



REISE-MONITOR  
Flugreisen gewinnen bei den  
Deutschen an Beliebtheit **25**

Best Cases • Studien • Know-how

# Der Kunde kriegt, was er gibt

**Aprais:** Wer aus seiner Agentur das Beste herausholen will, muss auch die eigene Leistung hinterfragen – sagen die Berater



Von **Miriam Hebben**

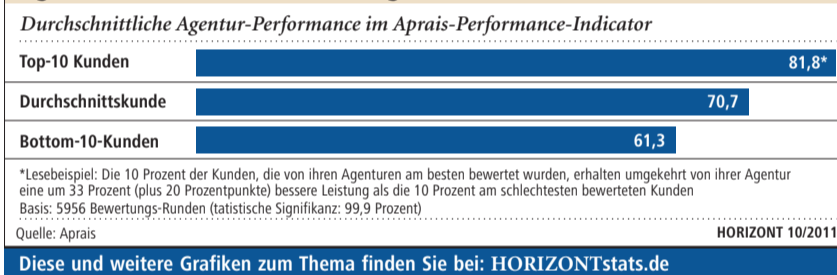
**B**eiersdorf hat es 2010 hinter sich gebracht, andere suchen noch nach einem neuen Kreativbetreuer. Ob Ikea, Media-Markt und Saturn oder TUI – lange standen nicht mehr so viele attraktive Kreativtats auf dem Prüfstand. Aber muss es immer gleich ein Pitch sein, wenn es mit der Agentur nicht richtig läuft? „Nein“, sagt Michael Winkler, Geschäftsführer von Aprais Deutschland. „Natürlich gibt es Fälle, wo die Agenturfrage Sinn macht. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass ein Pitch viel Zeit und Geld kostet und keine Garantie für Besserung gibt.“

Aprais ist ein Dienstleister, der Kunden und Agenturen dabei hilft, ihr Zusammenspiel zu verbessern. Eine Art „Eheberater“, sagt Winkler, der Pitches gerne als „Speed-Dating“ bezeichnet, weil sie keinen repräsentativen Einblick in die Arbeit einer Agentur geben. Ein nicht abwegiger Gedanke, wenn man bedenkt, dass Saturn sage und schreibe acht Agenturen zum Pitch geladen hat.

Kurzum, Winkler empfiehlt Werbungtreibenden, sich öfter die Frage zu stellen, wie man eine bestehende Beziehung verbessern kann. Denn da, wo es nicht um Eitelkeiten oder das obligatorische Stempelaufdrücken geht, wo man nicht aus

Prinzip ganz von vorn anfangen will und wo man in erster Linie der Marke dienen möchte, da lohnt es sich oft, am Bestehenden zu arbeiten. So arbeitet beispielsweise Nestlé, einer der Referenzkunden von Aprais, seit Jahren mit denselben Agenturen zusammen. „Wir glauben an langfristige Beziehungen. Wenn man sich aufeinander eingespielt hat und als Team agiert, nutzt das der Marke dauerhaft mehr, als immer wieder einen neuen Kreativen an ein Thema zu setzen“, sagt Lars Wöbcke, Communication & Corporate Marketing Director bei Nestlé Deutschland. Der Lebensmittelriese arbeitet international mit den Netzwerkagenturen McCann, JWT, Publicis und Ogilvy & Mather zusammen – alle unterstützen das System Aprais. Wöbcke: „Wir haben den Anspruch, Probleme gemeinsam zu lösen.“ Der Konzern zieht die Bewertungen auch zur Bonifizierung der Agenturen heran, im Vordergrund stehe jedoch die stete Verbesserung – auf beiden Seiten. So habe man selbst wichtige Prozesse wie Briefings über die Jahre hinweg optimieren können, „heute schneiden wir hier fast immer gut ab“. Und: Weil der Konzern das System länder- und markenübergreifend nutzt, kann er interne Vergleiche ziehen: „Wird eines unserer Kundenteams deutlich schlechter bewertet als der Durchschnitt, schauen wir genau hin: Stimmen die Strukturen? Ist das Team unterbesetzt?“, erklärt Wöbcke.

## Agenturen zahlen besseres Management zurück



Dabei gehe es nicht darum, einen Schuldigen zu suchen, „sondern Verbesserungspotenzial zu erkennen“.

Leistungen, die eine Agentur zurückzahlt, sagt Aprais-Manager Winkler: „Auch für Kunden-Agentur-Beziehungen gilt: Du bekommst das, was du gibst. Kundenteams können die Performance ihrer Agentur in hohem Maße beeinflussen.“ Klar: Davon muss er qua Job überzeugt sein; neben dem gesunden Menschenverstand gibt ihm aber auch die Statistik recht. So hat Aprais erstmals seinen Datenstamm von knapp 6000 Bewertungsrunden analysiert und zeigt auf, warum Kunden auch die eigene Leistung verbessern müssen und worin sie gut sein sollten, wenn sie das Bestmögliche aus ihrer Agentur herausholen wollen.

Die zugrundeliegenden Bewertungen basieren auf Fragebögen mit 80 bis 100 Fragen über die Agenturleistung in allen

relevanten Bereichen wie Account Management, Planning und Kreation, aber auch die Arbeitsweise der Kundenteams hinsichtlich Briefings, Zeitmanagement und so weiter – bewertet wird also in beiden Richtungen. Die Aufschlüsselung nach einzelnen Kriterien gewährleistet, dass nicht nur weiche Faktoren („Kann ich gut mit meiner Agentur?“) in die Bewertung einfließen. Die Ergebnisse belegen: Wer „Best in Class“ ist und seine Dienstleister professionell führt, wird auch professionell bedient. Die Top-10-Kunden, also die zehn Prozent des Datenpools, die die besten Bewertungen ihrer Agenturen bekommen, erhalten umgekehrt eine um 16 Prozent bessere Performance als der „durchschnittliche“ Agenturkunde. Gegenüber den Bottom-10-Kunden erhalten sie sogar eine um 33 Prozent bessere Leistung. Und selbst ein durchschnittlicher Auftraggeber holt immer noch 15 Prozent mehr Pro-

fessionalität heraus als die schwächsten zehn Kunden. „Natürlich kann ein Kunde nach dem Prinzip ‚So arbeiten wir nun einmal‘ agieren und volle Anpassungsfähigkeit seiner Agentur verlangen“, sagt Winkler. „Er sollte sich dabei aber im Klaren sein, dass diese Haltung dem optimalen Ergebnis entgegensteht.“ Das Ganze noch mal in Zahlen: Für jede Verbesserung des Kundenteams von einem Prozentpunkt verbessert sich die Performance der Agentur um 0,62 Prozentpunkte.

Die Einsicht vorausgesetzt, liefert die Aprais-Datenbank auch Aussagen über die wichtigsten Stellschrauben. Die beste Performance ihrer Agenturen erzielen Kundenteams, die bei folgenden vier Kriterien besonders hohe Werte erzielen: Timings/Deadlines, Briefing-Prozess, Genehmigungs-Prozess, Umgang mit der Agentur (siehe Kasten). Die statistische Untermauerung zeigt ein Beispiel in der Kategorie Kreation, die für Kunden zentral in der Bewertung ihrer Agentur ist: Die 10 Prozent der Agenturen, die von ihren Kunden im Bereich Kreation am besten bewertet wurden, haben ihren Auftraggeber bei den oben genannten Erfolgskriterien mit durchschnittlich 84,8 Prozent bewertet. Die 10 Prozent der Kunden mit dem schlechtesten Schnitt beurteilen die kreative Leistung ihrer Agentur mit nur 60,9 Punkten – also um 37 Prozent schlechter.

## Erfolgsfaktoren

Um die beste Agentur-Performance zu erzielen, müssen Kunden ihre Agenturen optimal managen. Sie freundlich und fair zu behandeln ist wichtig, aber nicht ausreichend. Aprais hat aus der Statistik vier Erfolgskriterien abgeleitet – schneidet der Kunde hier gut ab, ist die Agenturleistung meist auch deutlich über Durchschnitt.

- **Timings/Deadlines:** Sind die Deadlines vernünftig? Ist der Kunde für Meetings verfügbar?
- **Briefing-Prozess:** Sind die Kundenbriefings vollständig, präzise und verbindlich?
- **Genehmigungs-Prozess:** Ist er klar und vernünftig? Wird gute Agenturleistung anerkannt und intern verteidigt?
- **Umgang mit der Agentur:** Behandelt der Kunde die Agentur wie einen Geschäftspartner? Ist der Kunde attraktiv für die besten Agenturmitarbeiter?

## „Die Agenturfrage wird oft ohne Not gestellt“

**Michael Winkler**, Geschäftsführer von Aprais Deutschland, plädiert für das Arbeiten an einer Beziehung

**Wie fühlt es sich an, der Feind aller Pitchberater zu sein?** Ich weiß gar nicht, ob ich das bin. Sollte sich ein Unternehmen – aus guten Gründen – für einen Pitch entschieden haben, können Pitchberater und Auditoren diesen Prozess gewinnbringend begleiten. Es ist mehr die Agenturfrage als solche, die ich kritisch beäuge. Ich glaube, sie wird zu oft aktionistisch und ohne Not gestellt und führt nicht immer zu einem besseren Ergebnis.

**Manchmal fährt man mit einem neuen Partner besser.** Aber das herauszufinden ist ein zeitaufwendiger, kostspieliger und risikoreicher Prozess. Zuerst bindet der Auswahlprozess Kapazitäten. Hat sich ein

Kunde für eine Agentur entschieden, fängt die Arbeit erst richtig an. Es kann Monate dauern, bis die Agentur die Marke wirklich versteht und auch dann gibt es keine Garantie dafür, dass sie besser arbeitet als ihr Vorgänger. Wirbt man um einen Partner, zeigt man sich immer von seiner besten Seite – aber was kommt dann? Wenn ein Entscheider wirklich der Marke dienen will, sollte er sich zuerst fragen, ob man nicht auch mit der bestehenden Agentur noch besser fahren kann.

**Viele Manager, gerade wenn sie neu an Bord sind, wollen bewusst einen Cut machen.** Diese Einstellung ist unsere größte Herausforderung. Nicht viele Marketingmanager denken an erster Stelle an die Marke. Und nur wenige sind selbstkritisch genug, auch die eigene Leistung zu hinterfragen. Gerade wenn ich mit einem Pitch liebäugle, wäre das aber besonders wichtig. Wenn ich die eigenen Schwächen in eine neue Beziehung mitnehme, wird sie unter Umständen auch nicht besser als die alte.

Sieht Pitches kritisch:  
**Michael Winkler**



INTERVIEW: MH

## Über Aprais

Das Beratungsunternehmen Aprais wurde 1998 in England gegründet und arbeitet mit einem Online-basierten Befragungs-Tool, mit dem Arbeitsbeziehungen quantitativ und qualitativ analysiert werden. Die Aprais-Dienste nehmen weltweit mehr als **80 Werbungtreibende** und über **120 Agenturen** in Anspruch. Zu den Klienten gehören Unternehmen wie Nestlé, L'Oréal und HSBC sowie Agenturgruppen wie BBDO, Carat und Ogilvy. Alle Aprais-Partner haben Erfahrung aus Senior-Positionen in Agenturen und/oder Unternehmen – so auch Deutschland-Geschäftsführer Michael Winkler. Der 48-Jährige war agenturseitig in führenden Positionen tätig, unter anderem bei Carat International in London. Im Marketing sammelte er Erfahrung bei Kraft Foods, Reckitt Benckiser und Gillette. Hier war er zuletzt European Media Director sowie European Business Unit Director.