

LEITFADEN HONORARMODELLE

Vorwort

Die Welt ist in Bewegung. Auch die Welt der Marketing-Kommunikation. Althergebrachte Modelle der Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Agentur erfüllen immer weniger die Anforderungen der Zeit. Honorierungssysteme müssen heute – viel mehr als früher – die agile und kooperative Arbeitsweise von Agenturen und Kunden abbilden und fördern können.

Als Verband der führenden Kommunikationsagenturen der Schweiz will LEADING SWISS AGENCIES vorangehen und allen Marktteilnehmern Orientierung und Unterstützung bei der Ausarbeitung von zeitgemässen Vertragsmodellen anbieten. Mit dem vorliegenden Honorarleitfaden stellen wir die wichtigsten Überlegungen bei der Kalkulation von Angeboten vor und empfehlen drei grundsätzliche Modelle der Leistungsverrechnung als zukünftige Standards.

Grundlage für unseren Vorschlag bilden die Werte unseres Verbandes: Relevanz, Freude, Drive und Echtheit. Wir sind fest überzeugt, dass schon in naher Zukunft vor allem transparente und beidseitig faire Modelle eingesetzt werden, da nur sie zu überdurchschnittlichen Ergebnissen in der Zusammenarbeit führen. Wir beobachten eine klare Tendenz Richtung Leistungsverrechnung auf Basis der investierten Zeit und eine gleichzeitige Abnahme von objektbasierten Modellen.

Bei der Ausarbeitung des Leitfadens aktiv mitgewirkt haben neben vielen engagierten Köpfen aus den Mitgliedsagenturen auch Vertreter des Werbeauftraggeber-Verbandes SWA und von dessen Mitgliedsunternehmen. Gerade diese gelungene Zusammenarbeit von Partnern mit vermeintlich entgegengesetzten Interessen ist Beleg und Bestätigung für eine erfolgreiche gemeinsame Zukunft.

Auf eine gute Zusammenarbeit.

Einleitung

Hintergrund

Was eine Leistung kosten darf, darüber sind sich Agenturen und Kunden nicht immer einig. Kein Wunder, die Leistungen werden immer komplexer und es wird immer schwieriger zu vermitteln, was hinter einer Leistung steht und was deren Wert ist, geschweige denn, den Aufwand dafür konkret und nachvollziehbar zu kalkulieren. Dabei sind gerade Transparenz, Klarheit und Offenheit wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Was ist zu tun?

Zunächst einmal muss man verstehen, dass es sich um zwei Parteien mit divergierenden Interessen handelt: Der Kunde möchte Leistungen möglichst effizient einkaufen. Die Agentur möchte ihre Leistungen zu einem fairen Preis abgegolten haben.

Gegenseitiges Verständnis

Agenturen müssen verstehen, dass ihre Kunden den härter werdenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausgesetzt sind. Sie sind gezwungen, alle Leistungen so einzukaufen, dass sie ihren oft spitzen Kalkulationen entsprechen. Dazu gehören auch Agenturleistungen. Kunden hingegen sollten verstehen, dass Agenturen nur dann überleben und Qualität liefern können, wenn sie Mitarbeiter für ihre Leistungen fair entlohnen, in deren Entwicklung investieren und die Kosten für Infrastruktur und Investitionen decken können.

Dieses gegenseitige Verständnis ist die Voraussetzung dafür, dass sich die beiden Parteien auf Augenhöhe begegnen und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit besseren Resultaten entstehen kann.

Die angebotene Leistung

Heute müssen Agenturen mehr denn je schlank, flexibel und effizient aufgestellt sein, um wirtschaftlich zu arbeiten. Und sie müssen wissen, was die angebotene Leistung effektiv kostet und wie sie abgerechnet werden muss, damit sich ein Auftrag auch wirtschaftlich rechnet – was heute bei genauer Betrachtung bei vielen Projekten nicht mehr der Fall ist. Gründe dafür gibt es viele:

- Die Agentur hat zu wenig klar die eigene Leistung umschrieben und abgesteckt.
- Die Komplexität eines Projektes wurde unterschätzt.
- Es wurde versäumt, dem Kunden rechtzeitig mitzuteilen, dass zusätzlich erteilte Aufträge auch zusätzliche Kosten verursachen und abgerechnet werden müssen.

Doch meistens beginnt es schon früher.

Die Verhandlung

Die ersten Herausforderungen stellen sich bei den Preisverhandlungen. Häufig sitzen Agenturinhaber oder leitende Mitarbeiter mit wenig Verhandlungserfahrung einem Profi-Einkäufer gegenüber. Hier treffen verschiedene Backgrounds aufeinander.

Hinzu kommt, dass auf Agenturseite meist zu wenig klar vermittelt werden kann, welche Schritte notwendig sind, um einen Auftrag abzuwickeln. Und last but not least fehlt oft auch das Wissen, wie sich die eigenen Preise zusammensetzen resp. wie sie kalkuliert werden, denn viel zu häufig werden die Preise in Agenturen noch nach Gefühl kalkuliert. Fehler, die Verhandlungen unnötig erschweren.

Denn gerade in Verhandlungen müssen Agenturen ihren Spielraum kennen und wissen, wie weit sie einem Kunden entgegenkommen können, um noch kostendeckend resp. gewinnbringend zu arbeiten.

Die Angebotskalkulation als Basis für die Wahl des Honorarmodells

Die Basis für jede Angebotskalkulation einer Agentur muss deshalb der kalkulatorische Stundensatz sein. Diesen Stundensatz richtig zu kalkulieren und für sich selbst Transparenz zu schaffen ist nicht schwierig, man muss lediglich einige Zahlen aus der Buchhaltung zusammentragen und die Kalkulation mit der nötigen Konsequenz durchführen. Mit dem gewonnenen Wissen wird man in Preisverhandlungen kompetenter, sicherer und letztlich auch erfolgreicher auftreten – und zusammen mit dem Kunden das zielführendste Honorarmodell wählen können.

Die LSA-Honorarmodelle

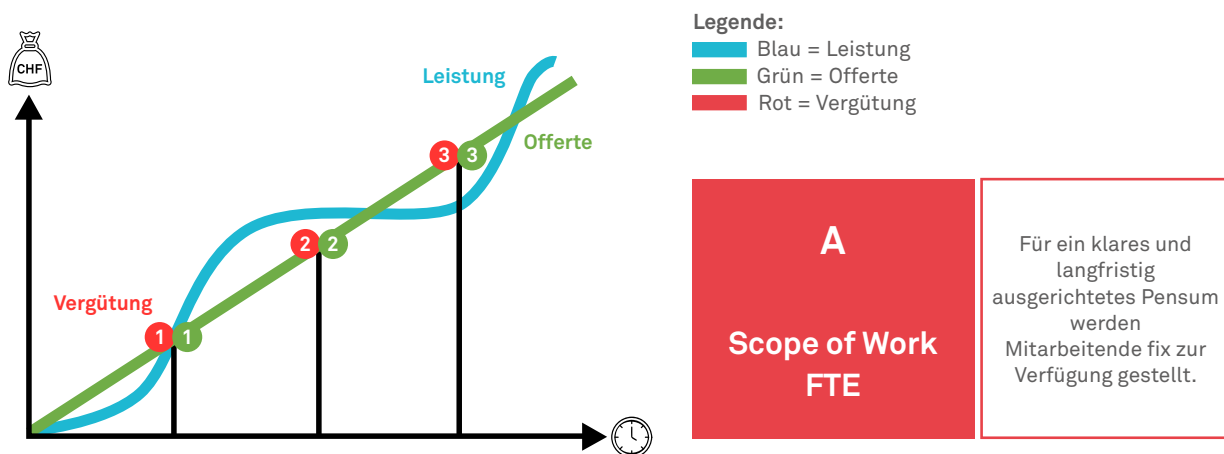
Modellunabhängige Faktoren

Unabhängig vom gewählten Modell geht es bei der Kostenkalkulation primär darum, die Erwartungen des Auftraggebers auszuloten und den Aufwand entsprechend zu kalkulieren. Diese Kalkulation beruht auf Annahmen und Erfahrungswerten. Denn wie viele Stunden die Agentur leistet, bis die gute Idee gefunden und das optimale Design umgesetzt ist, kann im Voraus nicht exakt berechnet werden. Eine Idee ist keine Schraube, die in einem automatisierten Herstellungsprozess gefertigt wird. Daher ist es umso entscheidender, dass der Auftraggeber stets transparent über den Stand des Projektes und die angefallenen Stunden informiert wird. Und wenn im Prozess Parameter seitens Auftraggeber verändert werden und dies zu Mehraufwand führt, muss der Kunde vor der Erbringung der Leistung die Mehrkosten freigeben.

Das neue ABC der Honorierung

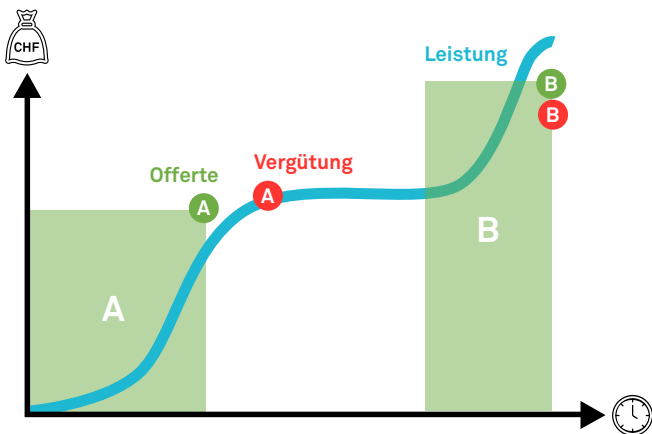
Ziel der nachfolgenden drei Honorarmodelle ist es, eine Grundlage für eine transparente, vertrauensvolle und effiziente Zusammenarbeit beider Parteien zu erreichen. Die Modelle können selbstverständlich je nach Auftragsituation kombiniert angewendet werden.

Modell A «Team-Miete»



Über eine bestimmte Zeit wird eine variable Leistung (Wert in Franken) erbracht. Das offerierte Volumen wird verrechnet. Fix sind Zeitpunkt und Höhe der Vergütung. Variabel ist die erbrachte Leistung.

Modell B «Offerte»

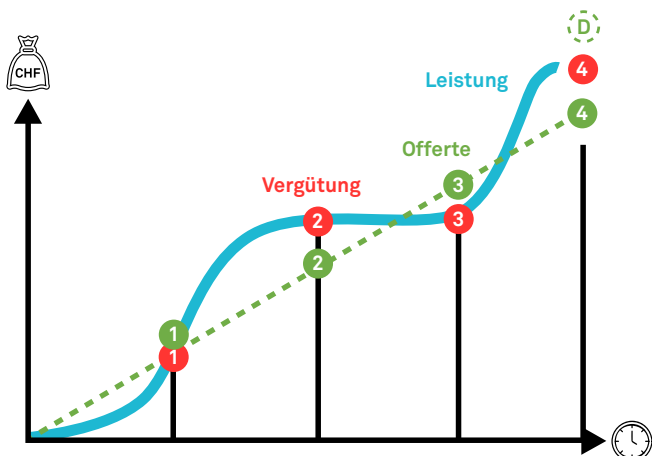


Legende:
 Blau = Leistung
 Grün = Offerte
 Rot = Vergütung

B Scope of Work Projekt	Für ein eher kurzfristiges, klar definiertes und in sich geschlossenes Projekt werden bestimmte Leistungen angeboten.
--	---

Die Offerte bezieht sich auf einen bestimmten Zeitraum oder eine bestimmte Leistung. Die Vergütung korrespondiert weitgehend mit der Offerte, unabhängig davon, wie viel Leistung effektiv erbracht wurde.

Modell C «Nach Aufwand mit/ohne Kostendach»



Legende:
 Blau = Leistung
 Grün = Offerte
 Rot = Vergütung

C Nach Aufwand (mit / ohne Kostendach)	Für einen bekannten Outcome (aber noch nicht bekannte Prozessschritte und Deliverables) wird der laufende Aufwand nach definierten Stundensätzen verrechnet.
---	--

Die Kostenschätzung mit/ohne Kostendach umfasst ein Stundenvolumen unabhängig von den zu erbringenden Objekten. Die Vergütung bezieht sich nicht auf die gelieferten Objekte für die Zielerreichung, sondern korrespondiert mit der effektiven Leistung und wird periodisch in Rechnung gestellt.

Steckbrief der Modelle

	MODELL A Scope of Work FTE	MODELL B Scope of Work Projekt	MODELL C Nach Aufwand (mit oder ohne Kostendach)
Definition	Über einen langfristigen Zeitraum (z.B. 1 Jahr) kauft der Auftraggeber ein bestimmtes Team ein, um den definierten Scope of Work/Deliverables zu erarbeiten.	Ein kurzfristiges, klar definiertes und abgeschlossenes Projekt wird je nach Bedarf offeriert (gemäss Stundenschätzung oder Pauschale).	Festgelegte Stundensätze werden je nach aufgelaufenem Aufwand verrechnet. Der Output ist grundsätzlich definiert, einzelne Deliverables/Prozessschritte jedoch nicht.
Typischer Anwendungsbereich	Langfristig festgelegtes Volumen mit ziemlich genauer Eingrenzung der Bedürfnisse/Deliverables. Üblicherweise regelmässiges Stundenreporting und Ausblick auf Machbarkeit der Planungsperiode.	Kurzfristig festgelegtes Volumen mit genauer Eingrenzung der Bedürfnisse/Deliverables (berechnetes Projekt gemäss Offerte). Üblicherweise mit %-Klausel zur Kostensicherheit (z.B. 10% Mehraufwand gelten als genehmigt).	Modell nach Aufwand bei nicht exakt definierten Deliverables und grob/langfristig definiertem Outcome (z.B. agile Projektentwicklung).
Stärken	<ul style="list-style-type: none"> • Durch die Planbarkeit und garantierte Auslastung tiefere Stundensätze • Geringe Administration • Effizienzsteigerung durch eingespielte Teams 	<ul style="list-style-type: none"> • Genaue Planbarkeit • Flexibel je nach Bedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beidseitig fair bei ungenau definiertem Outcome
Schwächen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Flexibilität bei Schwankungen • Aufwand muss gut abschätzbar sein • Modell setzt ein gewisses Vertrauen voraus • Erklärungsbedürftig 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ hoher Stundensatz • Hoher Administrationsaufwand • Kein zugesichertes Team, dadurch keine Effizienzsteigerung 	<ul style="list-style-type: none"> • Wenig Sicherheit und Planbarkeit auf beiden Seiten
Potenzielle Fallstricke	<ul style="list-style-type: none"> • Problematisch bei Volumenanpassungen • Bei Kündigung evtl. Personalabbau • Fehleinschätzungen für zukünftige Projekte (z.B. «ähnlicher» Scope wie Vorjahr) 		<ul style="list-style-type: none"> • Setzt grosses gegenseitiges Vertrauen voraus, weil für Kunde oft nicht plan- resp. nachvollziehbar
Bilateral zu verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsfristen (Scope of Work und Rahmenvertrag) • Copyrights 	<ul style="list-style-type: none"> • Copyrights 	<ul style="list-style-type: none"> • Copyrights
Worauf ist besonders zu achten?	<ul style="list-style-type: none"> • Kündigungsfrist mind. auf Kündigungsfrist der Mitarbeiter festlegen • Kann erst ab einem gewissen Volumen (z.B. 2.5 FTE) sinnvoll eingesetzt werden • Klare Abgrenzung zu zusätzlichen „Out of Scope“ Deliverables 	<ul style="list-style-type: none"> • Oft wird der Aufwand zu tief eingeschätzt und im Verlauf des Projektes entsteht Mehraufwand • Klare Abgrenzung zu zusätzlichen „Out of Scope“ Deliverables • Kunde frühzeitig und transparent über sich abzeichnenden Mehraufwand informieren und diesen vorab freigeben lassen 	

Scope of Work = Arbeitsumfang

Deliverables = Lieferobjekte

Out of Scope = ausserhalb des Arbeitsumfangs

Schlussbemerkung

Wie eingangs erwähnt nimmt die objektunabhängige Vergütung auf Basis der investierten Zeit zu. Die wichtigsten Voraussetzungen für eine faire Leistungsbegleichung in einer Kundenbeziehung sind schnell aufgezählt. Unverzichtbar sind eine gemeinsame Kultur, Offenheit, Vertrauen, Fähigkeit der Co-Creation, übereinstimmende Tools, Prozesssicherheit, Daten- und Kostenkontrolle.

Wenn ein Vorgehen und ein Team, aber keine Objekte verrechnet werden, hat dies viele Vorteile:

1. Die Vergütung ist ergebnisorientiert:
 - Keine Objekte nötig
 - Unterstützt Design Thinking
 - Fortlaufende Priorisierung
 - Gemeinsame Ergebnissteuerung
2. Co-kreative Zusammenarbeit:
 - Unabhängig von Skills und Objekten
 - Keine Kollision mit Nutzungsrechten
 - Jeder Effort bepreisbar
3. Gemeinsame Risikoverteilung:
 - Nimmt Komplexität auf
 - Keine Subjektivitätswillkür
 - Auch Unvorhergesehenes ist bepreisbar

Und zu guter Letzt: Führend vorgehen, ausprobieren, optimieren und leading sein!