

Vergütung von Agenturen: Ist „Performance Based Remuneration“ (PBR) die Zukunft in Agentur-Vergütungsmodellen oder nur ein Buzzword auf Konferenzen?

Pitchberater sind professionelle Agenturauswahl-Dienstleister. Versierte Pitchberater entwickeln für Ihre Mandanten immer auch die Verträge. In diesen findet sich nicht nur alles zu Themenfeldern wie z.B. Geheimhaltung, Exklusivität, Haftung und Wettbewerbsausschluss, sondern auch die beiden wichtigsten Punkte: Die Definition des Scope-of-Work und das Vergütungsmodell.

Ein Vergütungsmodell definiert die Art und Weise, wie die Agentur vergütet werden soll. Beispiele hierfür sind u.a.: Projektbasierte Bezahlung, Retainer, Stundensatz-Listen, X% vom Mediaspending, Preislisten für wiederkehrende Kreativ-Leistungen, Cost+, Cost+Limit, Value Based Remuneration und die Performance Based Remuneration (PBR), auch Bonus/Malus genannt. Nicht jedes dieser Modelle wird für jeden Kunden funktionieren, denn unterschiedliche Kunden haben unterschiedliche Möglichkeiten und Anforderungen.

Die Performance Based Remuneration (PRB) geht von der Idee aus, dass die Agentur nach Ihrer Leistung bezahlt wird und sich die Vergütung in einen fixen und einen variablen Anteil aufteilt. Der Höhe des variablen Anteils wird dabei über vorher gemeinsam definierte KPIs (Key Performance Indicator) ermittelt. Als Basis-Vergütung erhält die Agentur dabei eine Fee unterhalb ihrer Standard-Fee aber oberhalb Ihrer Agentur-Fixkosten. Diesen Preis-Nachteil nimmt die Agentur zunächst unter dem Versprechen in Kauf, dass sie bei Erreichen gewisser Leistungs-KPIs einen Bonus abrechnen kann, der dann in Summe höher ist, als ihre eigentliche Standard-Fee. So ködert der Kunde die Agentur, dass sie mehr verdienen kann, und der Kunde erhofft sich im Gegenzug, dass die Agentur zur KPI-Erreichung stets die Extra-Meile geht, die er sich in seiner Agentur-Zusammenarbeit wünscht. Bei unterschreiten gewisser KPIs kann die Vergütung auch auf das Fixkosten-Niveau der Agentur sinken, dann macht die Agentur keinen Gewinn mehr mit dem Kunden, aber auch keinen Verlust. Gute Agenturen werden sich auf diesen Deal immer dann einlassen, wenn sie an ihre eigene Leistung glauben, die Leistungs-KPIs sinnvoll sind und sich die Bandbreite im Rahmen hält. Aber macht dieses Modell für Kunden (z.B. Marketers, Marketing-Einkäufer) überhaupt Sinn, ist es also sinnvoll?? Vier Berater-Gedanken aus der wiederkehrenden Arbeit mit Mandanten hierzu:

1. Schöne Savings und Top-Leistungen:

Jeder Kunde hat das gute Recht für gutes Geld mehr als gute Agenturleistungen einzufordern. Und immer wieder gibt es auf dem Weg dahin die Frage an Pitchberater, wie man die Agentur motiviert, diese Top-Leistungen auch tatsächlich dauerhaft („zu 120%“) abzuliefern. Zeitgleich will jeder Kunde gerne Savings realisieren. PBR wird deshalb auf den ersten Blick als vorteilhaftes Vergütungsmodell angesehen, denn man erhält entweder Top-Leistungen oder Savings und ist somit immer auf der sicheren Seite. Doch ist dies wirklich richtig und der richtige Weg?

2. Gibt es bessere Wege Top-Leistungen zu erhalten? Sogar ohne extra Bonus-Kosten?

Für erfahrene Marketingexperten und Zahlenmenschen gibt es eine einfache Wahrheit. Top-Leistungen sind immer 100%ige Leistungen. 120% sind schon nach einfacher Zahlen-Arithmetik stets unmöglich. Diese 100% erhalten grundsätzlich alle Kunden, die ein paar einfache grundlegende Aspekte der Zusammenarbeit beachten, und dann sogar ganz ohne die kostenpflichtige Karotte eines Bonus. Folgende Fragestellungen muss man hierfür konsequent abklären:

- a. Ist mein Briefing gut? Dünne Briefings, tlw. mit nichtpassenden Marketing-Zielen, oder auch ohne Schulterschluss „mit weiter oben“, führen immer zu schlechten Agentur-Beziehungen.
- b. Ist genügend Zeit für die Aufgabe da, oder hätte ich vorher briefen müssen? Und ist genügend Zeit und (Telefon-)Kontakt möglich, um die Agentur-Arbeiten sauber aufzugleisen?
- c. Führe ich echte Jahresgespräche mit meiner Agentur, bei denen sie auch mich bewerten kann? Habe ich eine gute Feedback-Kultur, damit die Zusammenarbeit immer besser wird?
- d. Vergüte ich die Agentur fair? (Nicht teuer, sondern fachlich fair, das ist ein Unterschied)
- e. Habe ich faire Zahlungsziele? 120 Tage für ein besseres Credit Rating und Working Capital Ratio sind sachfremde Erwägungen. Dafür hat man eine Bank und nicht eine Agentur.
- f. Bin ich technisch in der Lage meine Agentur pünktlich zum Zahlungsziel zu bezahlen? SAP-Kreditoren-Buchhaltungen z.B. in Bratislava mit Filiale in Bangalore tun sich stets schwer.

Wer alle diese Punkte beherrscht, was gute Marketers und Einkäufer tun, dem wird eine ganz hervorragende Agenturbeziehung beschieden sein, ohne auch nur einen Cent mehr dafür zu bezahlen. Und damit punktet man nicht nur beim CMO sondern auch beim CFO und direkt in der Bottom Line der Gewinn- und Verlustrechnung (G&V) des eigenen Unternehmens.

3. Gibt es bessere Wege Savings zu erhalten? Sogar ohne auf schlechte Agentur-Leistungen hoffen zu müssen?

Savings sind schön, aber kein Selbstzweck. Bei der Beauftragung einer Agentur will man zunächst primär nicht Savings generieren, sondern die Leistung der Agentur einkaufen. Dafür wird diese im Gegenzug einen Preis aufrufen. Dieser wird vom Kunden als fair oder unfair empfunden, wobei man ein sehr gesundes Maß an Erfahrungen braucht, um überhaupt einschätzen zu können, was fair ist und was nicht. Sollte ein erfahrener Marketer oder Einkäufer nachweisen können, dass eine Agenturleistung zu teuer ist, dann wird er dies der Agentur auf eine Art vermitteln können, dass diese dies versteht und den Wunsch nach Savings ebenfalls als nachvollziehbar und somit fair empfindet. Diese Vorgehensweise stellt für beide Seiten ein faires Preisniveau sicher und generiert, wo angezeigt, die Savings immer von selbst. Es sind also nicht die verpassten Leistungs-KPIs, die Savings produzieren, mit all den daran hängenden Nachteilen, sondern die Savings kommen, wenn man es kann, durch Erfahrungen und ganz ohne Nachteile daher. Oder durch die Einkaufsabteilungen von sehr erfahrenen Pitchberatungen, in Deutschland ist dies AGENCY SCAN. Der Versuch Savings anderweitig zu generieren führt zu einem niedrigeren Preisniveau, welches die Agentur mit einem niedrigeren Leistungsniveau kompensieren wird. Dies ist dann das Gegenteil von „Performance“.

4. Wahre Kunst oder wahre Unmöglichkeit? Leistungs-KPIs, die funktionieren.

Die Qualität von Performance Based Remuneration steht und fällt mit der Definition der Leistungs-KPIs, die die Grundlage zur Errechnung von Bonus oder Malus bilden. Die Frage, ob jemand die perfekte Lösung zu dieser tatsächlich sehr komplexen Fragestellung hat wird von unseren Mandanten am Anfang oft ganz einfach beantwortet: „Klar gibt es die, da haben die anderen nur nicht richtig nachgedacht.“ Schritt zwei ist dann die Frage, ob es ganz einfach sein soll, oder doch eine Prieese komplexer. Zwei Beispiele: Nur die Absatzsteigerung als KPI, oder doch eine komplexere Formel aus je ein Viertel Absatzsteigerung, Gewinnsteigerung, Markenwertsteigerung und Jahresgespräch-Punkten? Was auch immer man meint was richtig ist, folgendes ist zu beachten:

- a. Definieren Sie nur Parameter, die die Agentur auch beeinflussen kann! Und lassen Sie der Agentur dann auch diesen Einfluss. Unlängst gab es ein Mandat eines Getränkeherstellers, der die Agentur-Honorare an den Absatz koppeln wollte. PS: Wir erinnern uns, dass die letzten beiden Sommer sehr verregnet waren und keine Performance keiner Agentur jemals gegen den Regen hätte ankommen können.
- b. Machen Sie es einfach! Komplizierte Formeln, oder Parameter die schlecht mit wenigem und bezahlbarem Aufwand messbar sind (z.B. Markenwertsteigerung), machen allen Beteiligten das Errechnen der Agentur-Honorare unmöglich. Oder teurer, als der Bonus wäre.
- c. Vereinbaren Sie als Auftraggeber oder Agenturchef nur KPIs, die überhaupt erreichbar sind: Wenn sie in den letzten drei Jahren bei gleichbleibender Marktlage und gleichbleibendem Marketing-Budget z.B. den KPI „Absatz“ nicht wie gewünscht um 15% steigern konnten, sondern z.B. nur um 5%, dann ist die Chance hoch, dass der KPI im vierten Jahr auch nicht erreicht wird.
- d. An die Marketers & Einkäufer: Machen Sie die Performancebreite so groß, das es bei der Agentur einen Steuerungsdruck bewirkt. Für 7,5% extra (das sind 5% nach Steuern) geht kein Agenturchef ein Risiko ein.
- e. An die Agentur: Machen Sie die Performancebreite nicht so groß, das es Ihren Kopf kostet, wenn sie aus unverschuldeten Gründen (z.B. ein verregneter Sommer) die KPIs nicht erreichen.
- f. Finden Sie einen Umgang mit der Tatsache, dass manchmal vereinbarte KPIs (z.B. Absatzsteigerungen) aus Gründen übertroffen werden, die de facto nicht der Agenturleistung zu verdanken waren, z.B. eine weitergeleitete Preissenkung durch niedrigerer Rohmaterialpreise. Soll die Agentur dann trotzdem den vereinbarten Bonus bekommen? Und finden Sie umgekehrt einen Umgang, das KPIs nicht erreicht werden, obwohl die Agenturleistung top war (das Regenbeispiel).

- g. Last but not least: Finden Sie KPIs, die nicht nur für Marketing relevant sind, sondern für das ganze Unternehmen. Was hilft die beste Absatzsteigerung und Markenwertsteigerung, wenn mangels Marge und z.B. auf Grund steigender Rohmaterialkosten die Unternehmung tiefrote Zahlen schreibt. Dann muss man trotzdem einen Bonus zahlen, kann es aber eigentlich gar nicht und muss dies dann noch den Mitarbeitern erklären, denen man ihren Bonus gerade gestrichen hat.

Zusammenfassung: Seit vielen Jahren ist das Thema PBR ein Hot Topic auf Konferenzen und in Blogs. Seit vielen Jahren hört man zunächst: „Klar gibt es ein faires KPI-System, da haben die anderen nur nicht richtig nachgedacht.“ Gute Einkaufsabteilungen guter Pitchberater werden für Sie Arbeitsweisen entwickeln, die Ihnen von Ihrer Agentur Top-Leistungen garantieren und zudem faire Savings generieren, denn dies sind die beiden wichtigsten Aspekte in der Agentur-Zusammenarbeit. Die Art und Weise des Vergütungsmodells kann PBR sein. Die Chance, dass es anders noch besser geht, ist nach vielen Gesprächen mit erfahrenen Marketers, CPOs und Agenturchefs allerdings spürbar hoch. Lassen Sie es uns diskutieren und den besten Weg für Sie und Ihr Unternehmen finden.

Autor: Sören C. Sørensen ist Managing Partner der weltweit tätigen Pitchberatung AGENCY SCAN. Dort ist er Ansprechpartner für CPOs, Marketing-Einkäufer und internationale Regierungsstellen und bringt sein Know-How als globaler Kreativ-Einkäufer u.a. in Vergütungsmodelle, Preisverhandlungen und Verträge ein. (www.agencyscan.com/referenzen/)