

WFA¹/EACA²-Richtlinien betreffend Beziehungen zwischen Agenturen und Kunden sowie Bestmethoden der Auftragsneuausschreibung

KURZZUSAMMENFASSUNG

Ziel dieser Aussendung ist es, eine **Gesamtübersicht** über all jene Richtlinien zu vermitteln, welche als Dokument unter www.wfanet.org bzw. www.eaca.eu abrufbar sind. Seitens des WFA¹ und des EACA² wird empfohlen, das ungekürzte Dokument (sofern möglich) als Grundlage zu benutzen, damit Auftragsneuausschreibungen solcherart für alle teilnehmenden Parteien ein Gewinn werden.

Sowohl den Kunden als auch den Agenturen wird stets nahe gelegt, alles zu unternehmen, um gute Beziehungen aufrecht zu erhalten und allfällige Probleme auszuschließen, noch bevor man auf das Mittel der Neuausschreibung („*competitive pitch*“) zurückgreift. Nichtsdestotrotz enden irgendwann einmal selbst die besten Beziehungen zwischen Kunden und Agenturen. Dies ist dann der Moment, wo Kunden eine Neuausschreibung veranlassen.

1 Maßnahmen noch vor Einleitung des Neuausschreibungsverfahrens

- 1.1. Gründe für den Agenturwechsel:** Wichtig ist, dass alle Parteien darlegen und verstehen, warum man sich für eine Neuausschreibung entschieden hat und welches Ergebnis dabei heraus kommen soll. Diese Zielsetzung sollte die ganze Zeit über im Auge behalten werden.
- 1.2. Wie verändert man eine Agentur, ohne gleich zu einer anderen wechseln zu müssen?** Beide Seiten sollten versuchen, die bestehende Beziehung zwischen Agentur und Kunde so weit zu bringen, dass sie wieder funktioniert. Erst dann sollte über eine allfällige Neuausschreibung entschieden werden. Oftmals verliert man durch einen Agenturwechsel mehr als man gewinnt.
- 1.3. Wie sollte der Umgang mit der bestehenden Agentur bei anstehender Neuausschreibung sein?** Sprechen Sie mit der(n) Agentur(en) offen über die anstehende Situation. Für den Fall, dass die bestehende Agentur bei einer Neuausschreibung völlig chancenlos wäre, sollte dies der Agentur vom Kunden entsprechend zur Kenntnis gebracht werden.
- 1.4. Ist eine allumfassende Neuausschreibung immer die geeignetste Lösung?** Selbst wenn sich der Kunde dazu entschließt, mit anderen Agenturen zu sprechen, muss nicht unbedingt eine allumfassende Neuausschreibung erforderlich sein. Alternativ dazu könnten beispielsweise auch Arbeitsmeetings mit den in Betracht kommenden Agenturen und deren Geschäftsleitungen vereinbart werden.

¹ Anmerkung des Übersetzers: „WFA“ = „World Federation of Advertisers“ („Weltverband der werbenden Wirtschaft“)

² Anmerkung des Übersetzers: „EACA“ = „European Association of Communications Agencies“ („Dachverband der europäischen Kommunikationsagenturen“)

2 Erste Schritte

Das Führungsteam: In einem ersten Schritt sollte der Kunde ein kleines Führungsteam zusammenstellen, welches das gesamte Verfahren abwickelt. Im Regelfall gehören diesem Team folgende Schlüsselkräfte an: der Leiter der Marketing-Abteilung, der Leiter der jeweiligen Fachabteilung im Bereich Marketing-Beschaffungswesen (z.B. Medien, interaktive Dienste, Marktforschung, usw.) sowie ein oder zwei Vertreter aus dem Produktmanagement. Die Werbeagentur sollte auch erwägen, allenfalls Hilfe von außen (z.B. Fachkonsulenten für Neuausschreibungen) in Anspruch zu nehmen.

- 2.1. **Definition der Zielvorgaben der Neuausschreibung sowie der von der Agentur einzunehmenden Rolle:** Es ist wichtig, dass eine Reihe von Zielvorgaben vorgeschrieben wird, auf deren Grundlage der Auftrag vergeben werden kann. Der Werbetreibende sollte genau jene Rolle bewerten, welche die Werbung und andere Formen der Marketing-Kommunikation im Rahmen des Marketing-Mix spielen sollen bzw. welche Art von Werbeagentur - vor dem Hintergrund von Budget, Standort und Spezialisierung - tatsächlich benötigt wird.
- 2.2. **Spezialisierte Fachagenturen in Gegenüberstellung zu Agenturen mit Komplettbetreuung:** Der Kunde muss sich überlegen, welchen Mix an Dienstleistungen seine Agentur anbieten sollte. Allfällige Besonderheiten spezieller Zielvorgaben können durchaus Auswirkungen auf das Neuausschreibungsverfahren haben. Dieses kann ferner auch dadurch beeinflusst werden, wie viel Zeit und Ressourcen dem Kunden zur Verfügung stehen, um entweder Spezialisten selbst zu koordinieren oder mit einer Agentur zusammenzuarbeiten, die Komplettbetreuung anbietet.
- 2.3. **Budgetüberlegungen:** Es ist wichtig, dass der Kunde im Voraus klarstellt, welcher Ausgabenrahmen realistisch wäre.

3 Vorläufige Festlegung der Auftragskriterien

Der wichtigste Auftritt im ganzen Verfahren ist oftmals das Vorgespräch mit dem Kunden („*client's briefing*“). Deshalb sollten alle Agenturen, die sich am Neuausschreibungsverfahren beteiligen (d.h. auch jene, welche mit der Marke und/oder dem Projekt bereits vertraut sind) stets exakt die gleichen Auftragskriterien übermittelt erhalten.

- 3.1. **Abklärung der Erfordernisse:** Der Werbetreibende sollte prüfen, welche Erfordernisse gegenwärtig bzw. künftig an die Marke gestellt werden und diesbezüglich sowohl einen Zeitplan als auch Entscheidungskriterien festlegen. Ebenso sollte die Rolle der Marketing-Kommunikation für die Marke bzw. das Projekt insgesamt definiert werden.
- 3.2. **Festlegung der Auswahlkriterien:** Sollte der Werbetreibende mehrere Werbeagenturen zur Auswahl haben, ist es wichtig, die tatsächlich benötigten Leistungen festzustellen und Präferenzbereiche zu priorisieren. Zwar ist es ganz natürlich, dass sich derartige Präferenzbereiche mit fortlaufendem Verfahren von selbst herauskristallisieren werden, doch

sollten die Auswahlkriterien trotzdem noch vor Einleitung des Neuausschreibungsverfahrens intern festgelegt werden.

- 3.3. **Erstellung schriftlicher Auftragskriterien:** Der Kunde hat für die Agenturen die Auftragskriterien kurz, aber eingehend festzulegen. Den Agenturen sollten jene Schlüsselkriterien mitgeteilt werden, nach denen sie beurteilt werden. Der Kunde sollte das Wesen jener Leistungen, welche er von der siegreichen Agentur erwartet, klar und deutlich benennen.

4 **Auswahl der an der Neuausschreibung teilnehmenden Agenturen**

Der Werbetreibende muss - über eine gesetzlich allenfalls vorgeschriebene offene Ausschreibung hinaus - die Anzahl der an den jeweiligen Ausschreibungsphasen teilnehmenden Agenturen beschränken. Die Anzahl der jeweils ausgewählten Agenturen sollte sich nach der Größe bzw. den Umfang des ausgeschriebenen Kommunikationsprojekts richten.

- 4.1. **Neuerliche Teilnahme an der Ausschreibung / Gesetzliche vorgeschriebene Neuvergabe:** Der Kunde sollte anderen Agenturen stets zur Kenntnis bringen, ob sich seine gegenwärtige Agentur ebenfalls an der Neuausschreibung beteiligen wird bzw. ob die vom Kunden eingeleitete Auftragsneuvergabe auf dessen Unzufriedenheit mit der bisherigen Werbeagentur zurückzuführen ist oder im Rahmen des gesetzlich vorgeschriebenen Verfahrens zur Vertragsverlängerung erfolgt.

- 4.2. **Erstellung einer Ausschreibungsteilnehmerliste („pitch list“):** Nehmen zu viele Werbeagenturen an der Ausschreibung teil, so erhöht dies bloß die Kosten für die einzelnen Teilnehmer, ohne dass dem Werbetreibenden hierdurch irgendwelche entscheidenden Vorteile entstehen würden.

- 4.2.1. **Festlegung von Kollisionsnormen:** Der Kunde wird danach trachten, den Auftrag nicht gerade an die Werbeagentur eines unmittelbaren Mitbewerbers zu vergeben. Dementsprechend sollte der Kunde aber nicht mehr als gerade jene konkreten Bereiche festzuschreiben versuchen, die für ihn wirklich von Belang sind.

- 4.2.2. **Erstellung einer erweiterten und engeren Auswahlliste:** Der Kunde hat die Referenzen aller Agenturen, welche die vorvereinbarten Kriterien erfüllen, näher zu prüfen. All diese Agenturen sind auf eine allgemeine Auswahlliste („consideration list“) zu setzen. Um auf dieser Grundlage dann eine konkrete Liste des erweiterten Kandidatenkreises („long list“) erstellen zu können, müssen die interessantesten Agenturen aus der Allgemeinen Auswahlliste kontaktiert und befragt werden, ob sie Interesse an einer Bewerbung um gegenständlichen Auftrag haben und (wenn ja) eine diesbezügliche Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen würden. Die engere Auswahlliste („short list“) sollte dann im Idealfall nicht mehr als 3 oder 4 Agenturen umfassen (einschließlich der aktuell beauftragten Agentur). Für Neuausschreibungen, bei denen - gemäß den EU-Beschaffungsrichtlinien („EU Procurement Rules“) - eine Anzeige im Amtsblatt der Europäischen Union („OJEU“, „Official Journal of the European Union“) zu veröffentlichen ist, gelten spezielle Verfahrensregeln, die kleinere, landesabhängige Unterschiede aufweisen können. Es wird empfohlen, für derartige Ausschreibungen die Dienste eines auf diesem Fachgebiet beschlagenen Anwalts in Anspruch zu nehmen.

- 5 **Auskunfts- und Angebotsersuchen:** Als weitere Alternative könnte ein Auskunftsersuchen („*Request for Information*“, „*RFI*“) an den Kandidatenkreis der Allgemeinen Auswahlliste, oder ein Angebotsersuchen („*Request for Proposal*“, „*RFP*“) an den Kandidatenkreis der engeren Auswahlliste, gestellt werden. Mit einem Auskunftsersuchen kann sich der Werbetreibende ein gutes Bild davon verschaffen, wie entgegenkommend die andere Seite ist. Im Idealfall finden nach Stellung eines solchen Auskunftsersuchens erste Treffen mit dem Kandidatenkreis der erweiterten Auswahlliste statt, in deren Brennpunkt aber ausnahmslos nur die Aufgabenstellung und die jeweils befassten Persönlichkeiten stehen sollten, nicht aber allfällige Referenzen der betreffenden Agenturen. Nicht empfohlen werden können dagegen Vorgespräche ausschließlich auf Grundlage von Angebotsersuchen („*Requests for Proposal*“, „*RFP*“), außer es gibt diesbezügliche gesetzliche Zwänge, aufgrund welcher der Kunde zur Annahme von schriftlichen Angeboten oder Kostenvoranschlägen ohne Abhaltung vorhergehender Einzelmeetings mit Agenturen verpflichtet wäre (so wie dies beispielsweise bei OJEU-Verfahren der Fall sein könnte).
- 6 **Festlegen einer Zeitleiste:** Es muss ein ausreichender Zeitpolster zwischen dem Vorgespräch und der Präsentation eingeplant werden. Für eine umfassende Neuausschreibung sind mindestens 4 Wochen zu veranschlagen.
- 7 **Umgang mit Medien und Öffentlichkeit:** Es ist wichtig, die Regeln für den Umgang mit Medien und Presse für die gesamte Dauer des Ausschreibungsverfahrens entsprechend festzulegen. Viele Kunden verlangen von den Agenturen, dass diese solange keinerlei Umgang mit der Presse pflegen dürfen, bis die endgültige Entscheidung gefallen ist.
- 8 **Bildung eines Teams zur Entscheidungsfindung:** Grundsätzlich ist ein kleines Team immer besser - bestehend aus vielleicht drei Personen, denen die speziellen Bedürfnisse aller Teilbereiche ihres Unternehmens bekannt sind. Wichtig ist, dass alle Letztentscheidungsträger die Resultate jeder einzelnen Phase miteinflussen können, sofern sie nicht ohnehin bereits selbst Teil des Führungsteams sind.
- 9 **Inanspruchnahme von Konsulenten bei Auftragsneuausschreibungen:** Wenn externe Konsulenten in Anspruch genommen werden, sollte der Kunde schon beim ersten Meeting klarmachen, was genau vom Konsulenten erwartet wird. Dies sollte dann auch den Werbeagenturen entsprechend mitgeteilt werden.
- 10 **Meetings mit den Agenturen**
 - 10.1. **„Kennenlernetreffen“:** Das Kennenlernetreffen sollte einerseits mit der obersten Unternehmensspitze und andererseits mit jenem Team stattfinden, welches den Auftrag des Kunden bearbeiten wird. Im Rahmen eines solchen Kennenlernetreffens könnte beispielsweise auch eine kurze Arbeitssitzung abgehalten werden, welche Problemstellungen und Lösungsmöglichkeiten kurz umreißt. Ebenso könnte ein solches Treffen aber auch rein gesellschaftlichen Charakter haben.
 - 10.2. **Auswahl der Agenturen aus der engeren Auswahlliste:** Der Kunde wird sich für drei oder vier Agenturen aus der engeren Auswahl entscheiden müssen, ehe er das Ausschreibungsverfahren in vollem Umfang einleitet. Am besten wäre es, sich noch im Voraus zu vergewissern, dass die aus dem engeren Kandidatenkreis ausgewählten Agenturen gerne weiter machen wollen, ehe man die restlichen

Agenturen endgültig ausscheidet. Ab diesem Zeitpunkt ist mit medialer Aufmerksamkeit für Neuausschreibung zu rechnen, es ist daher von Vorteil, wenn der Kunde die Rückmeldung der betreffenden Agenturen bereits eingeholt und sich auch mit der aktuell beauftragten Agentur abgestimmt hat.

11 Das eigentliche Auftragsneuausschreibungsverfahren

11.1. Vorgespräche mit Agenturen aus der engeren Auswahlliste: Bei der Erstellung schriftlicher Auftragskriterien sollten Interviews miteingeplant werden. Zudem wäre es ratsam, allen Agenturen sämtliche Antworten mitzuteilen, welche im Zuge solcher Befragungen auch von anderen Agenturen abgegeben worden sind (sofern dadurch Unklarheiten bei den Auftragskriterien offenbart werden).

11.2. Festlegung der Anzahl der Ausschreibungsetappen: Es sollten nicht mehr als zwei Ausschreibungsetappen eingeplant werden. Sollten eine oder zwei Agenturen die Auftragskriterien schon in der ersten Etappe nicht erfüllen, kann der Kunde beschließen, sie bereits in der strategischen Anfangsphase auszuschneiden.

11.3. Abwicklung des Verfahrens: Um ein faires Neuausschreibungsverfahren zu gewährleisten, sollten während laufenden Verfahrens keine neuen Agenturen mehr auf die Auswahlliste gesetzt werden. Für den Fall, dass letztlich keine einzige Agentur die Auftragskriterien erfüllt, sollte der Kunde ein neues Ausschreibungsverfahren beginnen.

11.3.1. Inhaltsabklärende Zwischensitzungen: Diese können durchaus hilfreich sein, wenn im Rahmen des Verfahrens auch kreative Ideen entwickelt werden sollen. Die Chance, eine brauchbare Lösung präsentieren zu können, erhöht sich jedenfalls, wenn die Parteien eine inhaltsabklärende Zwischensitzung anberaumen, wo grobe Umriss- bzw. teilweise bereits entwickelte Ideen gemeinsam erörtert werden können.

11.3.2. Standortwahl: Oft ist es am einfachsten, das Team des Kunden am eigenem Firmenstandort zusammenzubringen. Umgekehrt ist man aber oft weniger abgelenkt, wenn Meetings an Fremdstandorten stattfinden. Wenn man ferner auch mehr über die Unternehmenskultur der betreffenden Agentur erfahren möchte, empfiehlt es sich, Meetings gleich am Standort der betreffenden Agentur abzuhalten.

11.3.3. Vorgabe eines Zeitrahmens: Der Zeitrahmen für die Präsentation sollte genau vorgegeben werden, damit die jeweilige Agentur einerseits die angeforderten Arbeiten präsentieren kann und andererseits noch genug Zeit für Fragen und zur Diskussion bleibt. Grundsätzlich sollte keine Agentur ihr Zeitlimit überschreiten dürfen (außer solche Zeitüberschreitungen sind auf kundenbedingte Fragen oder Unterbrechungen zurückzuführen).

11.3.4. Überlegungsfrist für den Kunden: Im Idealfall sollte ein gewisser Zeitpolster zwischen den einzelnen Meetings eingeplant werden, damit sich die gewonnenen Eindrücke festigen können. Statistisch gesehen könnte jene Agentur, die ihre Präsentation zuletzt vorgestellt hat, einen entscheidenden Vorteil haben. Deshalb sollte der Kunde versuchen, alle Meetings innerhalb einer so kurzen Zeitspanne wie möglich abzuhalten. Kurzfristige Terminänderungen von Meetings können einschneidende Auswirkungen für die betroffenen Agenturen haben und sollten tunlichst vermieden werden.

- 12 Honorarzahungen bei Ausschreibungsteilnahme:** Es bleibt dem Werbetreibenden vorbehalten, angemessene Honorare für die Entwicklung der Konzepte anzubieten, allerdings sollte er seinen Standpunkt stets offen vertreten. Für alle Agenturen sollten jeweils dieselben Honorarsätze gelten (d.h. auch für die aktuell beauftragte Agentur, sofern diese am Neuausschreibungsverfahren ebenfalls teilnimmt). All dies sollte schon im ersten Vorgespräch klar gemacht werden und im weiteren Ausschreibungsverfahren dann keinesfalls mehr Gegenstand von Diskussionen sein. Lokale Vereinbarungen und Usancen müssen jedenfalls eingehalten werden.
- 13 Einhaltung der Regeln**
- 13.1. Bereitstellung von Marktrahmendaten:** Der Werbetreibende muss bereit sein, maßgebliche Markt- und Forschungsdaten (einschließlich nachträglicher Untersuchungsergebnisse zu bereits durchgeführten Werbekampagnen) auf streng vertraulicher Basis zur Verfügung zu stellen. Dementsprechend sollte der Werbetreibende dafür Sorge tragen, dass den Agenturen stets ein Mitglied des Führungsteams für Fragen oder allfällige Klarstellungen zur Verfügung steht.
- 13.2. Wahrung des Urheberrechts:** Kreativkonzepte, die von einer Agentur im Rahmen deren Ausschreibungsteilnahme erstellt werden, verbleiben jedenfalls im Eigentum der betreffenden Agentur. Sollte sich der Werbetreibende für bestimmte Ideenkonzepte interessieren, sind Verhandlungen über einen möglichen Ankauf der diesbezüglichen Nutzungsrechte zu führen. Möglicherweise müssen dabei auch einschlägige örtliche Vorschriften beachtet werden.
- 13.3. Moralische Grundsätze bei Neuausschreibungen:** Für Agenturen wäre es sittenwidrig, ihre Leistungen für die Dauer einer allfälligen Probezeit kostenlos anzubieten. Damit könnten sie allenfalls auch gegen Wettbewerbsgesetze verstoßen. Jede Agentur, die ein derartiges Angebot unterbreitet, sollte ausgeschlossen werden. Umgekehrt wäre es für den Kunden sittenwidrig, einen Auftrag nur deshalb neu auszuschreiben, um auf diese Weise Marktdaten oder fachkundige Begutachtungen einzuholen.
- 14 Beurteilungs- und Bewertungssystem:** Versierte Top-Präsentatoren oder ein eindrucksvoller Veranstaltungsrahmen vermitteln oftmals ein allzu tolles Bild vom Engagement und Eifer einer bestimmten Agentur. Deshalb sollte der Kunde stets bestrebt sein, die Angebote völlig unbeeindruckt hiervon zu prüfen. Durchaus hilfreich in diesem Zusammenhang sind beispielsweise Checklisten mit einem Beurteilungsraster für bestimmte Prioritäten, welche im Voraus bereits festgelegt wurden. Damit behält man in jedem Fall immer den besten Überblick.

- 15 **Vertragsabschluss / Auftragshonorar:** Dem Kunden wird empfohlen, mit jeder Agentur aus der engeren Auswahlliste Vorverhandlungen bezüglich der geschäftlichen Konditionen zu führen. Noch bevor der Sieger bekannt gegeben wird, sollte der Kunde die Partnerschaft auch geschäftlich besiegeln (d.h. Festlegung des vertraglichen Wortlauts, Details zur Ablaufführung der Geschäftspartnerschaft, Zeitpläne für die jeweils nächstfolgenden Schritte, usw.).
- 16 **Entscheidungsfindung / Bekanntgabe des Siegers:** Nach Abschluss der Präsentationsrunde sollte der Kunde ehebaldigst entscheiden, welche Agentur als Sieger aus der Neuausschreibung hervorgeht. Der Kunde sollte ein eigenes Ablaufverfahren festlegen, nach welchem sowohl die siegreiche Agentur als auch die unterlegenen Agenturen von seiner Entscheidung in Kenntnis gesetzt werden. Alle an der Neuausschreibung teilnehmenden Agenturen sollten noch am gleichen Tag von der Entscheidung erfahren, worauf dann unverzüglich auch eine Presseaussendung an die einschlägige Fachpresse ergehen sollte.
- 17 **Schritte nach Beendigung des Ausschreibungsverfahrens:** Der Kunde sollte den nicht erfolgreichen Agenturen die Möglichkeit zu einer Nachbesprechung bieten. Jedwede vertrauliche Unterlagen und Informationen, welche vom Kunden bereitgestellt wurden, müssen von den Agenturen rückausgefolgt werden. Der Werbetreibende ist - über Aufforderung - verpflichtet, die Präsentationen der nicht erfolgreichen Agenturen an diese zu retournieren, und darf keine der hierin enthaltenen Ideen ohne vorherige Zustimmung der betreffenden Agenturen bzw. ohne Leistung einer Abfindungszahlung (sofern erforderlich) für eigene Zwecke verwenden.
- 18 **Abwicklung der Übergabe / Übernahme:** Besonders wichtig für den Kunden ist, dass im Rahmen des Wechsels der eigenen Marke bzw. Firmengruppe zur neuen Werbeagentur eine geordnete Übergabe erfolgt. Dies gilt insbesondere für die Neuvergabe von Aufträgen im Zusammenhang mit Medienplanung und Mediaeinkauf, und nicht zuletzt auch für die Neuvergabe längerfristiger Kundenverträge an Medienunternehmen. Im Rahmen der Übergabe sollten alle drei Parteien - d.h. der Kunde, die zuvor beauftragte Agentur und die neue Agentur - in gleicher Weise miteinbezogen werden.