum solcher Spezialisten umfasst dabei die gesamte kommunikative Wertschöpfungskette (vgl. Kapitel 3, Abbildung 3), um eine grösstmögliche Effizienz und Effektivität in der Zusammenarbeit mit Kreativ-, aber auch Marktforschungs- und Media-Agenturen sicherzustellen. Eine stärkere Standardisierung der Pitch-Prozesse bringt auch Vorteile für die Arbeit der Agenturen. Diese sollten einen standardisierten Pitch-Prozess für eine effektive Vorbereitung (Rebriefing) sowie für die optimale Planung ihrer Kreativ-Arbeit und Ressourcen nutzen. Zusätzlich fördert ein organisiertes Auswahlverfahren raschere Abstimmungsprozesse auf Kundenseite und reduziert somit Ungewissheit sowie die Bindung von Ressourcen auf Agenturseite.

Einen weiteren Erfolgsfaktor stellt ein umfassendes und klar formuliertes Briefing dar. Dieses basiert auf einer zielgruppenrelevanten, wettbewerbsdifferenzierenden und glaubwürdigen Positionierung und sichert das Agenturverständnis für die Pitch-Aufgabe. Es grenzt dabei keineswegs den kreativen Spielraum der Werbeagenturen ein, sondern definiert vielmehr diesen Freiraum präzise und setzt die erforderlichen Leitplanken durch einen klaren inhaltlichen Anforderungskatalog. Zur Vereinfachung des Rebriefing- und Auswahlprozesses sind Auswahlkriterien für die Sieger-Agentur bereits im Rahmen des Briefings offen zu legen. Legt das Unternehmen ein prägnantes Briefing vor, so erwartet es im Gegenzug eine zielgerichtete Arbeit der Agenturen. Die Agenturen sollten deshalb das Briefing und die offen gelegten Auswahlkriterien nutzen, um ihre Kreativkonzepte hinsichtlich dieser Anforderungen zu prüfen. Objektive Kriterien helfen darüber hinaus, die kreativen Endprodukte neutraler zu bewerten, vermeiden spontane und unreflektierte Entscheidungen (Gefallen/Nichtgefallen) und gewährleisten eine Vergleichbarkeit der eingereichten Arbeiten.

⁶ Die Nutzung solcher sogenannten „Agency Selection Services“ ist in Ländern wie Grossbritannien, Frankreich oder Spanien weit verbreitet. So schätzte die britische Fachzeitschrift „Marketing“ unlängst, dass in Grossbritannien zwischen 25 und 40 Prozent der Unternehmen „Pitch Consultants“ nutzen, bei Grossunternehmen liege die Quote bei 60 Prozent. Für die europäische Werbe-Hochburg London schätzte Wulf-Peter Kemper, Ex-Vorstandsmitglied von Springer & Jacoby gar, dass 80 Prozent aller Etatvergaben über Pitchberater laufen.

Anhang: Struktur der Stichprobe

Es ist darauf hinzuweisen, dass sich hinsichtlich Unternehmensgrösse und Branchen keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der Vorauswahl- und der Auswahlkriterien, der Zufriedenheit und den Anforderungen an einen optimalen Pitch ergeben haben.



Autoren



Dr. Sandro C. Principe

Dr. Sandro C. Principe, Managing Partner, studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) und promovierte 1993. Nach Stationen bei Novartis wechselte er 1995 zum Beratungsunternehmen Accenture und leitete Strategie- und Managementberatungsprojekte in verschiedensten Industrien. 2003 stiess Sandro C. Principe zur BBDO Gruppe und gründete die Zürcher Niederlassung von BBDO Consulting, die er als geschäftsführender Partner leitet. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Geschäfts-, Marketing-, Kommunikations- und Vertriebsstrategien sowie Effektivitätssteigerungsprogramme wie z.B. Marketing Spend Effectiveness.



Dr. Thomas Schwetje

Dr. Thomas Schwetje, Principal, studierte Betriebswirtschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und promovierte 1999 am Institut für Marketing bei Professor Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert zum Thema Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen. Gleichzeitig war er als Geschäftsführer der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V. tätig. Nach Stationen bei der Bertelsmann AG wechselte er als geschäftsführender Gesellschafter zu einem auf mobile Inhaltevermarktung spezialisierten Medienunternehmen. Seit 2002 arbeitet er bei BBDO Consulting. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Marketingstrategie, Marketingcontrolling und Markenführung.



Markus Koch

Markus Koch, Senior Consultant, studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG). Nach seinem Studium war er als Doktorand und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH) im Kompetenzzentrum Distribution und Kooperation tätig. Parallel dazu verfasste er seine Dissertation zum Thema Akquisitions- und Spill-Over-Potentiale neuer Zielgruppen, die er Ende 2005 abschloss. Seit Januar 2006 arbeitet Markus Koch als Senior Consultant bei BBDO Consulting.



Brigitte Plankensteiner

Brigitte Plankensteiner, Consultant, schloss im Herbst 2004 ihr Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) ab. Studienbegleitende Erfahrungen sammelte sie bei Finanzdienstleistern und Markenartiklern. Seit Januar 2005 ist sie bei BBDO Consulting als Consultant tätig, wo sie sich vorwiegend mit den Themen Markenwertmanagement und Markenpositionierung beschäftigt. Ausserdem ist sie für die Koordination der PR-Aktivitäten der Schweizer Niederlassung verantwortlich.

Kontakt

BBDO Consulting Suisse AG

Dr. Sandro C. Principe

Managing Partner

Uetlibergstrasse 132

8045 Zürich

Tel: +41 (0)44 - 457 56 56

Fax: +41 (0)44 - 457 56 50

E-Mail: sandro.principe@bbdo-consulting.com

Schweizer Werbe-Auftraggeber Verband (SWA-ASA)

Jürg Siegrist

Direktor

Stampfenbachstrasse 61

8023 Zürich

Tel: +41 (0)44 - 363 18 38

Fax: +41 (0)44 - 363 18 31

E-Mail: juerg.siegrist@swa-asa.ch