

KREATIVITÄT ODER KAUFMÄNNISCHE EFFIZIENZ?

Angesichts der Konsumschwäche investieren Konsumgüterhersteller massiv in Werbung. Doch bei ihren Marketingaktivitäten fehlt es oft an Effizienz, die Verhandlungen mit den Dienstleistern laufen häufig am Einkauf vorbei. Das Marketing gilt als unantastbar, gilt als „Heilige Kuh“. Wie Unternehmen Kosten einsparen können, erklärt Yurda Burghard von NAG.

Vor wenigen Tagen legte einer der größten europäischen Lebensmittelkonzerne, der für seine Markenartikel bekannt ist, die Ergebnisse für das abgelaufene Geschäftsjahr vor. Die Zahlen waren enttäuschend. Das Umsatzwachstum betrug lediglich etwas mehr als zwei Prozent, davon zwei Drittel durch Preiserhöhungen und nur ein Drittel durch Mengenwachstum. Europaweit sei eine Zurückhaltung vieler Konsumenten gegenüber Markenartikeln spürbar, klagte der Konzernchef.

Markenartikler leiden unter der andauernden Rezession

Das gilt insbesondere für Deutschland, wo die Wachstumsschwäche ins dritte Jahr geht. Je länger die Wirtschaftsmisere andauert, umso mehr halten sich die Konsumenten zurück. Statt zu Markenartikeln zu greifen, fragen die Konsumenten vermehrt preisgünstigere No-Name-Produkte oder Eigenmarken nach.

Als Hebel zur Absatzsteigerung spielt das Marketing bei den Produzenten von Markenartikeln wie Oetker, Beiersdorf, Nestlé, Henkel oder Ferrero eine herausgehobene Rolle. Es sei nicht klug, in der Krise am Marketing zu sparen, lautet eine häufig vorgetragene Weisheit von Marketingexperten. Man solle nicht die Kuh schlachten, die die Milch liefert. Die Marketing-Budgets

wachsen dementsprechend meist unabhängig von Konjunktur und Krise.

Kreativität versus kaufmännische Effizienz

In Wirklichkeit ist das Marketing die letzte heilige Kuh im Unternehmen. Die Marketeers wollen sich beim Einkauf von Dienstleistungen vom Einkauf nicht reinreden lassen. Begründung, beim Marketing gehe es um Emotionen und Kreativität in der Konsumentenansprache, und davon verstünden die Erbsenzähler der Einkaufsabteilung und des Controllings nichts. So hat das Marketing bei vielen Konsumgüterherstellern das Privileg, dass es Marketing-Leistungen ohne Kooperation mit der Einkaufsabteilung beziehen kann. Es verzichtet somit auf die Kompetenz der Fachleute vom Beschaffungswesen.

Zum finanziellen Schaden des Unternehmens. Denn bei Verhandlungen des Marketings mit Dienstleistern geht es oft nur um die Leistung, nicht aber darum, ob der Preis dafür angemessen ist. Das Marketing verzichtet auf Wettbewerbsinstrumente des Einkaufs, um Leistung und Preis zu optimieren. Stattdessen präferiert es häufig Anbieter aufgrund gewachsener Beziehungen und verhandelt wenig preisbewusst. Unternehmen verpassen eine große Chance gerade in der Krise Kosten zu senken.

Auch Kreativleistungen lassen sich benchmarken

Bei dem Begriffsgegensatz Kreativität versus Effizienz handelt es sich denn auch um einen scheinbaren Widerspruch. Die Praxis zeigt, dass sich im Marketing durch Wettbewerbsinstrumente bei der Ausschrei-



Foto: Jochen Rolfes

Yurda Burghardt ist Gründungsmitglied und Partnerin der Negotiation Advisory Group (NAG). Ihr Spezialgebiet ist das Verhandeln von komplexen, schwierigen und strategisch wichtigen Verträgen.



bung von Dienstleistungen und der Leistungskontrolle viel sparen lässt – ohne Leistungseinbuße.

Nach unseren Erfahrungen besteht im Marketing großes Sparpotenzial infolge von Intransparenz und Wildwuchs bei der Beauftragung von Dienstleistern. Dazu trägt bei, dass das Marketing eine Vielzahl von Verträgen abschließt: mit Werbeagenturen, Influencern, Schauspielern, Prominenten, Grafikern, über Werbebudgets für TV, Print und Online, für Social Media oder auch Events. Die Auswahl und Verhandlungen mit vielen dieser Dienstleister erfolgen in der Regel nach subjektiven Kriterien.

Doch nur auf Basis detaillierter Ausschreibungen sind die Angebote vergleichbar. Für den Einkauf gehören Ausschreibungen, das Einholen alternativer Preisangebote und kompetentes Verhandeln von Preisen/Konditionen zur Kernkompetenz. Je präziser und transparenter Ausschreibungen formuliert werden, umso bessere Ergebnisse lassen sich erzielen. Nicht so beim Marketing. Häufig werden Angebotspreise der Werbeagenturen, der Agenturen von Influencern oder Prominenten einfach akzeptiert. Dabei lassen sich auch Kreativleistungen benchmarken und nach Preis und Qualität optimieren.

Ein weiteres Argument für bessere Ausschreibungen: Werbeagenturen, die einen erheblichen Anteil an den Marketingaufwendungen verbuchen, beschäftigen häufig Sub-Dienstleister. Das trägt zur Intransparenz bei diesen Auftragsvergaben bei. Die Kosten und Leistungen für das beauftragende Unternehmen werden zu einer Blackbox. Gerade deshalb ist es wichtig, hier die Kompetenz des Einkaufs zu nutzen, um beispielsweise in Ausschreibungen genau

festzulegen, welche Leistungen von wem zu welchen Preisen erbracht werden.

Verhandlungen mit monopolistischen Marktforschern

Neben den Werbeagenturen entfällt ein großer Teil des Marketingbudgets auf Marktforschungsinstitute, die ein vielfältiges Leistungsangebot bereitstellen: Konsumentenbefragungen bei der Einführung neuer Produkte, Studien zu Konsumentenverhalten, Panelerhebungen, Performancemessungen etc. Dieser Markt wird von wenigen Unternehmen dominiert, die aufgrund ihrer Stellung Preise mehr oder weniger diktieren können. Die Kosten allein für Marktforschung summieren sich bei großen Konsumgüterherstellern schnell auf zweistellige Millionenbeträge.

Klar, Verhandlungen mit solchen Quasimonopolisten sind nicht trivial. Aber auch hier lässt sich durch professionelles Verhandeln sparen. Denn in einzelnen Segmenten gibt es durchaus Alternativen zu Marktführern. Und wenn sich deren Leistungen substituieren lassen, müssen sie auch mal vom hohen Ross heruntersteigen und bei den Konditionen nachgeben.

Fazit: Wenn beide Abteilungen ihre Kompetenzen bündeln, können Unternehmen ihre Ressourcen effizienter einsetzen und viel Geld sparen.

www.n-advisory.com