

»VIELE HABEN ANGST VORM FORMALISMUS«

Die Budgets sind oft attraktiv, die Laufzeit beträgt meist zwei Jahre. Und das Auswahlverfahren ist in der Regel transparent. Dennoch gibt es viele Agenturen, die einen Bogen um **Ausschreibungen** machen. Zu Unrecht, sagen Jörg Lüsebrink und Christian Niemeyer, Inhaber der Beratung Francis Drake.

Text und Interview **Peter Hammer**

Die Summe kann sich sehen lassen: 150 Millionen Euro. So viel Geld hat die Bundesregierung 2020 für Mediaeinkauf und -planung ausgegeben, besagen die Zahlen von Statista. Jetzt wird das Budget erneut ausgeschrieben. Noch teilen sich Carat, PHD, Add2 sowie Weischer JvB die Aufgaben. 2022 können es andere Player sein. Der Mediaetat ist einer von vielen Etats, die die Bundesregierung und die Ministerien turnusmäßig vergeben. Im Rahmen von Ausschreibungen. Aber auch viele andere Institutionen, darunter Krankenkassen, sind verpflichtet, bei der Suche nach Kommunikationsdienstleistern diesen Weg einzuhalten. Das ist nicht neu. Dennoch scheinen sich viele Agenturen nicht für Ausschreibungen zu interessieren. Vielleicht, weil das Verfahren ungewohnt und der bürokratische Aufwand hoch ist. Das ist ein Fehler, sagen die Berater Christian Niemeyer und Jörg Lüsebrink. 2013 gründeten die ehemaligen Werber die Pitchberatung Francis Drake. Inzwischen dominiert das Beratungsgeschäft rund um Ausschreibungen – in Form von Einzelaufgaben bis hin zur Rundumbetreuung.

Herr Lüsebrink, ihr Geschäft mit der Beratung rund um Ausschreibungen boomt förmlich. Haben diese zahlenmäßig stark zugenommen?

Jörg Lüsebrink Nein, ausgeschrieben wird immer. Aber es gibt einen gesteigerten Beratungsbedarf aufseiten der Ausschreibenden. Wir erleben mittlerweile oft, dass Auftraggeber versuchen, selbst eine Leistungsbeschreibung zu verfassen, aber damit nicht klarkommen. Die Folgen können sehr unangenehm sein. Wenn die Leistungsbeschreibung nicht passt, dann ist es durchaus möglich, dass sich nur wenige Agenturen angesprochen fühlen oder – schlimmer noch – sich die falschen melden. Was wieder die Unzufriedenheit auf der Seite des Ausschreibenden vergrößert.

Woran liegt das? Fehlt es am Know-how oder ist es einfach zu komplex geworden in den vergangenen Jahren?

Lüsebrink Dafür gibt es etliche Gründe. Natürlich ist Kommunikation vielschichtiger, komplexer geworden. Aber normalerweise sind es große Unternehmen, die ausschreiben, und bei denen Kommunikationsaufgaben eher eine untergeordnete Rolle spielen. Daher gibt es auch niemanden, der sich entsprechend damit auseinandersetzt. Es fehlt an Know-how. Genau deswegen werden wir hinzugezogen, weil wir Erfahrung mit Ausschreibungen haben und Agenturbackground mitbringen. Eine Leistungsbeschreibung ist genau genommen nichts anderes als ein Briefing für die Agentur, der erste Einstieg für den Dienstleister, um herauszufinden, ob er dafür geeignet ist. Drei Seiten Informationen über das Unternehmen, aber nur wenige Sätze zur Aufgabenstellung – das ist in der Realität leider keine Seltenheit.

Was ist so schwierig daran?

Christian Niemeyer Womit sich viele Ausschreibenden schwertun, ist, auf Basis der Leistungsbeschreibung, je nachdem welches Verfahren angewendet werden soll, vernünftige Eignungskriterien aufzustellen. Bei einem zweistufigen Verfahren haben wir ein Verhandlungsverfahren mit vorgeschaltetem Teilnahmewettbewerb. Der erste Part muss Klarheit für Bewerber bringen: Sind wir als Agentur geeignet? Können wir die Aufgaben überhaupt stemmen? Haben wir die Kompetenzen, sind wir personell adäquat ausgestattet? Das zu formulieren, mit vernünftigen Anforderungen an Referenzen, wie diese darzustellen sind, welche allgemeinen Anforderungen →



CHRISTIAN NIEMEYER UND JÖRG LÜSEBRINK

haben viele Jahre auf Agenturseite gearbeitet. Lüsebrink (r.) unter anderem bei Grabarz & Partner, Scholz & Friends und Leagas Delaney. 2011 wechselte er zur Beratung Cherrypicker. Dort lernte er Niemeyer kennen, der auf seiner Karriereliste Agenturnamen wie Tequila und Zum goldenen Hirschen stehen hat.

gelten, damit eine Referenz wertungsfähig ist, und welche zusätzlichen Spezifikationen erforderlich sind – das ist aufwendig. Viele Ausschreibenden sind damit überfordert. Dann folgt das Verhandlungsverfahren. Hier gilt es, die Zulassungskriterien zu definieren. Was muss vom Bewerber dargestellt werden, in welchem Umfang und in welcher Form? Und wie sieht eine vernünftige Gewichtung von Qualität und Preis aus?

Spielt der Preis nicht meist die entscheidende Rolle?

Lüsebrink Nein, gerade bei diesem Punkt gibt es eine gewaltige Spreizung. Sie reicht von 70 Prozent für die Qualität und 30 Prozent für den Preis bis hin zum umgekehrten Verhältnis bei einem weitgehend preisgetriebenen Verfahren. Es passiert immer wieder, dass der starke Fokus auf den Preis zu schlechten Ergebnissen führt, weil beispielsweise für die Kosten nicht das richtige Personal zur Verfügung gestellt werden kann. Die Preisgestaltung ist allein deshalb oft heikel, weil verschiedene Abteilungen involviert sind. Da muss man sich mit dem Marketing auseinandersetzen, aber auch mit dem Einkauf, der andere Ziele verfolgt, und bisweilen auch mit dem Vorstand.

Vor dieser Herausforderung stehen auch ganz normale Wirtschaftsunternehmen...

»Mann muss nur einmal den Mumm haben und sich durch die Unterlagen kämpfen und für sich aufbereiten.«

CHRISTIAN NIEMEYER

Lüsebrink Das ist grundsätzlich richtig. Aber vor allem, wenn es wie beispielsweise bei Krankenkassen um öffentliche Gelder oder Beiträge geht, ist das ein sehr sensibles Thema und der Druck auf alle Beteiligten groß.

Viele Agenturen verzichten darauf, bei Ausschreibungen mitzumachen, weil Referenzen gefordert sind, die genau der zu erfüllenden Aufgabe entsprechen und dem bisherigen Dienstleister in die Hände spielen.

Niemeyer Das ist ein wichtiger Punkt, wegen dem viele Agenturen einen Rückzieher machen. Sie sagen sich: Wir haben eh keine Chance gegenüber dem Etathalter. Um so wichtiger ist die Beratung des Ausschreibenden bei der Ausformulierung, bei der man nicht selten zwischen den Zeilen lesen muss. Es muss nicht immer jemand mit ausgewiesener Branchenkompetenz sein. Es kann beispielsweise genügen, wenn eine Agentur handwerklich dazu hervorragend in der Lage ist. Zudem haben sich die Rahmenbedingungen seit der vorangegangenen Ausschreibung oft geändert. Das alles gilt es herauszufinden und entsprechend zu kommunizieren. Damit der Korridor am Ende so groß ist, dass sich auch sehr gute Agenturen melden, die vielleicht von der Branchenkenntnis her noch etwas Einarbeitungszeit benötigen.

Gefühlt gibt es bei Ausschreibungen seltener einen Wechsel der Dienstleister.

Niemeyer Das Gefühl kann man haben, es ist aber so nicht korrekt.

Weshalb sollen sich Agenturen für Ausschreibungen überhaupt interessieren?

Lüsebrink Es gibt viele Aspekte, die dafürsprechen. Schauen Sie sich die vergangenen Monate an. Viele Unternehmen haben wegen Corona schlicht den Stecker

gezogen bei der Kommunikation. Ausschreibungen hingegen laufen in aller Regel turnusmäßig ab und bieten daher auch in Pandemiezeiten Chancen auf Neugeschäft. Die Agentur Neues Handeln etwa hat das frühzeitig erkannt und ist trotz Corona gewachsen. Sie betreut viele Bundesministerien und stellt nun fest, dass sich immer mehr Agenturen für das Thema interessieren. Davon abgesehen: Erhält eine Agentur den Zuschlag, so hat sie fast immer mehrere Jahre lang Planungssicherheit. Die Aufgaben sind klar fixiert, das zur Verfügung stehende Budget ändert sich nicht unerwartet und es wird zuverlässig bezahlt. Und am Ende des Tages bekommt die Agentur nach dem Vergabeverfahren auch ein Feedback, weiß hinterher, weshalb es nicht geklappt hat, und →

»Es klingt banal, ist es aber nicht. Der größte Fehler der Agenturen ist es, Unterlagen nicht vollständig oder gründlich zu lesen.«

JÖRG LÜSEBRINK

kann etwaige Konsequenzen daraus ziehen. Das ist bei Pitches häufig nicht der Fall. Und last, but not least: Im Grunde genommen ist jede öffentliche Ausschreibung wie eine konkrete Credential-Anfrage zu sehen.

Dennoch gibt es viele Agenturen, die sich nicht an die Geldtöpfe von Ministerien, Krankenkassen und Einrichtungen der öffentlichen Hand rantrauen.

Warum?

Niemeyer Viele Agenturen haben einfach Angst vor dem Formalismus und dem bürokratischen Aufwand. Eine Ausschreibung kann mal fünf DIN-A4-, aber auch bis zu 150 DIN-A4-Seiten umfassen. Zusätzlich sind viele Formulare und Unterlagen auszufüllen. Das variiert sehr. Nicht einfach ist es zudem, mit der Fachsprache der Ausschreibungen zurechtzukommen. Auf der anderen Seite erhalten Agenturen genau das, was sie bei Pitches oft vermissen: Objektivität, Neutralität und nachvollziehbare Bewertungskriterien, die transparent kommuniziert werden. Man muss nur einmal den Mumm haben und sich durch die Unterlagen kämpfen und für sich aufbereiten. Denn ein Großteil der Formulare kann in ähnlicher Form immer wieder verwendet werden. Wenn man sie sauber zusammengestellt hat, müssen sie nur noch immer wieder aktualisiert werden.

Das klingt, mit Verlaub, nun doch einfacher, als es wohl am Ende ist.

Lüsebrink Es gibt natürlich Agenturen wie Serviceplan, Zum goldenen Hirschen oder auch Scholz & Friends, die den Umgang mit Ausschreibungen bei sich stark professionalisiert haben. Das merkt man schnell an der Qualität der Unterlagen. Darum kümmert sich generalstabsmäßig ein Mitarbeiter oder sogar ein Team und screent auch kontinuierlich den riesigen und alles andere als übersichtlichen Markt öffentlicher Ausschreibungen. Ein Aufwand, der sich für diese Agenturen am Ende des Tages rechnet.

FRANCIS DRAKE

wurde 2013 von Jörg Lüsebrink und Christian Niemeyer in Hamburg als Pitchberatung gegründet. Mittlerweile berät und begleitet das Duo überwiegend Ausschreibungsprozesse. Das reicht von der Markterkundung über das eigentliche Vergabeverfahren bis hin zu Themen wie Vertrag und Vergütung.

Was sind die größten Fehler, die man als Agentur machen kann?

Lüsebrink Es klingt banal, ist es aber nicht: Unterlagen nicht vollständig oder gründlich zu lesen. Ehrlicherweise ist das der Hauptfehler. Oder Dinge, die in den Ausschreibungsunterlagen stehen, nicht ernst zu nehmen. Doch das sind alles Voraussetzungen, die zu 100 Prozent erfüllt werden müssen. Wenn es beispielsweise heißt, der Referenz-Case soll auf fünf Seiten in Arial in 12 Punkt dargestellt werden, so dürfen es halt keine acht Seiten sein. Und es muss der passende Case sein, nicht automatisch der aus der eigenen Credential. Andernfalls ist man raus. Oder wenn zum Beispiel eine Angabe zur Haftpflichtversicherung verlangt wird, dann muss die einfach erfolgen – ohne weitere Diskussionen.

Wie sieht es mit fachlichen Fragen aus, wenn beispielsweise Anforderungen zunächst nicht richtig verstanden werden?

Lüsebrink Es gibt natürlich die Möglichkeit, Fragen zu stellen: Bewerber- wie Bieterfragen. Unserer Erfahrung nach legen Ausschreibende extremen Wert darauf, dass Bewerber und Bieter nachhaken, wenn etwas unklar ist. Es wäre ein Fehler, sich nicht darauf einzulassen. Man muss aber wissen, dass sämtliche Fragen und Antworten allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

Niemeyer Agenturen zögern hier gerne aus falsch verstandener Eitelkeit oder weil sie den Mitbewerber nicht aufschlauern wollen. Ein Verhalten, das sie aus Pitchpräsentationen kennen. Aber das ist eine völlig unbegründete Furcht. Zumindest bei Ausschreibungen. Agenturen müssen sich auf die formalen Anforderungen einlassen und sie sauber abarbeiten. Dabei bricht aber niemandem ein Zacken aus der Krone. Sicherlich bindet das Ressourcen, aber das tut ein Pitch bekanntermaßen auch. Und dieser ist dabei weniger zielgerichtet. Selbst wenn es nicht gleich klappt: Man kann da nur besser werden als Agentur. Das Verfahren konditioniert einen auch für andere Auswahlprozesse. Weil man gründlich arbeiten muss und weil man gelernt hat, wie eine stringente Beweisführung aussehen muss, an deren Ende erkennbar ist, weshalb man die geeignete Agentur für den Job ist.

Noch einen Tipp für Agenturen, die noch keine eigenen Erfahrungen gesammelt haben?

Lüsebrink Agenturen, die sich informieren wollen, sollten klären, ob nicht die Handwerkskammer in ihrer Stadt Informationsveranstaltungen zu Ausschreibungen anbietet. Dort erfahren sie, welche Arten von Ausschreibungen und Vergabeverfahren es gibt, was für Grundregeln zu beachten und auf welchen Portalen passende Ausschreibungen zu finden sind. ♣

