

**INVESTIEREN  
IN KOMMUNIKATION,  
ABER RICHTIG.**

TOOLBOX TEIL 1

# „NIMM MICH!“

**DER PITCH  
ALS CHANCE  
UND FALLE.**

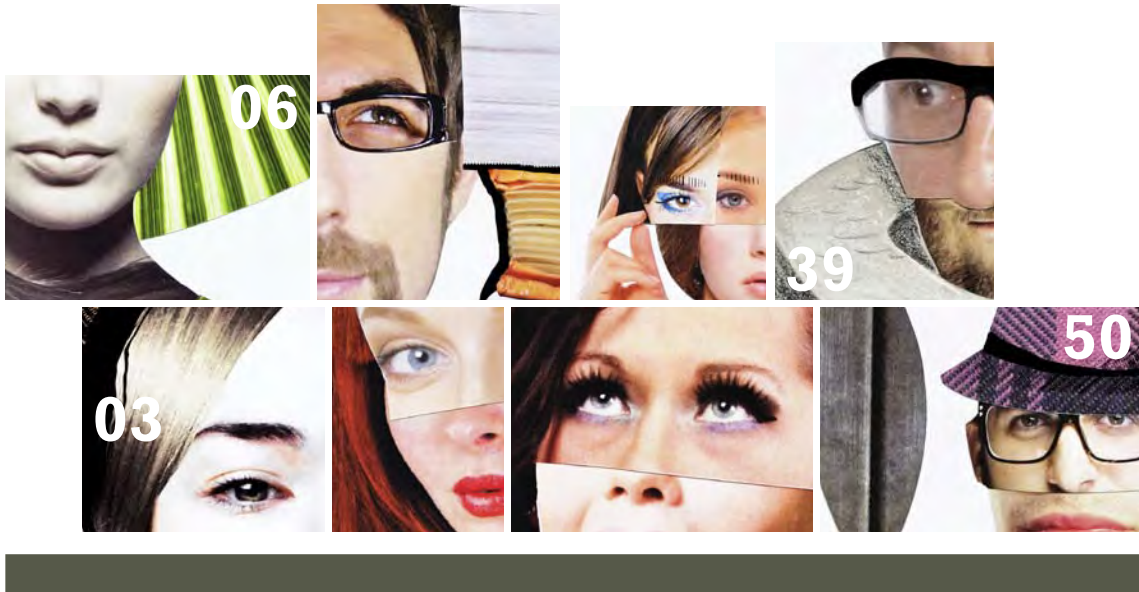
*Martin Weinand  
Mike Lynn*



**PLATTFORM  
KOMMUNIKATIONS  
INVESTITION**



**WKO**   
WIRTSCHAFTSKAMMER WIEN  
Werbung · Marktkommunikation



**DAS UNGEHAHRE RISIKO** \_\_\_\_\_ **03**

*Auf den ersten Blick war es Liebe:  
Präsentationen, die im Desaster enden.*

**FÜNF RETTENDE FRAGEN** \_\_\_\_\_ **06**

*Von „Wohin?“ bis „Warum?“, 5 Fragen,  
die Ihren Werbeerfolg retten könnten.*

**DER HEIKLE SPEZIALFALL** \_\_\_\_\_ **39**

*Die Kunst der öffentlich-rechtlichen  
Ausschreibung. „Fünfhundert Fuchsköder und  
eine geistige Dienstleistung, bitte!“*

**EINE NACHBEMERKUNG** \_\_\_\_\_ **50**

*Von Werbung, Würmern und Witzen.  
Nachsatz. Oder eigentlich Nachsätze.*

# AUF DEN ERSTEN BLICK WAR ES LIEBE:

*Präsentationen, die im Desaster enden.*

## VORWORT

Die Plattform Kommunikationsinvestition ist eine österreichweite Initiative, die federführend von der Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation Wien getragen und finanziert wird. Ziel ist es, gemeinsam mit dem Fachverband Werbung und Marktkommunikation, den Fachgruppen in den Bundesländern, den freien Kommunikationsverbänden und deren Mitgliedern Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Kommunikation eine Investition in den Unternehmenswert darstellt. Kommunikation und insbesondere die kreativen Leistungen der Branche bedeuten Wertschöpfung für Unternehmen und Marken. Dieser finanzielle Aspekt, der sich für die Auftrag gebende Wirtschaft auch im wirtschaftlichen Erfolg niederschlägt und in den Unternehmenskennzahlen erkennbar ist, soll zu einer gesteigerten Wertschätzung für professionelle Kommunikationsarbeit führen.

Als Fachgruppe haben wir dieses Projekt für die gesamte Kommunikationswirtschaft partnerschaftlich umgesetzt. Jeder mitwirkende Verband hat seine branchenspezifischen Stärken eingebracht und bringt sie weiter ein, denn Bewusstsein zu schaffen ist kein kurzfristig zu erreichendes Ziel.

Bewusstsein wird auch durch Fakten geschaffen. Deshalb gibt es eine Dokumentation von Wissen und Erfahrung unserer Branche. Wir wollen mit dieser Toolbox Agenturen wie Auftraggebern die Arbeit erleichtern. Das vorliegende Handbuch wird ihnen einen Wegweiser durch den Vergabedschungel bieten. Auch bei öffentlichen Auftraggebern und Anwaltskanzleien wird die Toolbox ein wertvoller Arbeitsbehelf sein.

Ein besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang Karin LEHMANN, Ausschussmitglied sowohl in Wien als auch auf Bundesebene, die entscheidend dieses Projekt vorangetrieben hat. Wir bedanken uns herzlich für den kreativen Input von Eduard BOHLER, Agentur WIEN NORTH, und natürlich den beiden Autoren dieses Buches, Martin WEINAND und Mike LYNN. Vielen Dank auch an Ander PECHER, für die im wahrsten Sinne des Wortes „Aufsehen erregenden“ Illustrationen.

Wir hoffen, dass Ihnen dieses Handbuch und weitere folgende Publikationen der Toolbox von großem Nutzen sein werden und wünschen Ihnen erfolgreiche Kreativleistungen.

**Mag. Michael Himmer**  
Obmann Fachgruppe Werbung Wien

**Mag. Angelika Sery-Froschauer**  
Obfrau Fachverband Werbung & Marktkommunikation

Gehen Sie in absehbarer Zeit auf Agentursuche? Freuen Sie sich auf eine spannende Wettbewerbspräsentation? Ein Feuerwerk sprühender Ideen? Einen fairen Wettbewerb der besten kreativen Köpfe? Wirklich?

Eigentlich sollten Sie in dieser Situation eher ein wenig nachdenklich sein. Auch ein gesundes Maß an Respekt und Behutsamkeit wäre angebracht. Denn der Weg zur neuen Werbekampagne ist zwar unbestreitbar eine große Chance, aber leider gespickt mit zahlreichen Fallen.

Bedenken Sie: Gleich die allererste Wettbewerbspräsentation der Menschheitsgeschichte endete in einem Desaster von so legendären Ausmaßen, dass das Ganze später mit Brad Pitt verfilmt wurde. Ein im Marketing völlig unerfahrener Juniorchef namens Paris, wird kolportiert, folgte damals seinem Bauchgefühl und traf im Alleingang unter drei ausgesprochen attraktiven Finalistinnen statt der strategisch gescheiterten die mit großem Abstand ungeschickteste Wahl.

Die übrigen Vorstandsmitglieder stellte er vor vollendete Tatsachen. Bedenken von Trendauguren wurden standhaft ignoriert. Nicht einmal ein völlig offensichtlicher „Conflict of Interest“ konnte die Entscheidung noch umdrehen: Das Konzept „Helena“ war gekauft.

Dass der ambitionierte junge Mann einem total göttlichen Layout auf den Leim gegangen war, macht seinen Lapsus verständlich, aber um nichts weniger folgenschwer: Die Marktreaktion stellte selbst pessimistischste Einschätzungen völlig in den Schatten. An die 100 Prozent der Zielgruppe „männliche Griechen zwischen 15 und 45 mit mindestens einem Speer im Haushalt“ reagierten mit nackter Aggression, und das buchstäblich. Noch vor Ende des laufenden

*Einsame  
Entscheidung  
mit tragischen  
Folgen.*

Geschäftsjahres parkten die Wutbürger vollzählig unter Herrn Paris' Bürofenster und äußerten ihre Kritik auf vielleicht etwas vormoderne, aber völlig unmissverständliche Weise: Troja wurde so nachhaltig warm abgetragen, dass nicht mal mehr Google es gefunden hätte – wäre denn Google damals schon auf der Welt gewesen.

## WAS VIELLEICHT SCHIEFGEHEN KÖNNTE, GEHT GANZ SICHER SCHIEF.

*Die häufigsten  
Ursachen der  
häufigsten  
Katastrophen:*

**h**üten wir uns vor der naiven Annahme, dass dieser tragische Ausgang die Marketing-Community dauerhaft gegen Fehlentscheidungen immunisiert hat: Das einzige Geschöpf in der belebten Natur, das mehr als einmal über denselben Stein stolpert, ist und bleibt der Mensch.

Es überrascht deshalb nicht, dass Wettbewerbspräsentationen – in knackigem Werbe-Denglisch „Pitches“ genannt – bis zum heutigen Tag immer wieder aus dem Ruder laufen. Manchmal tun sie es so spektakulär, dass es zum Schiefachen wäre, stünden nicht achtstellige Eurosummen und die Zukunftsaussichten namhafter Unternehmen auf dem Spiel.

*Fehleinschätzungen mangels  
Wissen über  
das Schlüssel-  
personal...*

Erinnern wir uns beispielsweise an die hochseriöse Jury, die in öffentlichem Auftrag das in jenem Jahr größte Werbebudget Österreichs zu vergeben hatte: Mit glänzenden Augen hingen die JurorInnen an den Lippen eines milde meschuggenen, aber offensichtlich genialen britischen Kreativdirektors. Er präsentierte das nicht ganz verständliche Konzept und die eigentlich diskussionsbedürftigen Layouts einer internationalen Agenturkette mit derart mitreißender Verve, dass er donnernden Schlussapplaus und eine einstimmige Juryentscheidung zugunsten seines Teams erntete. Danach verschwand er für immer aus dem Blickfeld der Entscheidungsträger, denn statt des eigenen Schlüsselpersonals hatte der fuchsschlaue Boss der Wiener Niederlassung einen englischen Schauspieler angemietet, der bei der Präsentation überzeugend den ausgerasteten internationalen Turbokreativen gegeben hatte.

*Zuschläge für  
faszinierende,  
aber nicht  
umsetzbare  
Ideen...*

Und damit ja niemand glaubt, in der Privatwirtschaft würden keine Böcke geschossen: Ein besonders bizarres Beispiel lieferte ein prominenter heimischer Lebensmittelhersteller, der ein knappes Dutzend Agenturen durch eine zweistufige Präsentation hetzte, schließlich ein vermeintlich rundes, durchdachtes Konzept kaufte – und nach Vertragsunterzeichnung erkennen musste, dass es in der Praxis schlicht und einfach nicht umsetzbar war.

In einer ebenfalls zweistufigen Präsentation verbrannte eine bekannte Elektrohändlergenossenschaft ein kleines Vermögen an Arbeitshonoraren, um am Ende des Prozesses zu erkennen, dass noch immer kein erfolgversprechendes Konzept auf dem Tisch lag. Den Zuschlag erhielt nach einer angemessenen Nachdenkpause die langjährig etathaltende Agentur: Sie hatte sich standhaft geweigert, an der Präsentation teilzunehmen und war erst, als sich der Staub verzogen hatte, mit dem einzig wirklich überzeugenden Konzept für eine Neuausrichtung der Marke herausgerückt.

Die Lapsus-Liste ließe sich mühelos und nahezu unbegrenzt verlängern. Aber wollen wir das? Nein. Schon gar nicht um Ihre nächste Ausschreibung, geschätzte Leserin, werter Leser.

Im Gegenteil: Sprechen wir darüber, wie Sie zum richtigen Zeitpunkt aus den richtigen Gründen zur richtigen Entscheidung kommen. Und das auch noch mit vertretbarem Aufwand.

*Pitches, die man  
sich hätte  
sparen können...*

*Nicht mit Ihnen?  
O.K. ...*

# 5 FRAGEN, DIE IHREN WERBEERFOLG RETTEN KÖNNTEN.

Von „Wohin?“ bis „Warum?“:

06

*Das teuerste  
Bild der Welt.*

Im ausladenden Chefzimmer eines mittlerweile emeritierten Wiener Agenturbosses hing ein Gemälde von beeindruckender Hässlichkeit. Im Besuchersessel sitzend hatte man es stets im Blickfeld, samt dem Messingschild, das auf der Unterkante des Rahmens angeschraubt war. Der gravierte Schriftzug lautete: „Das teuerste Bild der Welt“. Dieser Behauptung Glauben zu schenken war beim besten Willen nicht leicht, denn abgebildet war so gut wie nichts außer einer kunstlosen schwarzen Sägezahnkurve, die sich waagrecht über einen kitschigen Blattgold-Untergrund zog. Die reine Wahrheit war es trotzdem, beschied der Herr des Hauses auf Nachfrage: „Das ist die Lernkurve des Konsumenten: Sie steigt im Laufe der Kampagne an, flacht irgendwann etwas ab – und dann? Ein Pitch, eine neue Kampagne, Absturz. Wir beginnen wieder bei null zu investieren. Immer und immer wieder. Bei einem großen internationalen Etat kommen in drei bis vier solchen Runden Summen zusammen, um die man jeden Van Gogh zweimal kaufen könnte. Bitte, wozu das alles?“

Und damit sind wir bei den wichtigsten Wörtern auf dem Weg zum Erfolg angelangt. Allesamt beginnen sie mit „W“. Ja, „Werbung“ tut das auch. Aber von der ist hier nur am Rande die Rede. Vorrangig behandeln wollen wir die Wörter „Wohin?“, „Womit?“, „Wer?“, „Wie?“ – und vor allem: „Warum eigentlich?“ Wenn diese 5 Fragen rechtzeitig gestellt werden, können sie Ihren Werbeerfolg retten. Wenn nicht, dann nicht.

„Wohin?“,  
„Womit?“,  
„Wer?“, „Wie?“  
und „Warum?“

## „ERSTENS – WARUM EIGENTLICH?“: ZWEI GUTE GRÜNDE, AUSZUSCHREIBEN – UND WARUM DER REST EIN IRRWEG IST.

„Warum eigentlich **jetzt** eine Wettbewerbspräsentation?“ ist eine Frage, die, beizeiten gestellt, Ihnen und Ihrem Team einiges Risiko, verbunden mit einem beträchtlichen Verbrauch an Personal- und sonstigen Ressourcen ersparen kann. Wohl deshalb wird sie zu selten gestellt und fast nie ehrlich beantwortet.

Berechtigt ist sie dabei allemal, denn die engste aller möglichen Beziehungen zwischen Kunde und Lieferant hat man mit Werbeagenturen. Sie ist spannend, emotionsgeladen und filterlos abhängig vom Faktor Mensch samt allen Energieanfällen, Durchhängern, Sternstunden und Abgründen. Intimer kann kein Zusammenarbeitsverhältnis sein, ausgenommen, Sie zählen zu den Wenigen, die sich heutzutage noch Maßschuhe fertigen lassen. Warum also sollten Sie dieser kostbar-fragilen Beziehung mutwillig einen Schubs versetzen, indem Sie eine Ausschreibung durchführen?

Wirklich legitime Gründe kann man leicht an Daumen und Zeigefinger abzählen. Der eine ist der eher seltene Fall einer alle Rahmenbedingungen auf den Kopf stellenden Zäsur im Business: Ein Merger etwa. Das Verlassen eines Geschäftsfeldes. Oder der Vorstoß in ein neues. Kurz, eine Entscheidung, die zwingt, die komplette Aufstellung zu überdenken. Der andere ist eine Beziehungsqualität, die sicht- und fühlbar ihre Halbwertszeit überschritten hat: In den Pioniertagen eines Kampagnenlaunches ist jedes, wirklich jedes Agenturteam eine auf Hochtouren rotierende Ideenfabrik, in deren Druckleitungen Badewannen voll Adrenalin kreisen. Aber ein solches Feuer über Jahre hinweg ständig am Lodern zu halten, ist eine Kunst, die nur wenige beherrschen.

Der untrügliche Abnutzungs-Indikator ist ein sinkender Neugierpegel: Eine Agentur, die Ihnen gescheite Fragen stellt, ist gut. Eine, die Fragestellungen identifiziert, bevor sie auftauchen und die Antwort im nächsten Meeting als Überraschung auf den Tisch legt, ist spitze. Eine, die schon vor geraumer Zeit zu fragen aufgehört hat, wird demnächst auch das Nachdenken einstellen und vom proaktiven Feuereifer ins reaktive „Business as usual“ abgleiten. Bevor Sie sich darüber ärgern, widmen Sie bitte einen Gedanken der Tatsache, dass selten nur eine Seite Schuld hat, wenn sich eine Beziehung abnützt. Dass Gegensteuern weniger aufwendig sein könnte als Krach, Scheidung und Neubeginn. Und dass irgendwer dabei den Anfang machen sollte. Sie etwa?

*Guter Grund 1:  
Change happens.*

*Guter Grund 2:  
Nur mehr Asche,  
keine Glut.*

07

Tja – warum eigentlich nicht? Den Versuch ist es sicher wert, und ausschreiben können Sie später immer noch.

Wenn aber die professionellen Gründe für einen Pitch so rar sind, warum finden dann so viele statt? Ja, genau: Aus tausend fadenscheinigen Gründen. Die meisten haben entweder mit Angst zu tun. Oder mit Langeweile. Oder mit Gier.

### „ZU TODE GEFÜRCHTET IST AUCH GESTORBEN“: DER PITCH AUS ANGST

*Angst hat Tradition.  
Als schlechter Ratgeber.*

beginnen wir mit dem wirksamsten Katalysator in der Fehlentscheidungs-Produktion: Angst. Sie ist der ständige Begleiter der Hochleistung. Sie meinen, im heutigen Wirtschaftsklima sei sie verbreiteter denn je? Wir empfehlen, beim legendären Jerry Della Femina nachzuschlagen. Ein ganzes Kapitel seiner Memoiren "From Those Wonderful Folks Who Gave You Pearl Harbor: Front Line Dispatches from the Advertising Wars" ist dem lähmenden, nahezu unerträglichen Angstpegel in Agenturen und Marketingabteilungen gewidmet – und das Buch wurde schon 1970 verfasst. Verfilmt wurde es erst in jüngster Zeit. Als preisgekrönte Fernsehserie. Sehen Sie gelegentlich „Mad Men“?

Heidenangst zu haben ist also nicht neu und schon gar nicht unberechtigt, denn Marketingleute sind bei spektakulären Durchbrüchen bestenfalls Hebamme, bei Flops aber bevorzugte Adoptiveltern.

Denn bekanntlich hat jeder Erfolg viele Väter: Die überlegene Produkt-idee der F&E, den unwiderstehlichen Entwurf der Designabteilung, die uneinholbare Qualität der Produktion, das aufopferungsvolle Engagement des Vertriebes. War da sonst noch was? Die Marketingabteilung? Naja, die hat sogar eine halbwegs ansprechende Kampagne zusammengebracht. Endlich einmal ...

*Der Misserfolg ist ein Waisenkind - und sein Vater ist immer die Agentur.*

Der Flop hingegen ist ein Waisenkind, das man peinlich berührt betrachtet und gerne nach Einbruch der Dunkelheit auf der Schwelle einer Institution ablegt, die zwar an exponierter Stelle zum Projekt beigetragen hat, deren Akteure aber vermeintlich folgenlos austauschbar sind. Die Marketingabteilung ist erste Wahl als Objekt für solche Opferrituale. Hat sie allerdings einen klugen, weitblickenden Abteilungsleiter, so liegt das Waisenkind schon ein paar Türen weiter, bevor der nächste Tag anbricht. Aufgefunden wird es in solchen Fällen vor dem Eingangsbereich der Werbeagentur. Ausschreibung zur Produktrelaunch-Kampagne folgt ...

*Die hypnotische Kraft des Flopmonsters verursacht nach wie vor Marketing-Albträume.*



## „BRING IN THE CLOWNS“: DER PITCH AUS LANGEWEILE

*Ein totaler Mix:  
Hier kreative  
Langeweile,...*

Mit der Langeweile wollen wir Sie nicht lange langweilen. Es sei an dieser Stelle nur festgehalten, dass die unter Ihrer Ägide geborene brillante, grundstürzend innovative Kampagne dem Vertrieb, der Produktion und den pubertierenden Töchtern des CEO bereits zum Hals heraushängen wird, bevor auch nur 10 OTS-Punkte erreicht sind. – „Sollte uns da nicht endlich einmal was Neues einfallen?“

*...da strategischer  
Ideenmangel.*

Eine wenig standfeste Marketingleitung wird diesem Ansinnen eher früher als später entsprechen. Vor allem dann, wenn ihr ohnehin angesichts unberechenbarer Marktturbulenzen die Erfolg versprechenden strategischen Ansätze auszugehen drohen: In dieser Situation ist es stets verlockend, gegen ein bestenfalls bescheidenes Arbeitshonorar von ein paar der nachweislich besten Köpfe des Landes, nun ja, Inspiration und fundierte Fachmeinungen einzuholen. „Beratungsdiebstahl“? „Ideenabzocke“? Also bitte! Sowas sagen nur Werbeagenturen, die schon in der Strategierunde einer zweistufigen Präsentation ausgeschieden sind, ihren Ansatz aber später ohne Abstriche durch den siegreichen Konkurrenten realisiert sehen.

## „JETZT NOCHMAL BILLIGER“: DER PITCH AUS GIER

Was recht elegant zum Thema Gier überleitet. Sie verdient nähere Betrachtung. Gut ist sie, die Gier. Das hat uns zumindest der US-Börsenguru Michael Milken in seinem legendären Harvard-Vortrag versichert, kurz vor seiner Festnahme durch das FBI. Man mag seiner Meinung sein oder nicht: Was den Umgang mit Werbeagenturen betrifft, hat er jedenfalls unrecht. Denn Gier führt in einem Geschäftsfeld, in dem alles außer dem Bestbieter buchstäblich zweite Wahl ist, zur ständigen verbissenen Suche nach dem Billigstbieter. Und damit ins Elend.

*Einkauf und  
Werbung:  
Das programmierte  
Unverständnis...*

Die Schnäppchenjagd ist heute in so gut wie jedem werbungstreibenden Unternehmen institutionalisiert. Sie heißt Einkauf und/oder Controlling und ist mit Spezialisten besetzt, deren Verständnis für Werbung verlässlich dort endet, wo Sachverhalte nicht mehr in nackten Zahlen darstellbar sind. Und wann haben sich Inspiration, Ideenwert und Umsetzungsqualität je mathematisch erfassen lassen? Konfrontiert mit dem Ansinnen, einen Kaffeewerbespot mit George Clooney und John Malkovich zu besetzen, würde der Einkauf reflexartig Gegenangebote einholen. Harald Serafin und Thomas Schäfer-Elmayer

könnten ung'schaut um 50 Prozent billiger sein. Falls Sie denken, das lässt sich ausdiskutieren: Lassen Sie es. Sie sind chancenlos.

In den Augen des Einkaufs ist deshalb die routinemäßige Ausschreibung des Etats mindestens im Drei-Jahres-Rhythmus unverzichtbar, und eigentlich sollte man noch viel öfter am aktuellen Mindestpreisniveau Maß nehmen. Die daraus entstehende beträchtliche Arbeitsbelastung für die hauseigene Marketingabteilung wird dabei gelassen in Kauf genommen, ebenso wie die beinahe unabwendbaren nachteiligen Folgen für die Kampagnenkontinuität.

*...mit oft  
teuren Folgen.*

## „ZWEITENS – WOMIT?“: KOMPETENZEN, DIE SIE HABEN MÜSSEN – ODER KAUFEN SOLLTEN.

Ein Pitch ist in der Tat eine Heidenarbeit. Nicht nur für die teilnehmenden Agenturen, sondern auch für die Auftraggeber. Erschwerend dabei: Als Auftraggeber geht man mit massivem Trainingsrückstand ins Rennen.

Denn die teilnehmenden Agenturen sind strukturell entsprechend eingerichtet und verfügen über einen Stab von Vollprofis, die seit dem ersten Tag ihrer Karriere laufend in Wettbewerbspräsentationen involviert sind – zumindest im Monats-, in Extremfällen im Wochenrhythmus. Wenigstens ein paar Dutzend Pitches hat jede Person hinter sich, die Ihnen im Zuge eines Ausschreibungsprozesses gegenübertritt. Andererseits sind in nicht wenigen Marketingabteilungen die wesentlichen Schaltstellen mit Leuten besetzt, die bestenfalls ein oder zwei Präsentationen aus der Nähe erlebt haben. Und einmal ehrlich: Qualifiziert die Tatsache, schon zweimal auf Schlittschuhen gestanden zu sein, zu einer Position als Juror bei einer Staatsmeisterschaft im Eiskunstlauf? Nein? Eben.

*Agenturen  
sind immer in  
Hochform. Sind  
Sie es auch?*

Fragen wir uns also bitte kritisch, welche Ressourcen Sie für eine wirklich professionelle Ausschreibung bereitstellen müssen und ob Sie diese überhaupt so ohne Weiteres zur Verfügung haben. Denn benötigt werden Zeit, Geld und Kompetenzen in oft dramatisch unterschätzten Mengen.

*Sie werden viel  
Zeit, Geld und  
Kompetenzen  
brauchen:*

## ENTWEDER DREIFACH KOMPETENT – ODER EINFACH EIN OPFER:

**b**eginnen wir bei den Kompetenzen: Erforderlich sind Auswahl-Kompetenz, Briefing-Kompetenz und Beurteilungs-Kompetenz.

*Zur Wahl der  
richtigen  
Teilnehmer,...*

Auswahl-Kompetenz versetzt Sie in die Lage, genau jene Agenturen einzuladen, die zu Ihrer Aufgabenstellung und Ihrem Anforderungsprofil passen. Voraussetzung dafür ist eine intime Kenntnis des Agenturmarktes und seiner Player, verbunden mit der Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen und zwischen den Zeilen der stets flamboyanten Antworten die Wahrheit herauszufiltern. Bedenken Sie dabei: Werbliche Übertreibung ist die Geschäftsgrundlage jeder Agentur, und der Werbeprofi, der Ihnen das Blaue vom Himmel verspricht, meint es nicht böse. Er macht nur seinen Job und glaubt im Übrigen wahrscheinlich sogar selbst so gut wie alles, was er Ihnen erzählt.

*...zur  
Formulierung  
der richtigen  
Aufgaben...*

Briefing-Kompetenz bedeutet, aus der ehrlichen Bilanz der eigenen Markt- und Konkurrenzsituation eine klare Zielsetzung für Werbemaßnahmen zu formulieren, diese in eine realistische Aufgabenstellung an die Agenturen zu gießen und so klar in Bewertungskriterien abzubilden, dass ein fairer und transparenter Vergleich der Arbeitsresultate möglich wird. Klingt einfach. Ist es aber häufig nicht.

*...und zur  
Auswahl der  
überzeugendsten  
Lösung.*

Beurteilungs-Kompetenz bedeutet, am Ende des Prozesses völlig neutral und unbeeinflusst von unternehmensinterner Taktik, persönlichen Befindlichkeiten, individuellem Geschmack und Zurufen von außerhalb des Teams die nachhaltig beste Problemlösung zu wählen. Wenn Sie bis dahin alles richtig gemacht haben, wird auch das möglich sein. Manchmal zumindest.

## GUTE NACHRICHT: KOMPETENZEN KANN MAN AUCH KAUFEN.

*Externe Unter-  
stützung ist  
nicht unzünftig.  
Im Gegenteil.*

**f**alls Sie gerade entdecken, dass Ihnen einige der erforderlichen Strukturen und Ressourcen fehlen, um all das sicherzustellen: Sie sind in bester Gesellschaft. Schon immer haben sich selbst namhafteste Unternehmen im Pitch-Prozess durch externe Instanzen unterstützen lassen. Seit man dazu übergegangen ist, Marketing- und Werbeabteilungen personell zu streamlinen, also auf das gerade nicht mehr funktionierende Mindestmaß auszudünnen, wächst die Nachfrage nach solchen Leistungen stetig.

Die längste Tradition in der Pitch-Begleitung hat die Marktforschung. Nicht nur, dass ihre Befunde routinemäßig in gute Briefings integriert werden und in schlechten Briefings das Briefing ersetzen müssen: Auch die Entscheidungsfindung nach der Präsentationsrunde wird gern durch Werbemitteltests abgestützt. In diesem Kontext sei darauf hingewiesen, dass allfällige Pretest-Runden bereits in der Phase der Projektierung zu budgetieren sind, und dies in angemessener Höhe: Ein Not-Budget, das nach der dritten ergebnislosen Jurysitzung zur Behebung von lähmenden Entscheidungsunsicherheiten zusammengekratzt wird, finanziert allenfalls nicht repräsentative Minirunden mit dubioser Methodik, von den Agenturen als „Putzfrauentest“ geschmäht und wegen ihrer oft bizarren Resultate gefürchtet.

*Marktforschung:  
Besser vom  
Start weg  
budgetieren!*

Erheblich jünger als die Marktforschung ist das Metier der Pitch-Beratung: Pitch-Berater sind intime Kenner des Werbemarktes, der Denk- und Funktionsweisen von Agenturen, der Prozesskette vom Briefing zur Kampagne und aller Unfälle, die auf diesem Weg den Erfolg gefährden können. In der Auswahl-Phase profitieren Unternehmen von der Aktualität ihrer Agentur-Datenbanken, in der Briefing-Phase unterstützen sie die Formulierung wirklich zielführender Aufgabenstellungen, und von der Projektierung bis zur Entscheidungsfindung sorgen sie dafür, dass das Projekt auf Schiene bleibt.

*Pitch-Beratung:  
Heiratsvermitt-  
lung von Profi  
zu Profi.*

Auftraggeber, die ihre eigene Reichweite realistisch einschätzen, nützen diesen Support intensiv. Nicht nur, aber besonders dann, wenn sie ihre Ausschreibungen kompatibel mit den EU-Normen für öffentliche Auftragsvergaben abwickeln müssen und unter den damit verbundenen Komplikationen stöhnen.

Mit zunehmender Verbreitung der normkonformen Ausschreibung wirkt in einer beträchtlichen Zahl von Pitches eine dritte externe Instanz federführend mit: der auf Vergaberecht spezialisierte Jurist. Bei Ausschreibungen durch „Einheiten“ – ein wunderschöner Ausdruck für Auftraggeber – die ganz oder teilweise mit öffentlichen Mitteln operieren oder in definierten Wirtschaftssektoren tätig sind – und das sind in Österreich nicht wenige – ist er unverzichtbar geworden.

*Vergaberechts-  
juristen:  
zunehmend  
gefragt.*

## LEIDER TEUER: WAS PITCHEN WIRKLICH KOSTET.

**S**o viel zu den Kompetenzen. Und jetzt zu Zeit und Geld. Wer ausschreibt, braucht genug von beidem. Seriöse Schätzungen veranschlagen für eine zweistufige Präsentation unter privatwirtschaftlichen Rahmenbedingungen 800 Mannstunden als guten Orientierungswert. Normkonforme öffentliche Ausschreibungen verschlingen mindestens 200 Mannstunden mehr.

*Von 800  
Mannstunden  
aufwärts. Wenn  
man seriös  
plant.*



Das involvierte Personal, ob intern oder extern, muss hoch qualifiziert sein und ist entsprechend kostspielig. Ein Unternehmen, das einen wirklich professionellen Pitch durchführen will, sollte für die Summe der Eigen- und Fremdleistungen eine mittelhoch bis hoch fünfstellige Eurosumme budgetieren und bedenken, dass ein unprofessionelles Sparprogramm zu Fehlentscheidungen führen kann, die langfristig noch erheblich teurer kommen. Weiß das der Einkauf, der so vehement auf die nächste Ausschreibung drängt?

## „DRITTENS – WOHIN?“: NUR, WER EIN KLARES ZIEL HAT, WIRD SICH NICHT VERIRREN.

Am Beginn eines erfolgreichen Pitch-Prozesses steht die Formulierung der Zielsetzung. Nein, die Rede ist hier noch nicht vom Werbeziel, das Sie ins Briefing schreiben werden. Das kann zwar komplex genug sein, aber die Entscheidung, vor der Sie anfangs stehen, ist noch wesentlich komplexer. Denn neben der Auswahl von Strategie und Idee haben Sie auch die Auswahl von Menschen und ihren Zusammenbeitskulturen vorzubereiten. Beides parallel zu optimieren ist Hohe Schule.

*Echtes Multi-tasking: Der Wunschzettel zum Pitch-Projekt.*

Um sich die Komplexität zu verdeutlichen, greifen Sie am besten zu einem Blatt Papier und schreiben darauf Folgendes: „Der kommende Auswahlprozess soll unserem Unternehmen eine Werbekampagne verschaffen, die folgende Kriterien erfüllt ... – und zur Zusammenarbeit mit einer Agentur führen, die folgende Kriterien erfüllt ...“

### ZUR KAMPAGNE IHRES LEBENS ...

Der darauf folgende Klärungsprozess kann heilsame Selbsterkenntnis produzieren. Denken Sie in seinem Verlauf ruhig extrem und zumindest anfangs in Superlativen. Schließlich sind Sie nicht auf der Welt, um Nummer 2 zu sein.

*Was soll Ihre Werbung wirklich können?*

Also: Braucht Ihr Unternehmen die frechste Kampagne auf Ihrem Markt? Oder die vertrauensstiftendste? Die emotionalste oder die technisch kompetenteste? Die kurzfristig spektakulärste? Oder die potenziell langlebigste?

Die kreativste oder die konservativste? Die intellektuellste oder die breitenwirksamste? Und so weiter. Die Liste ist lang.

### ... MIT DER AGENTUR IHRER TRÄUME:

Fast noch länger ist die Liste der Agentur-Eigenschaften. Denn bestimmen die Kampagneneigenschaften Ihren Markterfolg, so bestimmen die Agentureigenschaften Ihre Lebensqualität. Mit wem wollen – und können – Sie wirklich produktiv zusammenarbeiten? Mit den diplomatischsten Taktierern oder den unbequemsten Missionaren? Mit den hungrigsten Newcomern oder den etabliertesten Arrivierten? Mit der heißesten regionalen Eingreiftruppe oder dem größten internationalen Netzwerk? Mit einem One-Stop-Shop für alle Kommunikationsfacetten oder mit Spezialisten für spitz formulierte Einsatzbereiche? Mit „Quick&Dirty“-Preisbrechern oder Kreativ-Superstars mit selbstbewusster Preisgestaltung?

*Und welcher Typ von Agentur bringt das zusammen?*

Nicht nur Agenturskills und Agenturphilosophie müssen zur Arbeitsweise Ihres Unternehmens passen, das Agenturprofil muss auch mit Ihrer Etatgröße kompatibel sein. Selbst die begnadetste Garagen-Agentur ist strukturell und personell hoffnungslos überfordert, wenn ein hoch achtstelliges Budget abzarbeiten ist. Und mit einem bescheidenen regionalen Etat könnten Sie sich als B- oder C-Kunde einer brummenden Großagentur in unangenehm langen Warteschleifen wiederfinden.

Investieren Sie also die angemessene Menge Zeit in die Formulierung von wirklich realistischen Zielsetzungen. Das erleichtert nicht nur das Agenturscreening. Es hebt auch nachhaltig die künftige Qualität Ihrer Werbung und Ihres Arbeitsalltages.

## „VIERTENS – WER?“, POSITIONEN, DIE SIE BESETZEN MÜSSEN

Der nächste Prozessschritt ist die Bildung des Projektteams.  
Zu besetzen sind:

### DIE OBERSTE INSTANZ.

Jemand muss das letzte Wort haben – in einem heiklen Entscheidungsprozess, der auf Jahre hinaus das Marketing, die Kommunikation und oft auch das Corporate Design des Unternehmens formt. Der Haken daran ist, dass diese Instanz vom ersten Moment an und durch den gesamten langwierigen Auswahlprozess hindurch persönlich involviert sein muss: Ein CEO, der in völliger Unkenntnis der vorangegangenen Auswahlsschritte und Interaktionen in der letzten, entscheidenden Jurysitzung „vorbeischaute“ und das Wort ergreift, kann letztlich nur eine Spontanentscheidung treffen – mit leider exzellenten Chancen, sie ohne offenen Widerstand durchzusetzen. Höflich gesagt ist das eine mutige Herangehensweise. Ehrlich gesagt ist es ein Verstoß gegen die kaufmännische Sorgfaltspflicht. Zu denken, so etwas kommt selten vor, wäre naiv, und entsprechende Vorsorge ist vonnöten.

*Der Entscheider:  
Von Anfang an  
voll dabei oder  
am Ende voll  
daneben.*

16

### DIE ZENTRALE ANSPRECHSTELLE.

Es erfordert einen nicht unbeachtlichen Mehraufwand an Zeit, Energie und Nerven, das gesamte Schlüsselpersonal der teilnehmenden Werbeagenturen im Zuge des Präsentationsprozesses wirklich kennenzulernen und aussagekräftig zu bewerten. Aber wer Werbeagenturen als Black Boxes betrachtet, einfach nur brieft und sich ein paar Wochen später das Resultat präsentieren lässt, begibt sich um eigentlich unverzichtbare Entscheidungsgrundlagen.

*Die Kommunikations-  
Drehscheibe:  
Ihr Seismograf  
für Zusammen-  
arbeitsqualität.*

Also ist erstens ein Rahmen für die standardisierte und vergleichbare Bewertung der Zusammenarbeitsqualität zu schaffen. Und zweitens muss jemand die Kommunikation mit den eingeladenen Agenturen schultern.

Das reicht von der Terminkoordination und Organisation der technischen Präsentationsausrüstung bis zur Abarbeitung durchaus komplexer Rückfragen und Präzisierungswünsche hinsichtlich des Briefings. Dafür muss es eine einzige zentrale Ansprechstelle geben, denn Agentur/Auftraggeber-Interaktionen nach dem Zufallsprinzip sind ein Ünding.

Nicht verschweigen möchten wir, dass sich die Person, die den gesamten mehrmonatigen Pitch-Prozess hindurch mit einem halben Dutzend Agenturen interagiert, eher früher als später an einen weit entfernten Ort wünschen wird. Einen, an dem nicht so hektisch gezerrt und gebuhlt wird. Ein paar Stunden in der kontemplativen Stille eines Taxistandplatzes im Stadtzentrum von Kairo wären bereits höchst willkommener Balsam für die Nerven. Aber – naja, the show must go on ...

### DIE SPEZIALKOMPETENZEN.

Wir haben es bereits erwähnt, aber der Vollständigkeit halber nochmals: Auswahlkompetenz, Briefing-Kompetenz, Beurteilungskompetenz und – im Falle von Norm-Ausschreibungen – Vergaberechtskompetenz kann man mieten. Und sollte es ohne Bedenken tun, wenn sie nicht aus den eigenen Reihen erstklassig besetzt werden können. Profis sind nicht billig. Aber Fehler sind viel teurer.

*Externe sind  
nicht billig.  
Aber Fehler  
sind teurer.*

17

### DIE JURY.

Wie groß soll – oder darf – sie sein? 5 bis 7 Personen sind eine passabel entscheidungsfähige Größe, in Runden von mehr als sieben Personen addieren sich die Komplikationen nicht, sie multiplizieren sich. Gegen kleinere Runden ab drei Personen spricht andererseits überhaupt nichts. Allerdings sollten in Minimaljurys Ersatzmitglieder nominiert werden, damit nicht durch Terminkollisionen oder sonstige Verhinderungen langfristig fixierte Präsentationsrunden platzen.

Wer darf – und soll – Jurymitglied sein? Im Sinne des schon weiter oben Gesagten sollten ausschließlich Personen jurieren, die in den gesamten Pitch-Prozess eingebunden waren. Wer ahnungslos gegenüber Briefing und Auswahlprozess ist, muss dem Resultat zuliebe draußen bleiben. Generell gilt: JurorInnen müssen fachlich urteilsfähig und persönlich unantastbar sein. Aus irgendwelchen Rücksichten Ahnungslose, chronische Besserwisser und berüchtigte Nörgler in die Runde aufzunehmen scheint zwar vielleicht durch

*Keine Ent-  
scheidung kann  
besser sein als  
die Jury, die  
sie trifft.*

die Diplomatie geboten, stiehlt aber dem Unternehmen die Chance auf ein optimales Resultat. Gegen die Aufnahme von externen Experten spricht hingegen nichts. Sie können sich durchaus nützlich machen, indem sie den Blick der Jury auf wesentliche Faktoren fokussieren. Aber stets ist auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Externen und unternehmenseigenen JurorInnen zu achten: Ein Verhältnis von 1 zu 3 bis 2 zu 5 ist die Grenze des Empfehlenswerten.

## „FÜNFTENS – WIE?“: DIE ANATOMIE ERFOLGREICHER AUSSCHREIBUNGEN

Wir sind beim letzten großen „W“ angelangt: Wie gestaltet man in der Praxis einen Pitch-Prozess so fair, transparent und aussagekräftig, dass alle Beteiligten zu einem optimalen Resultat kommen, und das unter Bedingungen, die mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte kompatibel sind?

### ERFOLG DURCH RESPEKT VOR DER LEISTUNG

Das Wort „wertschätzend“ hat eine steile Karriere gemacht: In so gut wie jedem Mission Statement hat es heute einen prominenten Platz. Dem Wort auch Taten folgen zu lassen ist, zugegeben, nicht immer bequem. Aber speziell LeserInnen, die noch nie direkt mit Kreativen zu tun hatten, sei folgender Benützungshinweis gewidmet: Bitte behutsam behandeln! Topkreative sind Hochbegabte, die immer wieder Erstaunliches leisten, und dies nicht selten unter einem Zeit- und Leistungsstress, der Normalverbraucher schreiend ins Gebüsch treiben würde. Und ja, sie erfreuen sich häufig eines überdurchschnittlichen Einkommens. Aber eigentlich erbringen sie ihre Mehrleistung nicht, um noch mehr Geld zu verdienen. Sondern um noch mehr Liebe und Anerkennung zu ernten.

Destruktiv-bösartige Kritik vertragen sie schlecht. Offene Missachtung noch schlechter. Sanfte, positiv-wertschätzende Anleitung, verbunden mit gelegentlichen Streicheleinheiten, belohnen sie mit oft verblüffenden Qualitätssprüngen. Und das Ziel Ihres Projektes ist verblüffende Qualität, nicht wahr?

*In Jury-Runden  
von mehr als sieben  
Personen addieren sich die  
Komplikationen nicht,  
sie multiplizieren sich.*



## ERFOLG DURCH FAIRE GESTEN

*Abstands-  
Honorare...*

Ein Subkapitel der Wertschätzung ist an dieser Stelle unverzichtbar: Das Abstandshonorar. Als Auftraggeber bewegt man sich beim Umgang mit diesem Thema in einem Raum, in dem nichts mehr logisch und alles nur noch psychologisch funktioniert. Dass Agenturen unentgeltlich an Wettbewerbspräsentationen teilnehmen, war vor der Jahrtausendwende ein heiß diskutierter Skandal und nach der Jahrtausendwende ein sorgenvoll kommentierter Trend. Heute sind Gratispräsentationen beinahe Mainstream, und als Auftraggeber mit einem Etat über einer gewissen kaufmännischen Interessenschwelle könnten Sie theoretisch das halbe „Who is who?“ der heimischen Agenturszene zur Präsentation einladen, ohne dafür einen Cent auszugeben. Das ist ein Angebot, das niemand ruhigen Gewissens ablehnen kann, oder? Oder???

### WAS IN IHRE ABWÄGUNG EINFLIEßEN SOLLTE:

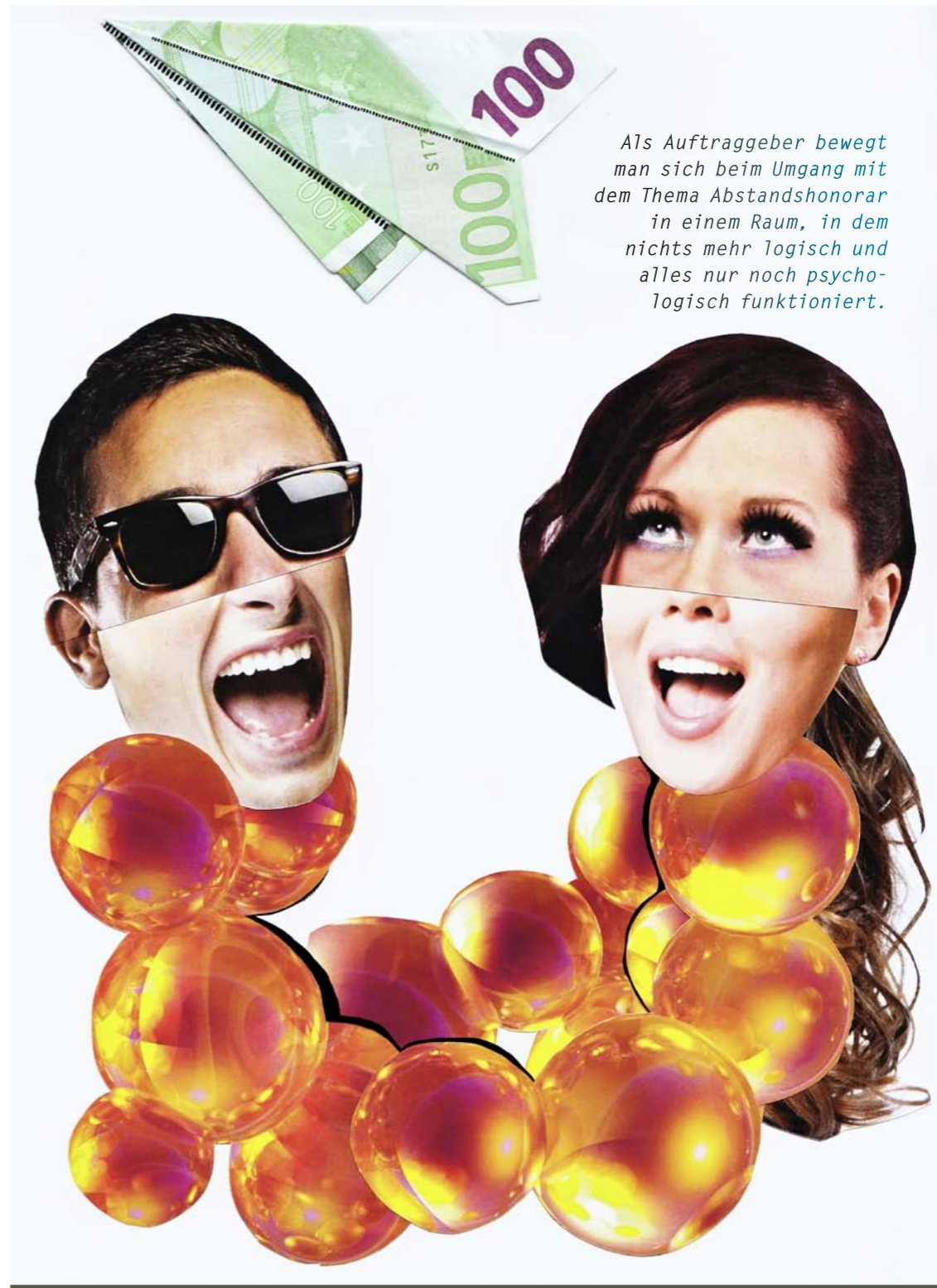
- > Ein Abstandshonorar, wie auch immer Sie es bemessen, ist für die Agentur kein Geschäft. Es deckt nicht einmal die Kosten für Hunderte Mannstunden, die Vervielfältigung von Unterlagen, Layoutfotografie, Tonstudio, Videoproduktion und was der Arbeitsschritte mehr sind, die den Aufbau einer eindrucksvollen Präsentation ausmachen.
- > Bezahlen werden Sie das alles früher oder später trotzdem. Und zwar auch dann, wenn Sie kein Abstandshonorar ausloben. Eine kaufmännisch sorgfältig geführte Werbeagentur verdient den Unterhalt ihrer ständig laufenden Präsentationsmaschinerie aus der Betreuung der bestehenden Etats. Und von etwas anderem als einer auch kaufmännisch sorgfältig geführten Agentur möchten Sie ganz bestimmt nicht betreut werden.
- > Im Lichte dieser Tatsachen stellt sich das Abstandshonorar als Geste dar: Es kommuniziert erstens professionellen Respekt, zweitens Bewusstsein für den Wert von Strategie und Kreativität und drittens ein Commitment zum seriösen, intelligenten und fairen Umgang mit der gebotenen Leistung. Bevor Sie jetzt die Achseln zucken: Es sind stets die Gesten, die eine Beziehung formen. Und niemand möge bei diesem Thema geistig im Kleingeldfach kramen: Almosen wären die falscheste aller möglichen Gesten. Gar nix ist im Fall des Falles weniger beleidigend als ein paar Hundert Euro.

*...sind kein  
Geschäft für die  
Agenturen,...*

*...keine Basis  
nachhaltiger  
Kalkulation,...*

*...sondern eine  
Geste der fairen  
Anerkennung.*

*Als Auftraggeber bewegt  
man sich beim Umgang mit  
dem Thema Abstandshonorar  
in einem Raum, in dem  
nichts mehr logisch und  
alles nur noch psycho-  
logisch funktioniert.*



Und jedenfalls  
kein Copyright-  
Buy-out!

Leider können wir dieses Thema nicht abschließen, ohne ein Caveat auszusprechen: Ausschreibungen, in denen schwarz auf weiß festgehalten wurde, dass mit Begleichung des Abstandshonorares die Verwendungsrechte an sämtlichen präsentierten Gedanken in das Eigentum des ausschreibenden Unternehmens übergehen, sind nämlich gelegentlich auch schon vorgekommen. Quittiert wurden sie je nach Humorpegel der solcherart eingeladenen Agenturen entweder mit Lachstürmen im Meetingraum oder mit einem mehr oder weniger galligen Absageschreiben. Sollten geizgeile Auftraggeber jemals auf eine Agentur stoßen, die ahnungslos oder devot genug ist, Verstöße gegen die guten Sitten hinzunehmen, dann werden sie bald danach entdecken, dass das keine Agentur ist, mit der Sie arbeiten wollen und sollen.

## ERFOLG MIT EINER FUNKTIONELLEN PITCH-ARCHITEKTUR

Einstufiger  
Pitch für  
Standard-  
Problem-  
stellungen.

Eine Wettbewerbspräsentation baut man auf wie eine Pyramide, nur Gott sei Dank nicht unter der glühenden Wüstensonne, sondern im klimatisierten Büro. Pyramidenartig läuft der Prozess von der Breite zur Spitze. Bei Aufgabenstellungen normaler Komplexität – das sind solche ohne strategische Komponente – heißen die Bauphasen:

- > Screening
- > Briefing
- > Rebriefing
- > optionaler Schulterblick
- > Jury-Briefing
- > Präsentation
- > Jury-Entscheidung
- > Teilnehmer-Debriefing

Ist der Job von ungewöhnlich hoher Komplexität – jedenfalls mit strategischer Komponente – empfiehlt sich eine zweistufige Präsentation:

Zweistufiger  
Pitch für  
strategisch  
hochkomplexe  
Projekte.

- > Screening
- > 1. Briefing

- > 1. Rebriefing
- > Strategiepräsentation
- > Jurierung zur Finalistenauswahl
- > 2. Briefing
- > 2. Rebriefing
- > optionaler Schulterblick
- > Jury-Briefing
- > Präsentation
- > Jury-Entscheidung
- > Teilnehmer-Debriefing

## ERFOLG MIT REALISTISCHEN ZEITBUDGETS

Ähnlich wie Weihnachten, frühwinterliche Straßenglätte oder der Stau zu Beginn der Sommerferien kommt auch die Notwendigkeit, präsentieren zu lassen, stets völlig unerwartet und aus heiterem Himmel. Man möchte das zumindest meinen, wenn man Zeitvorgaben und Projektmarschpläne in manchen Ausschreibungen betrachtet.

Was sich offenbar noch nicht breit herumgesprochen hat: Der logische Zeitpunkt für eine werbliche Staffelübergabe ist das Auslaufen des bestehenden Agenturvertrages. Sehr wahrscheinlich fällt es mit dem Ende des Geschäftsjahres zusammen. Unter Berücksichtigung aller personellen Verfügbarkeiten und angesichts der Tatsache, dass die Marketingabteilung neben der Pitch-Abwicklung auch ihr normales Tagesgeschäft abzuarbeiten hat, müssen 8 bis 10 Monate für den Projektlauf vom initialen „Go!“ bis zum Launch der neuen Kampagne veranschlagt werden, also sollte man eigentlich beim Anblick der ersten Schneeglöckchen die vorbereitenden Denkprozesse anstoßen.

Das tut so gut wie niemand und die immer wieder unnötig provozierte Zeitnot wird ungefiltert an die teilnehmenden Agenturen weitergereicht. Eine mehr oder weniger souveräne Bewältigung von Crash-Präsentationen als Beleg der Zusammenarbeitsqualifikation misszuverstehen, ist das Gegenteil von klug.

*Schwangerschaften dauern etwa gleich lang.*

*Kreative  
Exzellenz  
braucht Zeit.*

Denn zwar hat die explosiv gewachsene Leistungsfähigkeit der digitalen Produktionsmittel jeden, wirklich jeden Prozess der Werbegestaltung exponentiell beschleunigt und vereinfacht. Aber an der Tatsache, dass strategisch-konzeptionelles Denken und kreatives Arbeiten Zeit braucht und verdient, ändert das nichts. Auftraggeber, die das erforderliche Zeitbudget für qualitativ hochstehendes Nachdenken unter das erträgliche Mindestmaß kappen, stutzen dabei nichtsahnend auch ihre eigenen Erfolgchancen.

*Vier bis sechs  
Wochen zu  
warten kann  
ausgesprochen  
lohnend sein.*

Dies bedenkend, veranschlagen Sie klugerweise bei einer einstufigen Präsentation mindestens 4 Wochen Arbeitszeit zwischen Briefing und Präsentation. 5 bis 6 Wochen wären besser. Für zweistufige Präsentationen sind 4 Wochen zur Ausarbeitung der Strategie und 4 Wochen für die Kreation das absolute Minimum. Und bitte keine Missverständnisse: Die Rede ist von vollen Arbeitswochen. Die Oster- und die Weihnachtswoche zählen nicht dazu.

Zum fairen Umgang mit der Zeit der künftigen Partner zählt übrigens auch die zeitgerechte Bekanntgabe wesentlicher Ecktermine wie Briefing, Rebriefing, Schulterblick und Präsentation. Und nein, 72 Stunden Vorlauf sind nicht fair.

24

## ERFOLG MIT DEN RICHTIGEN TEILNEHMERN

*Alle Agenturen  
sind gut.*

Unbestritten steht Ihnen kein Jota weniger zu als die Zusammenarbeit mit Österreichs bester Agentur. Die Suche nach ihr wird sich allerdings etwas schwierig gestalten. Sie existiert nämlich nicht. Genauso wenig wie die schönste Frau der Welt, der beste Rocksong aller Zeiten oder der intelligenteste YouTube-Clip des Jahres.

Dieser Tatsache trug schon vor Jahren eine damals marktführende Wiener Agentur Rechnung, indem sie ihre Werkschau wirklich wegweisender Kampagnen mit folgender Headline zierte: „Alle Agenturen sind gut.“

Recht hatte sie. Denn wer eine Werbeagentur eröffnet, betritt einen gnadenlos selektiven Markt und ist entweder vom Start weg sehr, sehr gut. Oder nach allerspätestens zwei, drei Jahren weg vom Fenster.

*Also: Welche  
ist die beste  
für Sie?*

Wonach wollte man also unter zahlreichen Hoch- und Höchstleistern den Besten ermitteln? An der Zahl der Preise und Auszeichnungen? Am Honorarumsatz? Am Tempo des Wachstums?

Die Messlatte an der Zahl der Firmenparkplätze anzulegen, wäre genauso aussagekräftig.



*Eine mehr oder weniger  
souveräne Bewältigung  
von Crash-Präsentationen  
als Beleg der Zusammen-  
arbeitsqualifikation  
misszuverstehen, ist das  
Gegenteil von klug.*

25

Ignorieren Sie also bitte alle noch so stolzen Zahlen: Die einzig wahrhaft gültige Messlatte für Ihre Agentursuche ist Ihr nackter, blanker, hemmungsloser Egoismus. Hören Sie ihm zu Liebe auf, **Österreichs** beste Agentur zu suchen. Und finden Sie stattdessen **Ihre** beste Agentur. Die Beste für **Ihr** Unternehmen, **Ihr** Produkt und **Ihr** Team, kurz: **Ihre** egoistischen Bedürfnisse. Die existiert garantiert. Und kann Sie bleibend glücklich machen.

Der zielführende Suchprozess heißt auf Denglisch Screening, und sein physikalischer Ablauf ist leicht erklärt: Die infrage kommenden Agenturen werden telefonisch oder schriftlich eingeladen, ihr Interesse an der Aufgabe zu bekunden, auf im Vorfeld definierte Qualifikationskriterien abgeklopft und entsprechend gereiht.

Das setzt allerdings einiges voraus. Zunächst und vor allem eine umfassende Abklärung der eigenen Bedürfnisse. Welche Agentur-Skills benötigt Ihr Unternehmen voraussichtlich über den Vertragszeitraum? Welche Zusammenarbeitsparameter entstehen durch die Natur Ihrer Geschäftstätigkeit und die Arbeitsweise Ihres Teams? Welche Art von Werbung verlangt Ihr Markt? Und wie mutig oder konservativ, etabliert oder jung, groß oder kompakt, spezialisiert oder allround ist die Agentur aufgestellt, die dazu perfekt passt? Je schärfer und aussagekräftiger Sie Ihr Bedürfnisprofil formulieren, desto leichter wird die Entscheidung sein.

Dass Sie Ihr Bedürfnisprofil in ein Bewertungsraster gießen, um den Vergleich zu systematisieren, versteht sich. Dass Sie den Kandidatenkreis eigentlich schon vor Beginn des Screenings einengen müssen, auch: Zum Zeitpunkt der Drucklegung waren in Österreich mehr als 11.000 Werbeagenturen gewerberechtlich angemeldet. Entweder Sie verfügen selbst über die nötige Branchenkenntnis, aus dieser Masse 10 bis 20 wirklich geeignete Kandidaten herauszufiltern. Oder Sie bedienen sich eines Pitch-Beraters und seiner Datenbank. Diese liefert tagesaktuelle Informationen über Erfolge, Flops, Kompetenzen, Kultur, Spirit, Stärken und Schwächen aller relevanten Marktteilnehmer. Das Geld für solche Informationen ist gut angelegt, denn es garantiert, dass das Screening weder zum unbewältigbaren Mammutjob noch zum Würfelspiel mit ungewissem Ausgang ausartet.

Der eigentliche Call for Interest folgt auf dem Fuße, und die damit verbundene Vorgangsweise ist Geschmackssache. Nicht selten und nicht unklug ist es, interessierte Agenturen um einen kurzen schriftlichen Abriss ihrer relevanten Erfahrungen und Erfolge und eine Kurzstellungnahme zum Projekt zu ersuchen.

Den persönlichen Kontakt ersetzt dies allerdings keinesfalls: Es ist unerlässlich, dass die Entscheidungsträger und Akteure beider Seiten abklopfen, ob eine funktionierende Zusammenarbeitschemie möglich ist.

Screening setzt  
Selbsterkenntnis  
voraus...

...benötigt  
exzellente  
Marktkennntnis...

...und ist ein  
Job für Profis.

Hören Sie auf, **Österreichs**  
beste Agentur zu *suchen*.  
Und finden Sie *stattdessen*  
Ihre beste *Agentur*.



All das ist keine Zeitverschwendung, im Gegenteil: Je intelligenter und sorgfältiger das Screening, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit für spektakulär gute Ergebnisse in der eigentlichen Präsentation.

*Resultat:  
Ihre besten  
drei bis acht.*

Das Resultat des Screenings ist die Liste der Agenturen, die Sie zur Präsentation einladen. Wie viele sind das idealerweise? Die Antwort ergibt sich aus der Tatsache, dass auch die kompetenteste Jury überfordert wäre, müsste sie mehr als drei oder, bei übersichtlicher Aufgabenstellung, maximal vier Präsentationen an einem einzigen Tag bewerten. Daraus ergibt sich ein Rahmen von 6 bis maximal 8 Agenturen, die in zwei Tagen beurteilt werden können. Was bei einstufigen Präsentationen direkt zur Auftragsvergabe und bei zweistufigen Präsentationen zur Bestimmung der drei oder vier Teilnehmer an einer eintägigen Finalrunde führt. Möge Ihre beste Agentur gewinnen.

#### ERFOLG MIT EINER KLUG GESTRICKTEN AUFGABENSTELLUNG

**W**ir sind nun beim Briefing angekommen. Auch in dieser Phase gilt wie schon im Screening: Die Zeit und Intelligenz, die Sie in die Qualität der Fragestellung investieren, verzinst sich massiv durch die Qualität der Antworten, die Sie bekommen.

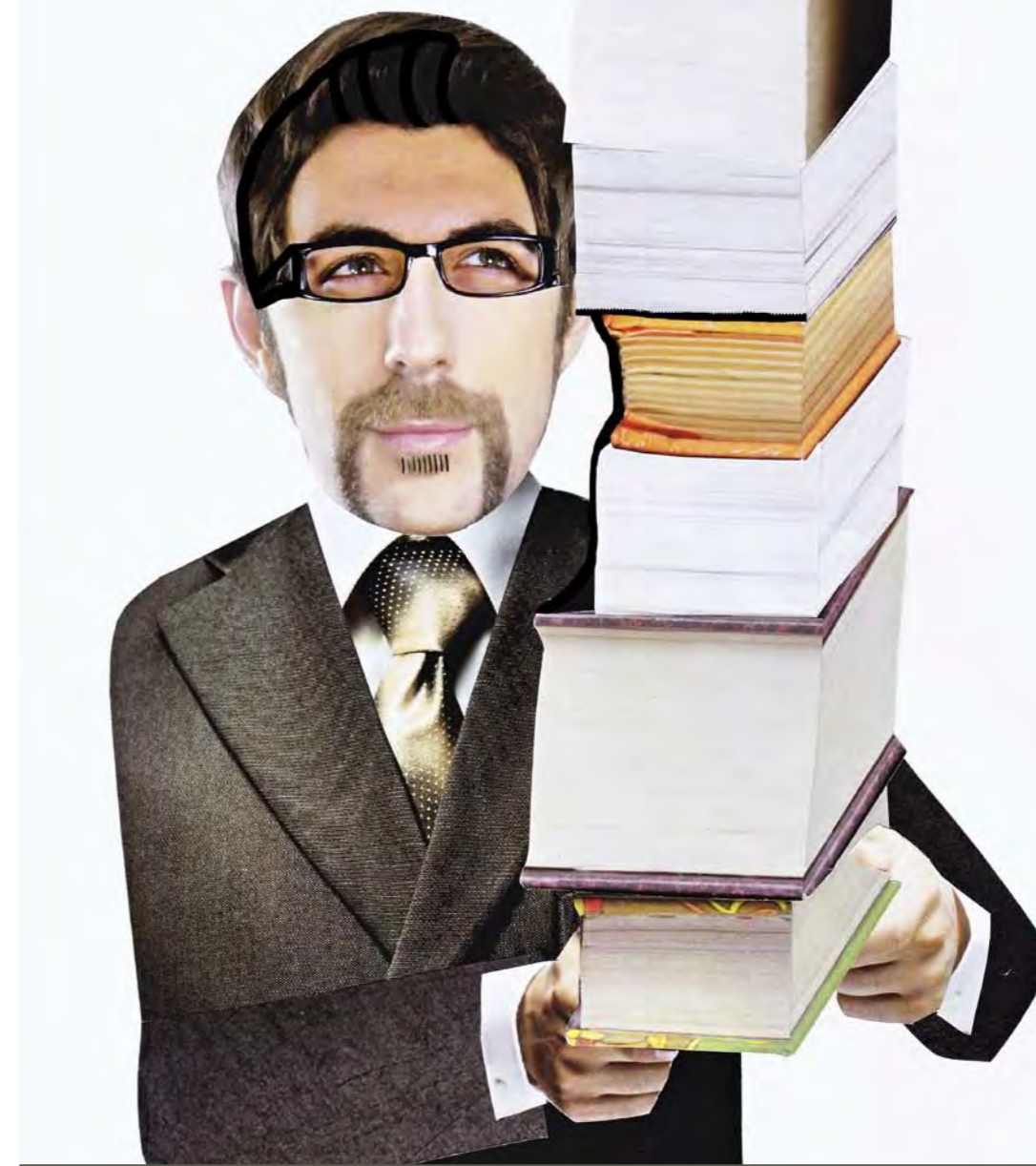
*Briefing: Fokus  
auf den Kern  
des Problems...*

Je disziplinierter Sie das Briefing auf den Kern der Problemstellung hin fokussieren, desto leichter wird auch die Beurteilungsarbeit der Jury. Es ist eine zunehmend verbreitete Unart, bei der Abfassung von Agenturbriefings Quantität mit Qualität zu verwechseln. Andererseits wird nicht selten darauf vergessen, zumindest eine aussagekräftige strategische Aufgabenstellung zu inkludieren. Und das wäre eigentlich unverzichtbar.

*...und deshalb  
Klasse statt  
Masse!*

Stattdessen eine endlose Liste von Werbemitteln vorzuschreiben, in denen die Kampagnenidee bis zur 21. Promotion-Variante herunterzudeklinieren ist, erfüllt den Tatbestand der Themenverfehlung. Schon deshalb, weil das turmhohe Aufstapeln von Layouts den Aufwand nicht nur für Agenturen, sondern auch für die Jury ins Uferlose steigert. Verlassen Sie sich getrost darauf, dass jede erfolgreiche Agentur die handwerkliche Seite ihres Jobs beherrscht. Viel spannender – und eigentlicher Gegenstand des Wettbewerbes – ist die Frage, ob sie einen tragfähigen Ansatz entwickelt, ihn mit maximalem Impact umsetzt und dabei eine Haltung an den Tag legt, die Vorfreude auf eine künftige laufende Zusammenarbeit weckt. Merke: Mit der Agentur, mit der Sie können, können Sie immer zu einem tragfähigen Ergebnis kommen.

*Es ist eine zunehmend verbreitete  
Unart, bei der Abfassung von  
Agenturbriefings Quantität mit  
Qualität zu verwechseln.*





## ERFOLG MIT TRANSPARENTEM BEWERTUNGSKRITERIEN

Es ist eigentlich alternativenlos, zusammen mit der Abfassung des Agenturbriefings auch die Zuschlagskriterien für die Jury festzuschreiben.

In öffentlich-rechtlichen Ausschreibungen ist das ohnehin unverzichtbar, denn die Zuschlagskriterien sind als Teil des Briefings verpflichtend vorgeschrieben. Das ist übrigens nicht die einzige Feinheit von Norm-Ausschreibungen. Deshalb widmen wir ihnen im Anschluss ein eigenes Kapitel.

*Transparenz:  
In der Privat-  
wirtschaft  
bis heute ein  
Fremdwort.  
Schade...*

Für privatwirtschaftliche Ausschreibungen können wir Ihnen nur dringend ans Herz legen, ebenfalls den Kriterienkatalog für die Agenturbewertung transparent zu kommunizieren. Das verursacht keine Mehrarbeit, schafft aber vom Start weg klare Verhältnisse. Umso erstaunter vermerken Branchenkenner, dass es bis heute kaum einen privatwirtschaftlichen Pitch gibt, bei dem eine solche Transparenz herrscht.

Fassen Sie den Kriterienkatalog knapp und aussagekräftig: Er dient als Arbeitsbehelf, der die Juryarbeit nicht zerfleddern, sondern im Gegenteil auf die wesentlichen Aspekte der Entscheidung fokussieren soll. Eminent erfolgswichtig in diesem Zusammenhang: Nicht alle Zuschlagskriterien dürfen über einen Kamm geschoren werden. Wer nicht intelligent gewichtet, riskiert eine Fehlentscheidung.

## ERFOLG MIT QUALITÄTSORIENTIERTER GEWICHTUNG

*Kriterien  
klug gewichten:  
die Lebensver-  
sicherung gegen  
den Entschei-  
dungs-GAU.*

Grundsätzlich umfasst der Bewertungskatalog zwei Gruppen von Kriterien: Die quantitativen, also jene, die sich in Preisen ausdrücken. Und die qualitativen. Wer aus missverstandener Fairness beide Gruppen im Verhältnis 50:50 gewichtet, öffnet nolens volens dem Dumping Tür und Tor. Fast unweigerlich gewinnt einen so konstruierten Wettbewerb nicht der von der gesamten Jury präferierte Bestbieter, sondern der Billigstbieter. Eine Korrektur auf 40:60 ist noch immer keine Versicherung gegen solche Entscheidungs-GAUs. Gewichtungen von 75 bis 80 Prozent Qualität und 25 bis 20 Prozent Quantität produzieren hingegen meist vertretbare Resultate.

## ERFOLG MIT KREATIVEM FREIRAUM

Zum Abschluss sei auf eine Frage hingewiesen, die in keinem Agenturbriefing fehlen sollte. Sie lautet: „Was würden Sie uns über das Briefing hinaus oder sogar im Widerspruch zum Briefing empfehlen?“

Denn die Geburtsstunde vieler legendär erfolgreicher Kampagnen schlägt am vermeintlichen Ende eines mitreißenden Präsentationsvortrages: Die Agentur hat ihre hochelegante, überzeugende, bis auf das i-Tüpfelchen briefingkonforme Kampagne vorgestellt und erntet dafür donnernden Schlussapplaus. Diesen schneidet der Agenturboss mit folgenden Worten kurz: „Wir freuen uns sehr, dass Ihnen diese Kampagne so gut gefällt. Wir empfehlen Ihnen allerdings etwas ganz anderes.“ Und dann folgt wie das Amen im Gebet der Geniestreich, der erstens so weit voraus gedacht ist, dass er das Briefing zur Makulatur macht. Und der deshalb zweitens alle Agenturen, die einfach nur sklavisch das Briefing abgearbeitet haben, sehr, sehr alt aussehen lässt.

Wir können Ihnen nicht versprechen, dass Sie so eine positive Überraschung erleben werden. Aber wenn Sie den Spielraum dafür in Ihr Briefing schreiben, geben Sie der Exzellenz eine Chance.

*Exzellenz  
braucht  
Freiraum.  
Und Sie  
brauchen  
Exzellenz.*

## ERFOLG MIT MENSCHENKENNTNIS

Der Übergabe des Briefings folgt eine mehrtägige Nachdenkpause. Der Nachdenkpause sollte ein Rebriefing folgen. Nein, falsch, sorry: Es muss!!! folgen. Das Rebriefing ist nämlich ein weithin sträflich unterschätztes Herzstück des Pitch-Prozesses.

An der Oberfläche ist es zwar nur eine Gesprächsrunde zur Vertiefung des Briefing-Verständnisses beziehungsweise zur Vermeidung von Missverständnissen. Aber darunter lauert die gesunde Neugier, die Sie bezüglich der handelnden Personen, ihrer Denke, Herangehensweise, Flexibilität und Kommunikationspotenziale hegen sollten. Denn schließlich benötigen Sie nicht nur eine Kampagnenidee, die Ihr Unternehmen weiterbringt. Sondern auch ein Team, mit dem Sie in den kommenden Jahren die tägliche Arbeitslast unter kompatiblen Bedingungen wegschaufeln können.

Es ist deshalb unverzichtbar, das Schlüsselpersonal der Agentur abzuklopfen. Umso mehr, weil Werbeagenturen diese Leute kaum jemals in die Auslage stellen. Dort positionieren sie lieber ein oder zwei charismatische Leaderfiguren, die zwar in faszinierenden Gesprächsrunden mitreißende

*Rebriefing:  
Leider oft  
unterschätzt,  
aber...*

Visionen vor Ihnen ausbreiten, aber leider unmittelbar nach dem Präsentationssieg in den nächsten Wettbewerb weiterleiten müssen und bei so gut wie allen künftigen Jour Fixes ziemlich sicher verhindert sein werden.

*... Ihr Schlüssel zum oft unsichtbaren Schlüssel-personal.*

Wenn es nach der Agentur geht, stellt man Ihnen allenfalls noch den hoch selbstbewussten, weil pfingstochsengleich mit Preisen und Auszeichnungen behangenen Kreativdirektor vor. Aber den blutjungen, wie da Vinci begnadeten, aber leicht soziophoben Art Director, der in Meetings manchmal weint, die nobelpreisverdächtige Texterin mit den flächendeckenden Maori-Tätowierungen und dem lebenslänglichen Einreiseverbot in Paraguay oder den noch nicht ganz volljährigen Social-Media-Guru, der in der elterlichen Garage auf kunstvoll aufgeschichteten Betriebshandbüchern schläft, seit zwei Jahren ausschließlich Pizza al Tonno isst und noch immer keine Freundin hat – sie alle würde man eigentlich lieber vom Kunden und allen anderen störenden Facetten der Realität isolieren. Lassen Sie das ja nicht zu: Allerspätestens beim Rebriefing müssen genau diejenigen Leute beisammensitzen, die künftig den Job machen werden – in Ihrer Abteilung ebenso wie in der Agentur.

## ERFOLG MIT STRUKTURIERTEM REBRIEFING

*Das Rebriefing strukturieren Sie ...*

Idealerweise tun sie das in den Agenturräumlichkeiten. Das Rebriefing ist eine der wenigen Gelegenheiten für Ihr Team, die Atmosphäre dort zu erschnuppern und festzustellen, unter welchen „Vibrations“ Ihre künftige Werbung entstehen wird.

Zeit, das Meeting entgleisen zu lassen, haben Sie wahrscheinlich nicht, schließlich haben Sie fünf bis sechs solche Termine abzuarbeiten. Folgen Sie also einem klaren Gesprächsleitfaden und ersparen Sie vor allem allen Beteiligten eine langatmige Credentials-Präsentation: Was die Agentur geleistet hat, wissen Sie seit dem Screening.

Bereiten Sie stattdessen drei bis vier Fragen zu beurteilungsrelevanten Themen vor. Mindestens die Hälfte davon dient dazu, die Agentur aus der Reserve zu locken: „Wie schätzen Sie den Markt ein?“ oder „Was fasziniert Sie an der Aufgabenstellung?“ sind bewährte Fragen in dieser Richtung. Danach ist die Agentur dran: „Frage, was du willst!“ sollte mindestens eine Viertelstunde Raum haben. Keinesfalls auf den Tisch legen, aber unbedingt parat haben sollten Sie einen Bewertungsbogen, den Sie und Ihr Team ausfüllen, solange der Gesprächseindruck noch frisch ist: Nur, wenn jeder Berührungspunkt mit der Agentur in die Gesamtbewertung einfließt, ist sie letztlich aussagekräftig.

Diese Regel gilt auch für einen optionalen Schulterblick-Termin: Er dient dazu, im Vorfeld der Präsentation zu sichern, dass die Kreativität sich nicht allzu enthusiastisch verfliegt. Idealerweise findet er 7 bis 10 Werkstage vor der Präsentation statt – jedenfalls mit ausreichend Luft für allfällige Korrekturen.

Lag die Moderation des Rebriefings in Ihren Händen, so liegt der Ball in der Schulterblick-Phase bei der Agentur.

*... den Schulterblick managt die Agentur.*

## ERFOLG MIT MAXIMALER TRANSPARENZ

bedauerlicherweise endet ausnahmslos jede Wettbewerbspräsentation mit einer tragischen Fehlentscheidung, die eigentlich nur durch heimtückische Schiebung erklärlich ist.

Das können Sie sich nicht vorstellen? Hundert von hundert Agenturen, die in den Präsentationen der jüngsten Vergangenheit auf ehrenvollen zweiten und dritten Plätzen gelandet sind, wissen es besser. Im Gespräch mit Ihnen offenbart sich schonungslos, dass der Auftraggeber fachlich unbeschlagen, die Jury von bösen Mächten ferngelenkt und die Siegerkampagne eine geist- und ambitionslose Verirrung war.

*Einer wird gewinnen. Und viele werden weinen.*

Falls Sie in ein solches Gespräch geraten und keine unmittelbare Fluchtgelegenheit finden, hören Sie einfach verständnisvoll zu und sparen Sie sich realitätsgestützte Argumente: Obwohl sie dringend am Platze wären, würden sie das Leid nur unnötig verlängern. Denn durch so etwas Banales wie Tatsachen hat sich noch keine geschlagene Agentur den Blick auf die wahren Ursachen ihrer Niederlage verstellen lassen. Hohn, Spott und Verachtung über den Sieger auszuschütten, während man die eigenen Hieb- und Stichwunden verarztet, gehört organisch zur Psychohygiene von Mongolenscharen, Irokesenstämmen, Eishockeyteams und Kreativabteilungen. Menschlich und auch evolutionsbiologisch ist das verständlich, speziell bei bis zur Hysterie sensiblen Künstlernaturen. Und aus der geschäftlichen Perspektive kann Ihnen letztlich wurscht sein, was die Loser sagen. Oder?

Mit Einschränkungen ist Gelassenheit sicher angebracht, allerdings umso weniger, je höher die ausgeschriebenen Etats und je exponierter die ausschreibenden Unternehmen oder Institutionen sind. Wirklich lästig kann die Raunzerei spätestens dann werden, wenn sich die Marketingfachpresse und die einschlägigen Wirtschaftsmedien für Ihren Pitch zu interessieren beginnen. Dieser Fall tritt oft unerwartet früh ein.

*Macht nichts. Vorausgesetzt, Sie sorgen vor.*

*Transparenz ist oberstes Gebot. Schon aus Gründen der Selbsterhaltung.*

Das beste Gegenmittel gegen ausufernde Diskussionen nach der Schlacht ist Transparenz und belegbar faire Gleichbehandlung aller Teilnehmer ab der ersten Minute. Auch hier gilt: Was bei normkonformen öffentlich-rechtlichen Vergabeverfahren alternativlos vorgeschrieben ist, kann für privatwirtschaftliche Ausschreibungen als empfehlenswerte Option gelten. Wie weit Sie dabei gehen, ist Ihre Entscheidung. Aber Entscheidungen bleiben Ihnen keinesfalls erspart, und je früher sie getroffen werden, desto reibungsloser wird der Pitch-Prozess verlaufen.

## ERFOLG MIT DER LIZENZ ZUM NEINSAGEN

*Zu manchem können Sie nicht Nein sagen. Und werden es trotzdem müssen.*

Klären Sie also die heiklen Fragen schon im Vorfeld. Die heikelste lautet sicher: Wie sage ich Nein – und darf ich das überhaupt? Denn allerspätestens am Ende des Screening-Prozesses wird die Hölle los sein: Sechs Agenturen haben Sie sorgfältig ausgewählt und feierlich eingeladen. Zwölf weitere Agenturen würden es absolut nicht verstehen und akzeptieren, wären sie nicht als siebenter Teilnehmer an Bord. Umso mehr, als achtzehn von ihnen mit einem Abteilungsleiter Ihres Unternehmens verwandt, verschwägert oder zumindest über die Alumnivereinigung eines renommierten Privatkindergartens in ewiger Freundschaft verbunden sind. Der Boss der neunzehnten spielt übrigens einmal wöchentlich mit Ihrem Aufsichtsratsvorsitzenden Federball. Und entweder haben Sie sich rechtzeitig von der Unternehmensleitung eine unbedingte, ausnahmslose Carte Blanche zum kategorischen „Danke, aber nein danke!“ ausstellen lassen. Oder Sie informieren sich schon mal über das Angebot an Haartönungen, denn am Ende eines aus dem Ruder gelaufenen Pitch-Prozesses werden Sie zahlreiche graue Strähnen zu kaschieren haben.

Die Interventionen haben nämlich gerade erst angefangen und erreichen immer wieder dann Höhe und Impact eines mittelgroßen Tsunamis, wenn eine Auswahlrunde endet und Sie glücklosen Teilnehmern für ihren Input zu danken und viel Erfolg für die Zukunft zu wünschen haben. Ob Sie dies brieflich, telefonisch oder persönlich tun, wie ausführlich Sie dabei werden und wie sie mit den Schmerzsymptomen der Ausgeschiedenen umgehen, sollten Sie beizeiten entscheiden.

Generell gilt in jeder Phase des Pitch-Prozesses: Je transparenter Sie vorgehen, desto müheloser gewinnen Sie jede Diskussion. Auch schlechte Nachrichten sind leichter verdaulich, wenn sie von einem sicht- und spürbar offenen, ehrlichen Absender kommen.

Bestimmen Sie also bitte auch, wie viel Sie jenseits des Briefings offenlegen. Die Vergabekriterien haben wir in diesem Zusammenhang bereits erwähnt. Auch die Identität der eingeladenen Agenturen dürfen Sie als privatrechtlich Ausschreibender nach Belieben bekannt geben. Es zu tun ist ratsam, denn es nimmt dem Generalverdacht der Schiebung einen guten Teil seiner Grundlage. Behutsamer sollten Sie mit der Identität der Jurymitglieder umgehen: Es reicht, wenn Ihr eigenes Telefon bis zum Tag der Entscheidung durch übereifrige Teilnehmer blockiert ist.

Ein wesentlicher Teil der Telefonitis entsteht übrigens aus dem heiligen Gewohnheitsrecht jeder, wirklich jeder Agentur, in einer Präsentation das letzte Wort, sprich, den letzten Termin zu haben. Ins Treffen geführt werden von der plötzlich eingetretenen Terminkollision bis zur nur in diesem einen historischen Augenblick verfügbaren technischen Spezialausrüstung sämtliche Argumente, die genug Haare haben, um daran herbeigezogen zu werden. Geben Sie nach, dann haben sie bereits so gut wie alles verloren, speziell ihr Standing bei den benachteiligten Agenturen. Bereits beim Briefing zu kommunizieren, dass die Präsentationstermine verlost werden, kann diese fruchtlosen Diskussionen halbieren – auf geschätzte 12 Arbeitsstunden.

*Präsentations-termin: Lösen – oder leiden!*

## ERFOLG AUCH IM KREATIVEN KOLLISIONSFALL

Selbst zum Telefon greifen, und das unverzüglich, müssen Sie bei einem der größten kreativen Unfälle, die überhaupt vorstellbar sind: Eine Agentur präsentiert stolz die ultimative Lösung für ein Logo, ein Testimonial, einen Slogan – und zwei Stunden später präsentiert eine andere Agentur ebenso stolzeschwelld genau das Gleiche. Wenn diese Idee dann auch noch der programmierte Präsentationssieger ist, steht der Hut in hellen Flammen.

Retten können Sie eine solche Lage nur durch Tempo und totale Transparenz. Informieren Sie noch während der Präsentation Agentur 2 von der Kollision – und nehmen Sie unmittelbar danach Kontakt mit Agentur 1 auf. Die Situation ist peinlich genug und kann durch Zögern nur verschärft werden. Wie sich beide Agenturen bezüglich der Verwendungsrechte für die Idee einigen, liegt außerhalb Ihres Verantwortungsbereiches. Dass Sie gegenüber dem Präsentationssieger auf einer juristisch sauberen Lösung als Voraussetzung für die Auftragserteilung bestehen, sollten Sie aber jedenfalls unmissverständlich klarmachen.

*Wenn zwei das Gleiche denken, haben Sie als Dritter ein Problem.*

## ERFOLG DURCH GUTEN TON

*Sichern Sie sich die Lufthoheit über die Berichterstattung!*

Gegenstand frühzeitiger Planung muss auch der Umgang mit professionell neugierigen Medien sein. Bedenken Sie dabei, dass so manche Agentur ihre Beziehungen zur Presse sehr systematisch pflegt und durchaus in der Lage ist, einen Spin zu erzeugen, der Ihre Entscheidungsspielräume begrenzen könnte. Es gibt ein kleines Arsenal von Gegenmaßnahmen. Einen relevanten Passus in der dem Briefing routinemäßig angeschlossenen Verschwiegenheits- und Geheimhaltungsverpflichtung zum Beispiel, verbunden mit der eigenen professionellen Pressearbeit, die Ihnen die Lufthoheit über die Pitch-Berichterstattung sichert. Seien Sie jedenfalls gewappnet.

Im Übrigen: Was immer Sie entscheiden und kommunizieren, sollte natürlich für den Umgang mit allen Teilnehmern gelten. Ein offengelegtes Teilnehmerfeld, offen kommunizierte faire Vergabekriterien und transparent argumentierbare Entscheidungen reduzieren den Schiebungsvorwurf sichtbar auf das, was er immer schon war: Die Schutzbehauptung des verletzten kreativen Narzissmus.

In diesem Zusammenhang noch ein letzter Rat: Nach einem erfolgreich abgeschlossenen Pitch-Prozess werden Sie einen mehrwöchigen Meditationsaufenthalt in einem abgelegenen kleinasiatischen Trappistenkloster ohne Telefonanschluss und Handyverbindung antreten wollen. Aber bevor Sie abreisen, gebieten Fairness und Selbsterhaltungstrieb ein Debriefing. Es besteht darin, den Agenturen, die leider nicht gewonnen haben, zu kommunizieren, woran sie gescheitert sind.

Debriefings sind eine Geste des Dankes und der Anerkennung für Agenturen, die wahrscheinlich auch sehr viel geleistet haben und vielleicht nur um Haaresbreite am Erfolg vorbeigeschrammt sind. Das ist gentlemanlike und sportlich und kommt genau deshalb verhältnismäßig selten vor. Tun Sie es trotzdem. Entweder telefonisch oder bei einem Kaffee, und wenn schon nicht durch Ihren Sportsgeist diktiert, dann durch die Überlegung, dass Sie durch diese Transparenz der unfundierten Kritik an Ihrer Entscheidung wohl endgültig die Spitze genommen haben.

## ERFOLG MIT GEBRIEFTER JURY

Der Präsentationstag ist angebrochen. Die erste Agentur ist im Anmarsch. Die nötige technische Ausrüstung ist in rechtzeitiger Abstimmung mit den Teilnehmern bereitgestellt. Die belegten Brötchen sind frisch und der erste Kaffee hat den Geschmackstest bestanden.

Haben Sie noch etwas vergessen? Nein? Doch. Es wäre nämlich ein Kunstfehler, die Agenturen auf eine ungebriefte Jury loszulassen. Versammeln Sie also spätestens eine halbe Stunde vor dem ersten Termin das gesamte Jury-Team, geben Sie ihm einen aussagekräftigen Abriss über die Problemstellung und schwören Sie die Mitglieder auf den von Ihnen festgelegten Bewertungsmodus ein.

Dieser Bewertungsmodus kann verschiedene Ausprägungen haben und welchen Sie letztlich wählen, ist eine zutiefst politische Entscheidung:

Die präziseste Abbildung der Präsentationsleistungen erreichen Sie sicher durch einen standardisierten Bewertungsbogen, in den die Jurymitglieder eine gewisse Punktemenge für jedes Auswahlkriterium vergeben. Vor gewollten oder ungewollten Manipulationen schützen Sie sich bei der Konstruktion des Fragebogens, indem Sie unter dem Feld für die Punktezahl ein Feld für eine schriftliche Begründung reservieren und keine Punktevergabe ohne lesbare und nachvollziehbare schriftliche Begründung als gültig werten.

Die präziseste Abbildung der Kräfteverhältnisse in der Jury erreichen Sie hingegen, indem Sie die Bewertung als Diskussionsprozess einrichten. Gewinnen werden in einem solchen Verfahren natürlich die Favoriten der Meinungsführer, und eine Vorfeldentscheidung darüber, wer in der Vergabe das letzte Wort hat, wird in diesem Fall noch ein wenig unerlässlicher als sie es generell ohnehin ist.

Auch Hybridlösungen aus Bewertungsbogen und Diskussion sind denkbar. Beurteilen Sie realistisch, auf welchem Weg Sie zu einer konsensfähigen Entscheidung kommen. Es könnte die schwierigste Aufgabe im gesamten Pitch-Prozess sein.

*Jurybriefing:  
Der Rüttschwur  
vor Beginn der  
Schlacht.*

## ERFOLG AUF ZWEITER STUFE.

*Strategie-  
präsentation:*

Alles, was bisher gesagt wurde, gilt auch für den längst nicht mehr seltenen Spezialfall einer zweistufigen Präsentation. Angewendet wird dieses Verfahren mit Vorliebe zur Lösung besonders komplexer kommunikations-strategischer Aufgabenstellungen – und häufig besteht es darin, Strategie und Kreation getrennt zu bewerten: Sechs bis maximal acht Agenturen präsentieren in einer ersten Runde einen strategischen Lösungsansatz. Drei bis vier von ihnen werden eingeladen, in einer zweiten Runde die fertig ausgearbeitete Kampagne vorzustellen.

*Auf unsicherem  
Terrain...*

Das ist eine nicht nur legitime, sondern sogar sehr empfehlenswerte Vorgangsweise, die allerdings bei fehlerhafter Handhabung ungeahnte Komplikationen verursachen kann. Das liegt vor allem an der wolkigen Unschärfe des Begriffes Strategie: Selbst ansonsten sehr gescheite Menschen schwächeln, wenn die Rede darauf kommt. Instinkt, Reflex und Bauchgefühl als Ersatz für strategische Entscheidungen sind weit verbreitet. Schlampige Verwechslungen von Strategie und Taktik sind allgegenwärtig. Wäre es nicht so, dann lebte in jedem Häuserblock mindestens ein Schachgroßmeister – und Werbung wäre ein ausgestorbenes Metier.

Vor entsprechend hohen Hürden steht, wer über Sinnhaftigkeit und Wert einer Strategie zu urteilen hat. Beides im Zuge einer Präsentation der Jury transparent zu machen, kann eine ausnehmend undankbare Aufgabe sein. Und weil wir das Wort „undankbar“ schon bei der Hand haben: Die vier hässlichsten und dümmsten Worte, die man einer Agentur gegenüber äußern kann, lauten „Ist ja nur Strategie“.

*...und besonders  
dünnem Eis.*

Erschwerend kommt hinzu, dass Strategien im Gegensatz zu Logos, Slogans oder Fotostilen kein Mascherl haben, an dem sich eine Urheberschaft zweifelsfrei festmachen lässt. Ihre Wirkmächtigkeit steht trotzdem außer Zweifel. Wozu würde man sonst Strategiepräsentationen abhalten?

Spüren Sie, verehrte strategische Denkerin, geschätzter strategischer Denker, die Verantwortung, die auf Ihnen als Veranstalter einer Strategie-präsentation lastet? Der Ideenklau-Vorwurf hängt als Damoklesschwert über dem Jurytisch, noch bevor die ersten Teilnehmer bei der letzten Folie Ihrer Präsentation angekommen sind, und nur kompromisslose Offenheit und Transparenz können seine Klinge wirksam entschärfen.

# DIE KUNST DER ÖFFENTLICH- RECHTLICHEN AUSSCHREIBUNG

*„Fünfhundert Fuchsköder und  
eine geistige Dienstleistung, bitte!“*

Liebe öffentlich-rechtliche und staatsnahe Unternehmen und Institutionen, falls Sie dieser Tage eine zündende Werbeidee benötigen, lassen Sie bitte die Architekten zügig hinter sich und halten Sie vor den Gebäudereinigern.

Zugegeben, das liest sich etwas bizarr, bildet aber lediglich die Realität ab. Denn eingezwängt zwischen den Leistungsverzeichnissen der Architekten und der Gebäudereiniger, präzise auf Seite 240 im Amtsblatt der Europäischen Union vom 17.12.2003, sind die Dienstleistungen der Werbebranche aufgeführt. Die Lektüre ist zwar spärlich, aber immerhin ist ihr zu entnehmen, dass das gesammelte Herzblut besessener Kreativer und die kühnen Visionen genialer Kommunikationsstrategen in der zentralen Produktklassifikation unter der CPC-Referenznummer 871 erfasst sind. Falls Ihnen gerade Kafkas Schloss eingefallen ist, dann keineswegs zufällig.

Ins abstrakt-expressionistische Bild fügt sich auch, dass den solcherart durchnummerierten werblichen Dienstleistungen vom Gesetzgeber neuerdings nicht einmal mehr schöpferischer Charakter zugestanden wird: Wurde im Rahmen des österreichischen Vergaberechts die Arbeit des Werbers ursprünglich als „geistig-schöpferische“ Tätigkeit definiert, so hat sich in die jüngste Fassung von 2006 gerade noch ein letztes Restchen Geist hinübergerettet:

„Geistige Dienstleistungen“, so heißt es jetzt im Gesetzestext, „sind Dienstleistungen, die nicht zwingend zum gleichen Ergebnis führen, weil ihr wesentlicher Inhalt in der Lösung einer Aufgabenstellung durch Erbringung geistiger Arbeit besteht.“ Gut beobachtet, danke.

*„Herzblut  
und Visionen?  
Finden Sie unter  
Nummer 871!“*

*Werbung: neuer-  
dings keine  
schöpferische  
Tätigkeit mehr.*

Der Definition folgt im Text immerhin die Erkenntnis, dass es Unterschiede zwischen Werbeagenturen und Schraubenfabriken gibt. Auf Juristisch klingt das so: „Für derartige Leistungen ist ihrer Art nach zwar eine Ziel- oder Aufgabenbeschreibung, nicht jedoch eine vorherige eindeutige und vollständige Beschreibung der Leistung (konstruktive Leistungsbeschreibung) möglich.“ Und wenn Sie jetzt gerade überlegen, ob Sie weinen oder lachen sollen, fühlen wir mit Ihnen.

## EINE VERSCHLAFENE CHANCE UND DIE FOLGEN

Zwar sollte es gerade blendend verdienende und deshalb heftig Steuer zahlende Werber freuen, dass die Europäische Union und die Republik Österreich beim Umgang mit öffentlichen Mitteln besondere Achtsamkeit walten lassen und deshalb ein EU-weit gültiges Beschaffungsrecht in Kraft gesetzt haben. Aber leider fand die relevante Rechtssetzung im weit entfernten Brüssel und weit unterhalb der Aufmerksamkeitsschwelle der Werbeindustrie statt. Bei der Ausarbeitung der entsprechenden Paragraphen haben deshalb zwar die Lobbys unzähliger Wirtschaftszweige vom Hochbau bis zur Rüstungsindustrie tätig mitgemischt. Aber Vertreter der Kommunikationsbranche waren nicht beteiligt. Sie haben die Entwicklung völlig verschlafen. Die lästige Folge: Dem EU-Vergaberecht und seiner 1994 eingeführten, seither mehrmals novellierten österreichischen Version zu entsprechen, ist weitgehend problemlos, solange es um die Beschaffung von Fuchsködern, Windturbinen oder Autobahnkilometern geht. Die Auswahl einer Werbekampagne allerdings und auch die darauf folgende längerfristige Zusammenarbeit mit der Agentur werden durch die Gesetzeslage zu einem delikaten Balanceakt, in dessen Verlauf schmerzhaft Frustrationen nur durch Feingefühl, Fachkompetenz und höchste Sorgfalt zu vermeiden sind.

## WEN BETRIFFT DAS? GUTE FRAGE!

Man braucht bereits ein wenig Fachwissen, um festzustellen, wer mit welcher Beschaffung dem Vergaberecht unterliegt – und warum. Maßgeblich ist dabei einerseits der Grad der öffentlichen finanziellen Beteiligung an der ausschreibenden Stelle – oder aber, speziell bei sogenannten Sektoren-Auftraggebern, die Branche bzw. der Wirtschaftszweig, in dem der Auftraggeber tätig ist. Das führt im Bereich der staatsnahen Unternehmen Österreichs zu skurrilen Unterschieden: Verbund AG, Post oder der Vienna International Airport

*Ein Gesetz wurde  
geschrieben.  
Und die Werbe-  
branche war  
nicht dabei.*



*Wurde im Rahmen des  
österreichischen  
Vergaberechts die  
Arbeit des Werbers  
ursprünglich  
als „geistig-  
schöpferische“  
Tätigkeit definiert,  
so hat sich in die  
jüngste Fassung aus  
2006 gerade noch  
ein letztes Restchen  
Geist hinüber-  
gerettet.*

zählen allesamt zu den oben genannten Sektorenauftraggebern und müssen laut Gesetz zwingend vergaberechtskonform ausschreiben, selbst wenn der Staatsanteil nur geringfügig ist oder sogar auf null zurückginge.

Die OMV hingegen ist dazu in keiner Weise verpflichtet. Welche Vorgangsweise die Rechtslage speziell Ihrem Dienstgeber diktiert, ist eine Fachfrage an einen spezialisierten Vergaberechtsjuristen.

*Müssen Sie sich  
das wirklich  
antun?*

Ihn zu konsultieren macht also schon Sinn, bevor man sich überhaupt den beträchtlichen Mühen eines öffentlichen Ausschreibungsprozesses unterzieht. Auch deshalb, weil man sich unter bestimmten Schwellenwerten den Papierkrieg sparen und freihändig vergeben kann. Freuen Sie sich aber bitte nicht zu früh. Der für Werbeaktivitäten relevante Schwellenwert liegt nämlich grundsätzlich bei 50.000 Euro (75.000 Euro für sogenannte Sektorenauftraggeber), und das genügt längst nicht, um eine Werbekampagne zu finanzieren. Nicht einmal die 100.000 Euro Schwellenwert, die seit Ausbruch der Wirtschaftskrise als Ausnahmeregelung zur Entlastung anbietender Unternehmen temporär eingeführt und seither von Jahr zu Jahr verlängert wurden, bewegen sonderlich viel, und nach Wissensstand bei Drucklegung läuft diese Regelung ohnehin Ende 2012 endgültig aus.

Auch der eigentlich naheliegenden Idee, einen Etat ausschreibungspflichtiger Größe in viele freihändig zu vergebende Einzelmaßnahmen auseinanderzufilieren, hat der Gesetzgeber einen Riegel vorgeschoben: Bei der Berechnung des relevanten Auftragswertes, so bestimmt das Vergaberecht, ist „der geschätzte Gesamtwert aller zum Vorhaben gehörigen Leistungen einschließlich aller Optionen und etwaiger Vertragsverlängerungen zu berücksichtigen.“ Und: „Ein Vergabevorhaben darf nicht zu dem Zweck aufgeteilt werden, die Anwendung der Vorschriften dieses Bundesgesetzes zu umgehen.“

## 700 SEITEN STUDIEREN – ODER KOMPETENZ KAUFEN:

*Fragen Sie  
Ihren Anwalt!  
Oder studieren  
Sie das  
Handbuch  
Vergaberecht.*

**d**iese und unzählige weitere Feinheiten mit allen ihren Auswirkungen auf die Gültigkeit einer Auftragserteilung lässt man sich als potenzieller Auftraggeber entweder vom Fachmann aufdröseln. Oder man beschafft sich das 700 Seiten starke „Handbuch Vergaberecht“ und nimmt ein paar Monate berufliche Auszeit. So lange wird man nämlich selbst bei vorhandenem Talent für die Juristerei benötigen, will man sich wirklich über alle Feinheiten kundig machen.

Erst einmal verstehen muss man beispielsweise die Natur der unterschiedlichen im Gesetz vorgesehenen Vergabeverfahren und die Gründe,

warum bei der Vergabe von Werbeaufträgen in den allermeisten Fällen das Mittel der Wahl ein zweistufiges Verhandlungsverfahren ist. Ein WAS???

Vorsicht – wer das zweistufige Verhandlungsverfahren mit der weiter vorne beschriebenen zweistufigen Wettbewerbspräsentation verwechselt, hat seinen ersten Lapsus bereits begangen. Denn der eigentliche Präsentationsprozess, egal durch wie viele Stufen, beginnt erst nach Abschluss von Verfahrensstufe 1. Zitieren wir wieder einmal aus dem Gesetzestext: „Beim Verhandlungsverfahren ... werden ... ausgewählte Bewerber zur Abgabe von Angeboten aufgefordert. Danach kann über den gesamten Auftragsinhalt verhandelt werden.“

*Mittel der Wahl:  
das zweistufige  
Verhandlungs-  
verfahren.*

In der Praxis ist also Stufe 1 des zweistufigen Verhandlungsverfahrens die Pitch-Erkundung analog zum Screeningprozess, durch den, wie schon ausführlich beschrieben, bei privatwirtschaftlichen Pitches die teilnehmenden Agenturen ausgewählt werden.

## TRANSPARENZ UND GLEICHBEHANDLUNG: DIE HEHREN ZIELE

**B**etrachten wir die Anatomie einer solchen Pitch-Erkundung, dann treten die Besonderheiten öffentlich-rechtlicher Vergabeverfahren plastisch hervor:

Oberstes Ziel des Vergaberechts ist Schutz und Förderung des lautereren Wettbewerbes. Denn schließlich führt nach herrschender Ökonomielehre das freie Spiel der Marktkräfte zum besten Angebot – und damit letztlich auch zur höchsten Effizienz in der Verwendung öffentlicher Mitteln.

*Wozu das alles?  
Ganz einfach:  
für den freien  
Wettbewerb!*

Man kann nicht umhin, dieses Anliegen sympathisch zu finden. Zählt man allerdings die Mannstunden zusammen, die zu seiner Verwirklichung EU-weit in ausufernde Verwaltungstätigkeit investiert werden müssen, so wird man doch ein wenig nachdenklich.

Der Weg zum Ziel ist Transparenz und Gleichbehandlung: Die totale, nachweisbare Transparenz des Beschaffungsvorganges entsteht dadurch, dass Sie jeden einzelnen Verfahrensschritt akribisch protokollieren. Und zwar so, dass Auswahlentscheidungen für kontrollierende Aufsichtsbehörden nachvollziehbar werden. Das zu tun, kann angesichts der erforderlichen Papiermengen rasch in Baummord ausarten, aber es nicht zu tun, ist ein Verfahrensmangel. Und ein mangelhafter Verfahrensschritt ist, wenn er erfolgreich bekämpft wird, ungültig, sprich: die ganze Arbeit war für den Papierkorb.

*Auch, wenn  
es manchmal  
ziemlich  
wehtut ...*

*... Alternativen  
gibt es nicht.*

Die ebenfalls zwingend vorgeschriebene völlige, ausnahmslose Gleichbehandlung aller Teilnehmer beschert den Beteiligten neben vielen weiteren Mühen gelegentlich auch noch skurrile Demütigungen: Mehr als einmal sind mitreißend präsentierende Werber von einem mit einer Stoppuhr bewaffneten Juristen mitten in der Darstellung ihres Konzeptes unterbrochen worden, weil ihre Redezeit abgelaufen war. Das mag die Zuhörer ebenso schmerzen wie die Opfer der Intervention, ist aber leider alternativenlos. Denn auch hinsichtlich des Gleichbehandlungsgrundsatzes kann jeder Verfahrensfehler zu einer Anfechtung der jeweiligen Verfahrensschritte durch einen benachteiligten Teilnehmer führen – wieder mit dem Resultat, dass der ganze mühsame Prozess noch einmal bei null beginnt.

### VIELE KLEINE, HEIKLE FEINHEITEN, ...

*Von Eignungs-,  
Auswahl- und  
Zuschlags-  
kriterien, ...*

Agenturen und Auftraggeber bewegen sich also auf ungemein heiklem Terrain. Schon auf der Suche nach den geeigneten Teilnehmern an ihrer Wettbewerbspräsentation sind öffentlich ausschreibende Auftraggeber zu Überlegungen verpflichtet, die der Privatwirtschaft weithin fremd sind:

Die Auswahl der teilnehmenden Agenturen hat nach völlig transparenten Kriterien zu erfolgen. Der Auftraggeber ist verpflichtet, diese Kriterien im Rahmen der Ausschreibung bekannt zu geben – und zwar samt der prozentuellen Gewichtung, nach der die Kriterien in die Auswahlentscheidung einfließen.

Dreierlei Typen von Kriterien sind dabei festzuschreiben: Erstens die Eignungskriterien. Das sind jene, an denen sich die Fähigkeit eines Interessenten bemessen lässt, bei Auftragserteilung auch wirklich seinen Job zu machen, also eigentlich K.-o.-Kriterien. Zweitens die Auswahlkriterien, mit denen Sie bestimmen können, ob Sie diese Agentur auch wirklich zur Präsentation einladen wollen. Und drittens die Zuschlagskriterien. Sie entscheiden darüber, welche Agentur nach Abschluss des zweistufigen Verhandlungsverfahrens tatsächlich der glückliche Gewinner ist.

### ...DIE AGENTUREN UNGLÜCKLICH MACHEN.

Die Erhebung der Eignungskriterien zwingt Werbeagenturen zur schriftlichen Antwort auf Fragen, die in der Privatwirtschaft selten bis gar nicht gestellt werden. Offenzulegen sind durchaus intime Details zur fachlichen

Befähigung und wirtschaftlichen Aufstellung der Agentur sowie allenfalls auch der Freiberufler, die für das Projekt eingesetzt werden könnten.

Deshalb kommt es immer wieder vor, dass ein paar der besten, kreativsten, engagiertesten Werber der Republik nach der ersten Lektüre des entsprechenden Erhebungsbogens ihren Wunsch, teilzunehmen, noch einmal gründlich überdacht haben. Das muss Sie als Auftraggeber schmerzen. Wie so vieles andere auch:

Nicht nur, dass die Interessensschwelle für Ihr Projekt durch den mit der Präsentationsteilnahme verbundenen Verwaltungsaufwand nicht wirklich bodennahe liegt, auch der eigentlich unerlässliche produktive Austausch zwischen Auftraggeber und Agentur im Vorfeld einer Präsentation ist behindert.

Denn Gleichbehandlung bedeutet, mit keiner Agentur öfter, länger und angeregter zu reden als mit allen ihren Konkurrenten – auch wenn eine funktionierende Chemie unter den handelnden Personen eigentlich Voraussetzung für das Entstehen einer guten Kampagne ist.

Und auch nach dem erfolgreichen Ende des Ausschreibungsprozesses sind Sie und Ihre neue Agentur um mindestens eine Entscheidungsfreiheit ärmer. Denn das Vergabegesetz sieht in der Regel Projektlaufzeiten von ein, zwei oder drei Jahren vor, im Bedarfsfall auch Vertragsverlängerungen um ein bis zwei Jahre. Längerfristige oder völlig unbefristete Projekte wären theoretisch auch möglich, werden aber von den zuständigen Kontrollinstanzen ausgesprochen scheinbar angesehen und kommen deshalb so gut wie nie vor: Wer sich als Auftraggeber nicht unüblich weit aus dem Fenster lehnen möchte, muss sich deshalb darauf einstellen, dass die Zusammenarbeit nach allerspätstens fünf Jahren endet, egal ob die Kampagne erfolgreich ist oder nicht, ob die Beteiligten wollen oder nicht, und jedenfalls völlig unbeschadet davon, dass Kontinuitätsbrüche teuer sind.

Es ist menschlich verständlich, dass Auftraggeber eine angenehm konstruktive, über Jahre hinweg gewachsene und in so manchen Stürmen bewährte Erfolgspartnerschaft nicht so ohne Weiteres über Bord werfen wollen. Den rettenden Ausweg aus einem solchen Dilemma bieten Scheinausschreibungen, die so konstruiert sind, dass der Etathalter sie mit höchster Wahrscheinlichkeit gewinnt und man danach in Ruhe weiterarbeiten kann. Sie sind zwar weniger verbreitet, als man weithin vermutet: Selbst Insider sprechen von einem niedrig einstelligen Prozentsatz. Wo sie allerdings auftreten, verstärken sie bei ohnehin angesichts des genormten Vergabeprozesses fremdelnden Agenturen die bereits vorhandenen Vorurteile. Dass der Gesetzgeber diese Situation eigentlich dringend bereinigen sollte, liegt auf der Hand: Wenn ausgerechnet ein Regelwerk zur Förderung von Transparenz und Fairness geplagte Auftraggeber in die Unseriosität zwingt, ist das sicher nicht im Sinne des Erfinders.

*... um Motivation  
ringenden  
Werbern ...*

*... Abschieden  
vor der Zeit ...*

*... und der  
überraschenden  
Tatsache,  
dass trotzdem  
meistens alles  
sauber läuft.*



## TROTZDEM ERFOLGREICH? JA, ES GEHT!

Zu ändern ist die Gesetzeslage samt den durch sie verursachten Unbequemlichkeiten bestenfalls langsam und in kleinen Schritten. Es bleibt nur, möglichst souverän mit ihr umzugehen. Wie tun Sie das mit maximalem Erfolg?

### MIT EINEM AUSREICHENDEN ZEITBUDGET:

*Faustregel:*  
*acht Monate*  
*bzw. 1000*  
*Mannstunden.*

für vergaberechtskonforme Ausschreibungen sind zirka 25% mehr Arbeitsstunden anzusetzen als in der Privatwirtschaft. Ein Pitch, in den unter normalen Rahmenbedingungen schnell einmal 800 Mannstunden rinnen, verschlingt in der öffentlich-rechtlichen Version nicht unter 1000 Stunden.

Dies und die im Gesetz verankerten Mindestfristen speziell in der Präqualifikationsphase führen dazu, dass der gesamte Prozess ein bis zwei Monate länger dauert, als man es aus dem normalen Geschäftsleben gewohnt ist. Falls Sie also in acht Monaten eine neue Kampagne starten möchten, sollten Sie die entsprechende Maschinerie bald in Bewegung setzen. Morgen nach dem Frühstück zum Beispiel. Das wäre gerade noch zeitgerecht.

### IN MOTIVIERENDER ATMOSPHÄRE:

Es ist unfair, aber wahr: Wo Tauben sind, fliegen Tauben zu. Für attraktive Auftraggeber mit produktiver wertschätzender Zusammenbeitskultur entsteht überdurchschnittlich oft auffallend attraktive Werbung mit nachweislich erhöhter Wirkung auf den Markterfolg. Kreativität reagiert nämlich mit der Sensibilität von Amazonas-Orchideen auf Umwelteinflüsse. Im Guten wie im Bösen.

Machen Sie sich deshalb bitte von vorneherein klar: Um die wirklich besten Agenturen erstens für Ihre Präsentation zu interessieren und zweitens für die Lösung Ihrer Aufgabenstellung zu begeistern, werden Sie als öffentlich-rechtlicher Auftraggeber Überdurchschnittliches leisten müssen. Denn Ihre Ausschreibung wird sich über weite Strecken lesen, als wäre sie von einem Vergaberechtsjuristen verfasst worden. Das ist schon deshalb unvermeidlich,

weil sie von einem Vergaberechtsjuristen zumindest mitverfasst wurde – in Ihrem eigenen Interesse.

An Agenturen, die 10 bis 15 Seiten kondensiertes Briefing gewohnt sind, werden sie fingerdicke Fragenkataloge zu übermitteln haben, die vielerorts eine panikartige Suche im Aktenarchiv, zweites Kellergeschoß ganz hinten, auslösen werden. Und die Präsentation werden Sie dadurch eröffnen müssen, dass jemand eine Stoppuhr startet.

Wie Sie unter diesen Rahmenbedingungen eine Aufgabe so formulieren, dass Topkreative fasziniert einsteigen, wie sie eine Gesprächsatmosphäre schaffen, in der Motivation und Engagement entstehen, und wie sie generell einem Vorgang, der eigentlich beunruhigende Ähnlichkeit mit einer gerichtlichen Vorerhebung hat, das Gesicht einer konstruktiven Zusammenarbeit geben, bleibt Ihrem Gespür überlassen. Dass Sie es tun müssen, um zu einem optimalen Resultat zu kommen, liegt auf der Hand.

*Einfühlungs-*  
*vermögen bringt*  
*Sie weiter.*

### UNANFECHTBAR – ODER SINNLOS:

Über Anfechtungen von Vergabeverfahren liest man regelmäßig in der Wirtschaftspresse. In der Bauwirtschaft etwa sind solche Betriebsunfälle schon seit sehr langer Zeit beinahe Routine. In der Kommunikationsbranche sind sie Gott sei Dank noch rar: Wirkliche Werbeprofis holen lieber noch einen Kreativen mehr ins Team, bevor sie sich mit Anwälten an einen Tisch setzen. Es wäre schön, wenn das so bleibt, aber darauf verlassen sollten wir uns nicht. Und extrem lästig wäre es, wenn Ihr Projekt in die mit einer Anfechtung verbundenen Schlagzeilen geriete:

*In der*  
*Werbung sind*  
*Verfahrens-*  
*anfechtungen*  
*noch immer*  
*recht selten.*

Für Sie und Ihre Reputation, für Ihr Team, das Hunderte Stunden in Ausschreibung, Beurteilung und Jurierung investiert hat und von vorne anfangen müsste, wenn das Verfahren durch einen Formfehler ungültig wird, für Ihren Zeitplan, denn bei null anzufangen wirft den Prozess um mindestens ein halbes Jahr zurück, und natürlich für die beteiligten Agenturen, die sich mit höchstem Einsatz in die Schlacht geworfen und dabei beträchtliche Mengen an teuren Ressourcen verbrannt haben.

Machen Sie deshalb keinen Schritt ohne fundierte Rechtskenntnis und konsultieren Sie im Zweifelsfall einen einschlägig spezialisierten Berater. Halten Sie akribisch jede Frist ein. Protokollieren Sie jeden Schritt. Und wenn die teilnehmenden Agenturen in dieser streng formalisierten Welt spürbar leiden, geben Sie ruhig ein wenig Ermutigung: So mancher Unterschied zur privatwirtschaftlichen Praxis ist nämlich eigentlich durchaus begrüßenswert.

*Sorgen Sie*  
*dafür, dass das*  
*so bleibt.*

TROTZ ALLEDEM MIT ANGEMESSENER  
PROFESSIONALITÄT:*Nützen Sie und  
geben Sie auch  
Freiräume!*

So wenig Spielräume das Vergaberecht in vieler Hinsicht bietet: Denkverbote spricht es keine aus. Ziehen Sie deshalb bitte die vorangegangenen Kapitel zu Rate, wenn Sie Ihr Team besetzen, das Profil Ihrer Wunschagentur in Auswahlkriterien gießen, Ihr Briefing verfassen und ins Agenturscreening ziehen.

Fast alles, was Pitches in der Privatwirtschaft erfolgreich macht, ist auch für Ihre Arbeit anwendbar und sollte unbedingt berücksichtigt werden – inklusive der Freiräume, die Sie der Ideenfindung Ihrer künftigen Partner durch rücksichtsvollen Umgang mit Zeit und durch die intelligente Formulierung von Zuschlagskriterien schaffen können.

UNBEDINGT MIT KLUG GEWICHTETEN  
ZUSCHLAGSKRITERIEN:*Neutralisieren  
Sie Dumper!*

Wie die Privatwirtschaft können und müssen auch Sie durch intelligente Prozent-Gewichtung von Zuschlagskriterien das Dumping neutralisieren: 75% bis 80% Schwergewicht auf qualitative Kriterien sichert dem Bestbieter den Sieg über den Billigstbieter. 40% Gewicht auf quantitativen, also pekuniären, Kriterien ist in reinen Media-Präsentation gerade noch zulässig, führt aber verlässlich zum falschen Ausgang, sobald Strategie und Kreation auch nur am Rande involviert sind.

Was in der Privatwirtschaft empfehlenswerte Optionen sind, wird für Sie zur Pflicht, vor allem die Bekanntgabe aller Zuschlagskriterien samt ihrer Gewichtung. Auch ein Entwurf des Agenturvertrages muss in Ihrem Projekt Bestandteil der Briefingunterlage sein, und auch das wäre in der Privatwirtschaft eigentlich empfehlenswert.

Ein etwas skurriler Unterschied zur normalen Praxis ist hingegen der sogenannte Bieterschutz: Er untersagt Ihnen, den teilnehmenden Agenturen bekannt zu geben, wer ihre Konkurrenten sind. Doppelt seltsam, dass ein Gesetz zur Förderung der Transparenz eine solche Bestimmung enthält.

UND JEDENFALLS MIT RÜCKSICHT  
AUF DIE KÜNFTIGEN PARTNER:

Ein Gutteil der unter Agenturen weit verbreiteten Vorbehalte gegen öffentlich-rechtliche Ausschreibungen rührt weniger aus den inhärenten Beschwerlichkeiten des Verfahrens und mehr aus einem Zusammenprall von Kulturen, die nicht immer kompatibel sind. Selten, aber nicht selten genug sind Werbeagenturen im Zuge von öffentlichen Ausschreibungen mit Rahmenbedingungen und Anforderungen konfrontiert, die sich nur durch völlige Unkenntnis der Kommunikationsbranche und mangelndes Verständnis für die Funktionsweise von Agenturen erklären lassen. Wer etwa Agenturen 30 Minuten Zeit und maximal fünf Minuten Überzeit einräumt, Strategie und Umsetzung einer mehrjährigen Imagekampagne zu präsentieren, outet sich als ahnungslos und verdirbt nicht nur sich selbst die Erfolgchancen. Sondern ein paar guten Agenturen jede Lust, jemals wieder an öffentlich-rechtlichen Ausschreibungen teilzunehmen.

Seien Sie also überdurchschnittlich gut zu den Agenturen Ihrer Wahl. Dann wird auch die Kampagne Ihrer Wahl überdurchschnittlich gut sein.

*Und geben  
Sie Liebe.  
Sie bekommen  
dafür Erfolg!*

# VON WERBUNG, WÜRMERN UND WITZEN.

*Nachsatz. Oder eigentlich Nachsätze.*

*h*ier endet unser Text. „Wohin?“, „Womit?“, „Wer?“, „Wie?“, „Warum eigentlich?“ – alle wichtigen „W“ sind behandelt. Oder?

Nun, „W“ wie „Werbung“ ist bis jetzt nur am Rande vorgekommen. Das ist unverzeihlich, denn Ziel eines langwierigen Pitchprozesses ist eine exzellente Werbekampagne. Und woran sollen Sie und Ihre Jury sie denn eigentlich zweifelsfrei erkennen? Leider würden drei befragte Experten auf diese Frage vier überzeugende, schlüssig begründete und einander diametral widersprechende Antworten geben.

Also treten wir jetzt einen Schritt zurück und lassen das vorvorletzte Wort dem Mitgründer einer bekannten europäischen Agenturkette. Eine heiße Diskussion seiner besten Kreativdirektoren zur Frage „Was ist wirklich gute Werbung?“ beendete er knapp vor Ausbruch erster Handgreiflichkeiten mit folgenden klugen Gegenfragen: „Ist die Idee so einfach, dass ich sie jemandem am Telefon erzählen kann? Und begeistert sie mich so, dass ich tatsächlich zum Telefon greife, um sie jemandem zu erzählen? Mit anderen Worten: Funktioniert sie wie ein guter Witz?“

Das vorletzte Wort gehört einem ausgefuchsten alten Art Director, der seinen Nachwuchskräften den Job mit folgenden Worten zu erklären pflegte: „Wirklich gute Werbung macht genau drei Leuten Freude: Dem, der sie erfindet, dem, der sie bezahlt, und dem, der sie sieht.“

Und das letzte Wort? Das erteilen wir einem leider anonym gebliebenen Werbe-Weisen und seiner oft zitierten, aber leider noch öfter vergessenen Erkenntnis, die eigentlich am Beginn jedes Jury-Briefings stehen sollte und vor der endgültigen Entscheidung sicherheitshalber nochmals wiederholt werden muss. Denn vergessen dürfen wir sie nie: „Der Wurm muss dem Fisch schmecken. Nicht dem Angler.“

Viel Erfolg!

*Der Wurm muss dem  
Fisch schmecken.  
Nicht dem Angler.*



### **Impressum / Copyright / Haftung**

Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation

Wirtschaftskammer Wien

Schwarzenbergplatz 14/306

A-1040 Wien

Tel.: 1-51450-3791, -3792

Fax: 1-512 95 48-3796 oder 51450-3793

E-Mail: [werbungwien@wkw.at](mailto:werbungwien@wkw.at)

Obmann: Mag. Michael HIMMER

Geschäftsführer: Dr. Manfred PICHELMAYER

Text: Martin Weinand, Mike Lynn

Illustrationen: Ander Pecher

Gestaltung: WIEN NORD Werbeagentur GmbH

Jede Haftung für unmittelbare, mittelbare oder sonstige Schäden, unabhängig von deren Ursachen, wird, soweit rechtlich zulässig, ausgeschlossen.

Der Inhalt dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Die Informationen sind nur für die persönliche Verwendung bestimmt. Jede weitergehende Nutzung, insbesondere die Speicherung in Datenbanken, Vervielfältigung und jede Form von gewerblicher Nutzung, sowie die Weitergabe an Dritte – auch in Teilen oder in überarbeiteter Form – ohne Zustimmung der Fachgruppe ist untersagt.



**Martin Weinand**

Nach über zwei Jahrzehnten in führenden Kommunikationsagenturen Österreichs, wo er vor allem für New-Business und damit für das erfolgreiche ‚Pitchen‘ seiner Agenturen verantwortlich war, hat Martin Weinand vor zehn Jahren seine eigene Firma WEINAND'S Communication gegründet, ein Consulting-unternehmen, das sich vor allem auch mit Ausschreibungsberatung befasst.

Dank seiner enormen Erfahrung, die er in mittlerweile ca. 150 von ihm persönlich begleiteten Pitches sammeln konnte, gilt er in Österreich als die Instanz in Sachen Pitch.



**Mike Lynn**

In Kalifornien geboren und in Wien beheimatet, arbeitet Mike Lynn seit 1979 als zweisprachiger Texter, Konzeptioner, Journalist, Buchautor und Fachhochschul-Lektor. Dieses Tool fußt auf seinen Erfahrungen aus drei Jahrzehnten Freelance-Tätigkeit und geschätzten 300 Präsentationsteilnahmen in Zusammenarbeit mit einem halben Hundert regionalen, nationalen und internationalen Werbe- und PR-Agenturen.

Mike Lynn wäre erfreut, wenn es mithilfe, die Erkenntnis zu verbreiten, dass man Mut DOCH kaufen kann.

# PLATTFORM KOMMUNIKATIONS INVESTITION

Die „Plattform Kommunikationsinvestition“ hat sich zur Aufgabe gestellt, den Wert von Kommunikation als sinnvolle unternehmerische Investition breit zu thematisieren - und an verbesserten Modellen der Zusammenarbeit zwischen Auftraggebern und Dienstleistern zu arbeiten.

