

# LEITFADEN

## ZUR AGENTURAUSSWAHL



## Über diesen Leitfaden

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmen und Organisationen, welche auf der Suche nach einer geeigneten Kommunikationsagentur sind. Er zeigt auf, welche grundsätzlichen Varianten bei der Agenturauswahl existieren, für welche Situationen sie sich jeweils eignen und welches ihre spezifischen Vor- und Nachteile sind.

Ziel einer jeden Agenturauswahl muss es sein, in einem fairen und effizienten Verfahren den optimalen Partner zu finden. Dieser Leitfaden stellt eine gemeinsame Empfehlung von LEADING SWISS AGENCIES (LSA) und IAB Switzerland Association (iab) dar.

## Varianten der Agenturauswahl

In der Praxis existieren drei grundsätzlich verschiedene Varianten, wie ein Auftraggeber eine Agentur auswählt. Jede dieser Varianten hat ihre spezifischen Vor- und Nachteile, die es als Auftraggeber gründlich abzuwägen gilt. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht, Details sind im anschliessenden Text zu finden.

	<b>(einfache)Agentur-Evaluation</b>	<b>(konkrete)Offertanfrage</b>	<b>(umfassender)Pitch</b>
<b>Situation (Was wird gesucht?)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Partner für längerfristige Mandate</li> <li>· Partner für ein einzelnes Projekt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Partner für ein klar definiertes Projekt</li> <li>· Partner für einen einmaligen Auftrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Partner für längerfristige Mandate</li> </ul>
<b>Aufwand für Auftraggeber</b>	Gering	Gering bis mittel	Hoch
<b>Anzahl Agenturen</b>	Beliebig lange Longlist Shortlist mit physischen Besuchen	Offen	Shortlist aus drei Agenturen (plus Bestandesagentur)
<b>Dauer des Auswahlprozesses</b>	Kurz (ab 1 Woche)	Mittel (ca. 1–3 Wochen)	Lang (min. 4 Wochen)
<b>Ablauf des Auswahlprozesses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mündliche oder schriftliche Anfrage an die Agenturen (mündlich oder schriftlich)</li> <li>· physische Agentur-Präsentation und schriftliches Briefing an die Agenturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erstellen eines detaillierten Anforderungskatalogs</li> <li>· Versand an die teilnehmenden Agenturen</li> <li>· physischer oder telefonischer Rebriefing-Termin zur Beantwortung von Fragen</li> <li>· Präsentationen der Offerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Erstellen eines detaillierten schriftlichen Briefings</li> <li>· physisches Briefing an Agenturen</li> <li>· physischer Rebriefing-Termin zur Beantwortung von Fragen (ca. 1 Woche nach dem Briefing-Termin)</li> <li>· Möglichkeit eines Schulterblicks während des Kreativprozesses (ca. 2 Wochen vor Präsentation)</li> <li>· Pitch-Präsentation durch Agentur</li> <li>· mündlicher Pitch-Entscheid durch Auftraggeber</li> <li>· falls von den Agenturen gewünscht: zeitnaher Debriefing-Termin</li> </ul>

	<b>(einfache) Agentur-Evaluation</b>	<b>(konkrete) Offertanfrage</b>	<b>(umfassender) Pitch</b>
<b>Entscheidungskriterien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· «Chemie»</li> <li>· Kompetenzen und Arbeitsweise</li> <li>· Match</li> <li>· Standort</li> <li>· Erfahrung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preis</li> <li>· Professionalität</li> <li>· Verständnis des Problems</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gesamteindruck</li> <li>· Arbeitsweise</li> <li>· Ansatz</li> <li>· Kreativität</li> <li>· strategische Kompetenz</li> <li>· «Chemie»</li> <li>· Standort</li> </ul>
<b>Worauf ist besonders zu achten?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kennenlernen des Teams</li> <li>· Referenzen</li> <li>· Credentials der Agentur</li> <li>· Honorierungsmodell</li> <li>· Agenturphilosophie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Vergleichbarkeit der Angebote (Scope)</li> <li>· Ratecard (Stundensätze nach Funktionen)</li> <li>· mögliche allfällige Partner/Sub-contractors</li> <li>· Timing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Qualität</li> <li>· Machbarkeit</li> <li>· Preis/Leistung</li> <li>· detailliertes Briefing</li> <li>· Fairness</li> <li>· eindeutiges Bewertungsraster (Kriterien)</li> <li>· Ausfallhonorar (Pitch Fee)</li> <li>· Rahmenbedingungen besprechen (Ertragsmodelle, Nutzungsrechte etc.)</li> </ul>
<b>Potentielle Fallstricke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ehrlichkeit: Kann die Agentur ihre Versprechen wirklich erfüllen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transparenz</li> <li>· Detaillierungsgrad</li> <li>· Kostenart (wiederkehrend, einmalig etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Involvierung der Entscheider</li> <li>· Fairness</li> <li>· unklare Bewertung</li> <li>· implizite Regeländerungen im Pitch-Prozess</li> <li>· Neuverhandlung der Bedingungen betr. Zusammenarbeit und Vergütung erst nach erfolgtem Pitch</li> </ul>

### **Variante 1: Agentur-Evaluation**

Bei der einfachen Agentur-Evaluation fällt die Entscheidung für eine Agentur nach einem persönlichen Treffen mit der Agenturleitung und dem Kunden-Team. Die Grundlage für die Entscheidung bilden Kriterien wie Arbeitsbeispiele, Agenturphilosophie, Einstellung des Managements und der leitenden Mitarbeiter zum möglichen Auftraggeber und zu dessen Markt, persönlicher Eindruck vom Team. Wichtig ist auch ein Konsens bei der Honorierung.

Sinnvollerweise erstellt der Auftraggeber eine Checkliste mit allen relevanten Punkten für die Zusammenarbeit mit einer Agentur. Der Entscheid sollte rasch und offen kommuniziert werden.

Diese Variante der Agenturauswahl verursacht keine direkten Kosten für den Auftraggeber. Sie bietet Gewähr für eine umfassende und möglichst objektive Beurteilung der zukünftigen Agenturpartner.

### **Variante 1a: Vorprojekt/Einzelauftrag**

Als Zusatzvariante zur Agentur-Evaluation bietet sich die Vergabe eines Vorprojekts/Einzelauftrages an. Damit kann der Auftraggeber die Leistungsfähigkeit der Agentur konkret überprüfen. Die Entscheidungskriterien bei einem Vorprojekt/Einzelauftrag sind dieselben wie bei einem Pitch (siehe oben).

### **Variante 2: Offertanfrage**

Bei der Offertanfrage erstellt die Agentur basierend auf dem Briefing des Auftraggebers ein Angebot für eine konkrete Kampagne bzw. ein konkretes Projekt, welches den finanziellen Aufwand für die angefragten Leistungen detailliert ausweist. Dabei wird schriftlich festgehalten, ob dieses Angebot verbindlich (ggf. mit Kostendach) oder unverbindlich (im Sinne einer Richtofferte) zu verstehen ist. Die Agentur präzisiert bei Bedarf in knapper Form die Art und Weise der geplanten Umsetzung; sie erarbeitet aber im Rahmen der Offertanfrage noch kein detailliertes Konzept und insbesondere keine Kreativideen.

Es empfiehlt sich, sowohl das Briefing als auch die Offertpräsentation im Rahmen eines Meetings durchzuführen. Im Falle einer Offertpräsentation müssen die Entscheidungsträger auf Auftraggeberseite anwesend sein.

### Variante 3: Pitch

Wettbewerbspräsentationen (Pitches) sind sowohl für den Auftraggeber als auch für die beteiligten Agenturen die aufwändigste Variante einer Agenturauswahl. Deshalb sind sie nur für klar definierte Projekte mit einem Volumen ab 250'000 Franken Agenturleistung (exkl. Media) oder für langfristige Mandate (ab 1 Jahr) angebracht. Zudem muss sichergestellt sein, dass die zum Pitch ausgeschriebenen Kampagnen/Projekte auch tatsächlich umgesetzt werden.

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Pitches:

	Ziel	Eignung	Vorgehen
<b>Strategie-Pitch</b>	Evaluation der strategischen Qualitäten (Fach- und Methodenkompetenz)	Geeignet für grosse Projekte mit strategischer Bedeutung und/oder mittlerer bis hoher Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Schriftliches Briefing mit Fragestellungen</li> <li>· Workshop beim Auftraggeber (2 bis 4 Stunden)</li> </ul>
<b>Kreativ-Pitch</b>	Evaluation der kreativen Fähigkeiten (Kreativstrategie und -kompetenz)	Geeignet für eine Zusammenarbeit, bei der die Kreativleistung höher gewichtet wird als die Methodenkompetenz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Schriftliches Briefing mit Fragestellungen</li> <li>· Präsentation beim Auftraggeber (1 bis 2 Stunden)</li> </ul>

Für einen erfolgreichen Pitch sind folgende Aspekte von entscheidender Bedeutung:

#### Schriftliches Briefing

Eine professionelle Wettbewerbspräsentation setzt ein präzises, umfassendes schriftliches Briefing voraus. Daraus muss hervorgehen, ob der Auftraggeber nur Strategievorschläge, kreative Ansätze oder ausgearbeitete Kampagnen erwartet. Zudem muss das Briefing den kompletten Pitch-Prozess abdecken, d.h. es darf keine nachträglich kommunizierte zweite Pitch-Runde mit neuen Aufgabenstellungen geben.

Der Auftraggeber stellt sicher, dass die Agenturen über alle notwendigen Informationen und Materialien verfügen. Er sorgt ausserdem dafür, dass allen beteiligten Agenturen die gleichen Informationen zur Verfügung stehen. Konsultative und informative Gespräche ergänzen das schriftliche Briefing. Den Agenturen steht während des gesamten Pitch-Prozesses ein Ansprechpartner auf Auftraggeberseite zur Verfügung, der alle erforderlichen Auskünfte gibt und für Kontinuität sorgt.

### **Begrenzter und bekannter Teilnehmerkreis**

Zu einem Pitch sind nicht mehr als drei Agenturen einzuladen (höchstens vier, falls die bisherige Agentur ebenfalls präsentiert). Im Rahmen des Briefings werden die Namen aller zum Pitch eingeladenen Agenturen bekanntgegeben.

### **Klare Rollenverteilung und Kriterien**

Alle Entscheider auf Auftraggeberseite müssen das Briefing im Detail kennen und lückenlos über den Pitch-Prozess informiert sein. Sie sind bei allen Präsentationen anwesend.

Den Kandidaten werden Name und Funktion der Präsentationsteilnehmer vorgängig kommuniziert. Alle Präsentationen sind nach den gleichen, objektiven Kriterien zu beurteilen, die vorher festzulegen und den Teilnehmern bekannt sind.

Die Agentur stellt an der Präsentation alle Mitarbeiter vor, die später für dieses Mandat arbeiten. Am Ende der Präsentation ist ausreichend Zeit für die Beantwortung von Fragen vorzusehen.

### **Zeitraum nicht zu knapp bemessen**

Zwischen Briefing und Präsentation muss genügend Zeit für eine fundierte Konzeptfindung liegen. Im Interesse der Vergleichbarkeit sollen alle beteiligten Agenturen gleich viel Vorbereitungszeit erhalten.

Der zeitliche Rahmen für einen Pitch gestaltet sich in etwa folgendermassen:

<b>Phase</b>	<b>Dauer</b>
Erstellen des Briefings, Vorbereitungen und Auswahl der einzuladenden Agenturen	mehrere Wochen
Briefing, Arbeitsphase der Agentur	3 bis 6 Wochen (für ausgearbeitete Kreativvorschläge eher 6 Wochen)
Präsentationen der Agenturen	1 Woche
Entscheidung über die Agenturwahl	1 Woche

Am Zeitplan, der im Briefing kommuniziert wird, ist unbedingt festzuhalten.

### **Angemessenes Präsentationshonorar**

Die Arbeit der Agenturen im Rahmen eines Pitches ist zu honorieren.

Das Präsentationshonorar (Pitch Fee) ist für alle Kandidaten gleich bemessen und muss zu Beginn des Wettbewerbs bekannt sein.

Das Honorar deckt nicht die effektiven Aufwände der Agenturen, sondern ist in erster Linie als Anerkennung für die geleistete Arbeit zu verstehen. Deshalb ist das Pitch-Honorar auch keine Abgeltung für Nutzungs- oder Urheberrechte – diese verbleiben bei der Agentur. Zudem schützt das Honorar die Agenturen vor unseriösen Wettbewerben.

LEADING SWISS AGENCIES empfiehlt folgende Ansätze:

1. Für Präsentationen ohne kreative Umsetzung auf der Basis eines konkreten, projektbezogenen Kundenbriefings:  
mindestens CHF 5'000
2. Für umfassende und komplexe Präsentationen mit kreativen Ideenansätzen:  
ab CHF 10'000

### **Klärung wichtiger Fragen vor Entscheid**

Wichtige finanzielle und rechtliche Fragen wie Vertrag, Vergütung, Urheber- und Nutzungsrechte sowie alle Details der Zusammenarbeit sind bereits vor dem Pitch-Entscheid zu regeln.

### **Rasche und offene Informationspolitik**

Normalerweise wird ein Pitch-Entscheid innerhalb einer Woche gefällt und kommuniziert. Gewinner und Verlierer sollen am selben Tag (und noch vor der Öffentlichkeit) informiert werden.

Der Auftraggeber legt fest, wie das Pitch-Ergebnis gegenüber den Medien kommuniziert wird.

### **Verlierer fair behandeln**

Die Verlierer werden in einem persönlichen Gespräch über den Pitch-Entscheid informiert.

Falls die bisherige Agentur zu den Verlierern gehört, sind die Vertragsbedingungen (insbesondere die Kündigungsmodalitäten) einzuhalten. Der abtretende Partner übergibt alle Informationen, Daten und Materialien an die neue Agentur und stellt einen reibungslosen Übergang sicher; für den daraus resultierenden Aufwand wird er vom Auftraggeber nach Absprache entschädigt.

## Gespräche mit Agenturen

Unabhängig vom Auswahlverfahren gibt es eine Reihe von Fragen, welche bei der Beurteilung einer Agentur von Bedeutung sind:

- 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 erfolgsversprechenden Weg zu finden. Der Leitfaden «Ertragsmodelle» von LEADING SWISS AGENCIES gibt weitere Hinweise zu diesem Thema. Wichtig sind ferner auch alle Fragen, die das Urheber- und Nutzungsrecht sowie die weiteren Vertragsbedingungen betreffen.