

Die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre befasst sich mit der Entwicklung von Lösungsmodellen die bei rationalen Entscheidungsfindungen angewandt werden können. Ziel der Betriebswirtschaftslehre ist es Menschen mit Entscheidungsbefugnis im unternehmerischen Handeln zu unterstützen (Bamberg et al. 2008, S. 11).

Liegen für eine zu treffende Entscheidung nicht ausreichend Informationen vor um eine systematisch-rationale Entscheidung auf Anhieb zu ermöglichen, werden oft intuitive Entscheidungen getroffen. Führungskräfte greifen um der geforderten Schnelligkeit von Entscheidungen in der Praxis gerecht zu werden, bei der Entscheidungsfindung auf ihre Erfahrungen, Gefühle und ihr Urteilsvermögen zurück. In unternehmerischen Organisationen unterstützten sich somit die rationale und die intuitive Entscheidungsfindung (Robbins et al. 2013, S. 92 ff.).

„In sämtlichen Bereichen eines Unternehmens sind ständig Entscheidungen über diverse Sachverhalte zu treffen deren Auswirkungen von unterschiedlicher Bedeutung und Reichweite sind.“ Diese Aussage kann auf Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen übertragen werden (Klein und Scholl 2004, S. 6). So ist auch die Branche der Live-Kommunikation<sup>1</sup>, die Werbebranche und die Bauwirtschaft von täglichen Entscheidungen geprägt.

---

<sup>1</sup>Als Synonyme der Live-Kommunikation sind die Begriffe Event-Marketing, Live-Marketing und Live-Communication bekannt. In der Literatur werden diese Ausdrücke mit und ohne Bindestrich geschrieben (Dinkel und Semblat 2010, S. 13).

### Eine branchenübergreifende Problematik

Die Pitch-Flut, der Pitch-Wahn, das Verzetteln mit Ausschreibungen oder das Sorgenkind der Branche sind gängige Begrifflichkeiten in der Pitchwelt und weisen auf eine langjährige Problematik mit vielen Ausprägungen hin. Auftraggeber laden in der Regel eine größere Anzahl von Kreativagenturen zu einem Pitch ein um aus einer großen Angebotspalette auswählen zu können. Ein Grund für dieses Vorgehen ist die geringe Bereitschaft der potenziellen Kunden in gute Qualität zu investieren. Ein weiterer Grund ist die Angst sich langjährig an einen Leistungspartner zu binden.

**Das Resultat:** Verschwendung der Ressourcen von kreativen Köpfen und Ideenklau. Es ist heutzutage für einige Unternehmen nicht ungewöhnlich die Ideen der Lieferanten einzuholen und anschließend das geplante Konzept aus Kostengründen eigenständig durchzuführen, abzusagen oder auf eine interne Sparte umzuwälzen.

Demnach ist die Problematik von nicht honorierten Pitches aufgrund unseriöser Kunden bei den einzelnen Leistungsträgern präsent und gängig. Werbeagenturen, Eventagenturen und auch Architekten können jedoch nicht auf die Teilnahme von Pitches verzichten. Trotz der Probleme und Risiken die Pitches mit sich bringen, ist die Alternative nicht an diesem Wettbewerb teilzunehmen für viele Kreativbüros undenkbar und wäre zudem nicht branchenkonform. Es ist wirtschaftlich und medial notwendig an Ausschreibungen teilzunehmen, denn wer nicht pitcht zeigt keine Marktpräsenz und somit hat die Konkurrenz leichtes Spiel.

Wenden wir uns nun der Kundenseite zu.

Entscheidungen über die Vergabe von einem Auftrag werden häufig durch das Unterbewusstsein der Kunden gefällt. Fest steht, dass diese Entscheidungen nur geringfügig von den Kreativbüros beeinflusst werden können. Um den Kunden bereits bei der Vorarbeit der Konzeptentwicklung abzuholen und um ihn dann bei der Präsentation begeistern zu können, braucht es ein einschlägiges Konzept. Dieses Konzept muss im Einklang mit einzelnen Faktoren stehen. Beispielsweise muss es dem Briefing entsprechen, es muss sich innerhalb des Budgets befinden (falls dieses überhaupt vom Kunden angegeben wurde) und im Optimalfall sollte auch die Corporate Identity, also das Erscheinungsbild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, im Konzept aufgenommen werden.

Ein Optimierungsversuch der Erfolgsquote von Pitches auf der Kundenseite scheint somit kaum möglich und nicht zielführend zu sein.

Denken wir nun noch einmal an unser Schläger-Ball Beispiel sowie unsere Pitcheinladung von einem High Potential-Kunden zurück. Wenn wir diesem Raster folgen und sich der Entscheidungsträger auf sein Bauchgefühl verlässt steht innerhalb weniger Sekunden fest – wir pitchten mit! Und dieses Beispiel entspricht durchaus der Realität. Grund für solche unüberlegten Entscheidungen ist unter

anderem auch die Tatsache, dass in der Praxis die Ressource Zeit ein knappes Gut ist. Agenturen müssen schnell handeln und somit schnell entscheiden.

### Wichtige Fragen

Wie können Fehlentscheidungen, die in der Regel auch mit Fehlinvestitionen in Verbindung stehen, Bezug nehmend auf die Teilnahme an einer Ausschreibung, weitestgehend vermieden werden? Gibt es eine Möglichkeit den Erfolg von Pitches bereits ab dem Anfragezeitpunkt zu beeinflussen?

Durch die betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, ergänzt um eine heuristische Herangehensweise, wird eine Handlungsempfehlung für die Praxis vorgestellt um die Fragestellung „**Pitchen – ja oder nein?**“ zu beantworten.

### Der Pitch – Eine grundlegende Sichtweise

Der Anglizismus Pitch steht in der deutschen Übersetzung für das Verkaufsgespräch (Ertz 2013, S. 175). Unter den Begriffen Ausschreibung, Wettbewerbspräsentation, Auftragswettbewerb, Agenturenwettbewerb oder dem Ausdruck des Schaulaufens von Agenturen verstehen sich branchenübliche Synonyme für die Bezeichnung Pitch.

In der Praxis reicht die deutsche Übersetzung Verkaufsgespräch nicht aus um der umfangreichen Bedeutung des Wortes gerecht zu werden. Ein Pitch ist nicht mit einem reinen Verkaufsgespräch gleichzusetzen. Im engeren Sinne ist ein Pitch eine Wettbewerbspräsentation von Agenturen oder zum Beispiel auch Architektenbüros (Ertz 2013, S. 175). Der Gewinner des Wettbewerbs erhält in der Regel einen Etat, der vor Beginn des Konkurrenzkampfs festgelegt wurde. Mit diesem Etat werden Produkte, Dienstleistungen und Konzepte entwickelt. Unternehmen, die den Etat vergeben, nutzen diese Methode der qualifizierten Rivalität als ein Selektionsinstrument um eine Entscheidung über die Vergabe von Kommunikationsaufgaben oder der Planung von neuen Großprojekten in der Bau- und Werbebranche zu erteilen. Ein Pitch wird in der Regel vor Beginn der Angebotserstellung von den Kunden als solcher angekündigt. In diesem Fall würden mindestens zwei bis drei, in der Praxis jedoch weit mehr, Kreativbüros beteiligt sein.

Dieser Prozess kann als **aktiver Pitch** bezeichnet werden. Bei dieser Form des Wettbewerbs ist in der Regel eine kreative Leistung oder ein ganzheitliches Konzept gefordert. Ein weiteres Merkmal der aktiven Pitches ist, dass die Kreativbüros von den Auftraggebern eine direkte Einladung erhalten. Zudem ist eine offensichtliche Wettkampfsituation erkennbar.

Neben den aktiven Pitches gibt es die Prozesse die als **passive Pitches** bezeichnet werden. Diese entsprechen in der Regel nicht dem in der Literatur bekannten und branchenübergreifenden Ablauf und somit fallen sie nicht in das allgemeintypische „Pitch-Schema“. Zwar wird ein Angebot gefordert, jedoch ohne kreative Intensivarbeit und es wird nicht offiziell zu einer Ausschreibungsrunde eingeladen. Diese passiven Pitches sind im weitesten Sinne mit alltäglichen Anfragen gleichzusetzen und zeichnen sich ebenfalls dadurch aus, dass sie in Konkurrenz zu anderen Angeboten stehen. Passive Pitches sind demnach auf die unterschiedlichsten Branchen anwendbar.<sup>2</sup>

In der Kommunikationsbranche hat der Begriff Pitch eine gängige Bedeutung erhalten. Blickt man über diese Bedeutung hinaus und bezieht sich auf die oben dargestellte Aussage, lässt sich die Behauptung aufstellen, dass Menschen im alltäglichen Leben mit Pitches konfrontiert werden. Die Baubranche unterstützt diese Behauptung.

In der Bauwirtschaft sind Ausschreibungen ein ebenso gängiger Begriff wie in der Werbe- oder Eventbranche. So müssen zum Beispiel Bauprojekte, die vom Fiskus ausgehen, öffentlich ausgeschrieben werden. Gesetzestexte regeln dieses Vorgehen (Rösel und Busch 2008, S. 17 f.).

Diese Darstellung erlaubt es, die Behauptung aufzustellen, dass täglich Entscheidungen über passive Pitches getroffen werden. Der morgendliche Gang zum Bäcker kann bereits als ein solch passiver Pitch bezeichnet werden.

### Eine Assoziation

Zur Auswahl stehen drei Bäckereien. Bäckerei A ist bequem zu Fuß erreichbar. Bäckerei B wird von Freunden geführt, erfordert jedoch eine kurze Fahrt mit dem Fahrrad. Die Bäckerei C ist nur mit dem Auto zu erreichen und ist die hiesige Traditionsbäckerei, etwas teurer aber echte handwerkliche Qualität. Bei der Frühstücksplanung wurden frische Brezeln gefordert. Der Familienvater ist mit dem Brötchenkauf beauftragt worden. Er hat kein Problem mit einer kurzen Autofahrt und ist der Ansicht, dass der traditionelle Bäcker die besten Brezeln produziert. Somit gewinnt die Bäckerei C.

---

<sup>2</sup>Im nachfolgenden Text werden aktive Pitches lediglich als Pitches bezeichnet. Sobald sich eine Aussage ebenso auf die passiven Pitches anwenden lässt, wird dies im Text verdeutlicht.

### Der Pitchprozess

Die Arbeitsweisen der Agenturen im Bereich der Live-Kommunikation unterscheiden sich kaum von denen der Werbeagenturen (Burrack und Nöcker 2008, S. 40). Diese Feststellung erlaubt es den Pitchprozess der Werbeagenturen mit dem der Eventagenturen gleichzusetzen. Aufgrund der Gesetze, Verordnungen und Vorschriften, die es öffentlichen Institutionen erlaubt und/oder vorschreibt, eine gewisse Anzahl an potenziellen Lieferanten anzuschreiben und ein Angebot einzuholen, ist auch dieser Prozess mit dem der Werbe- und Live-Kommunikationsbranche gleichzusetzen (z. B. bei Architekturwettbewerben).

Im Folgenden wird eine Beschreibung der Agenturauswahl im Kommunikationsumfeld von Fuchs und Unger (2014, S. 464 ff.) herangezogen.

Im Allgemeinen beginnt der Pitchprozess damit, dass der Auftraggeber das Ziel hat einen Werbeetat zu vergeben. Für diesen Schritt wird eine Agenturliste mit möglichen und bereits präferierten Agenturen erstellt. Ein Pitch mit zwei bis drei Kreativbüros ist optimal. In der Realität ist diese Liste oft nicht erschöpft und es werden bis zu acht oder neun potenzielle Lieferanten zu einer Ausschreibung eingeladen. Nachdem die erste Vorauswahl getroffen wurde, wird in der Regel eine offizielle Einladung inkl. Briefing und Detailinformationen zu dem Wettbewerb vergeben.

- **Das Briefing:** Das Briefing wird von den Auftraggebern erstellt und an die ausgewählten Kreativbüros übermittelt. Neben der Aufgabenstellung sind in einem Briefing weitere Details, die zur Konzepterstellung notwendig sind, inbegriffen. Ein geeignetes Briefing beinhaltet Grundinformationen zu dem bevorstehenden Projekt, detaillierte Hintergrundinformationen zu den Zielen die erreicht werden sollen, eventuell Informationen zur Unternehmenskultur des Kunden und weitere festgelegte Rahmenbedingungen. Das Budget, das dem künftigen potenziellen Etathalter zur Verfügung steht, ist ein weiterer Punkt und neben dem angegebenen konkreten Abgabezeitpunkt mit der aussagekräftigste.
- **Das Reflexionsgespräch<sup>3</sup>:** Nachdem die Agenturen das Briefing erhalten und erstmals durchgearbeitet haben, gibt es die Möglichkeit mit dem Kunden eine gemeinsame Ausgangslage mittels eines Reflexionsgesprächs zu schaffen. Durch dieses Gespräch können Fragen zum Inhalt geklärt werden um ein übereinstimmendes Verständnis beider Parteien zu schaffen.

---

<sup>3</sup>Das Reflexionsgespräch kann in der Praxis auch mit dem Begriff Rebriefing gleichgesetzt werden.

- **Entscheidung über die Teilnahme am Pitch:** Der in der Theorie beschriebene korrekte Weg gibt vor, dass nach diesem Reflexionsgespräch die Entscheidung über die Annahme oder die Ablehnung des Pitches getroffen wird. Dies ist in der Regel jedoch weit verfehlt und die Entscheidung steht bereits fest, nachdem der Name des High Potential-Kunden bekannt wurde. Durch das in Kap. 3 vorgestellte Instrument kann dieser Prozessschritt jedoch fokussiert werden.
- **Konzepterstellung:** Hat sich die Agentur nach der Phase des Informationsaustausches dazu entschieden an dem Pitch teilzunehmen, erfolgt in diesem Schritt die Ausarbeitung des Konzepts. Eine Idee wird hin zu einem kreativen Komplettpaket entwickelt.
- **Die Präsentation:** Nachdem die Agentur ein stimmiges, auf das Briefing und das Reflexionsgespräch angepasstes, Konzept erarbeitet hat, wird dieses in der Regel beim potenziellen Auftraggeber präsentiert.

Nach der Präsentation kommen die ausgewählten Kreativbüros entweder in die engere Auswahl oder die Entscheidung wird direkt gefällt. Auch in diesem Schritt spielt Intuition eine wichtige Rolle. Um das Entscheidungsverhalten der potenziellen Auftraggeber zu analysieren benötigt es jedoch weitere Studien, dies ist nicht Gegenstand dieser Publikation.

Fest steht, dass sich der Auftraggeber, trotz intensiver und zeitaufwendiger Vorbereitung der Kreativbüros, nicht für alle Konzepte entscheiden kann. In der Baubranche werden zumindest noch Teilprojekte vergeben. Erhält beispielsweise Atelier A den generellen Zuschlag für ein Bauprojekt, Atelier B und C haben jedoch in einem Bereich sehr gute Ideen eingebracht und sind zudem Spezialisten auf diesem Gebiet, besteht die Möglichkeit, diese Teilprojekte den Ateliers zu überlassen. So kann das bestmögliche Resultat erzielt werden und für die einzelnen Wettbewerber besteht eine höhere Chance für eine zumindest teilweise Berücksichtigung.

In der Kommunikationsbranche ist diese Arbeitsweise jedoch kaum etabliert. Ein weiteres Problem stellt die Honorierung der geleisteten Arbeit dar. Zu Beginn dieses Kapitels wurde darauf hingewiesen, dass ein Pitch kein „gewöhnliches Angebot“ ist. Es ist vielmehr ein ganzheitliches Konzept. Dies bedeutet, dass personelle und finanzielle Ressourcen für die Erstellung aufgewendet werden müssen. Kreativbüros arbeiten tages-, wochen-, sogar monatelang an der richtigen Idee. Dennoch ist es in der Werbe- und Live-Kommunikationsbranche bis heute keine Pflicht, dass die ausschreibenden Unternehmen diese Leistung vergüten.

### Das Pitchhonorar

Es handelt sich hierbei nicht nur um eine Wertschätzung der Arbeit, es ist eine professionelle und seriöse Art der ausschreibenden Unternehmen mit einem Pitch umzugehen. Das Honorar sollte bereits in den Rahmenbedingungen des Briefings erwähnt werden. So wird direkt zu Beginn der Ausschreibung eine vertrauenswürdige Basis geschaffen. Die Realität zeigt, dass dieses Honorar jedoch kaum geleistet wird. Falls es dennoch erbracht wird, entspricht es in der Regel kaum den realen Kosten, die für die Konzepterstellung aufgewendet wurden.

Branchenverbände, wie dem Verband direkte Wirtschaftskommunikation e. V. (FAMAB)<sup>4</sup> sowie auch der Schweizer Verband Expo-Event (2016), haben Richtlinien entwickelt, die für Auftraggeber und Auftragnehmer eine Win-win-Situation darstellen sollen. Der Expo-Event Verband hat beispielsweise einen Pitch-Kodex publiziert, der als Leitfaden für Kunden gesehen werden kann und das detaillierte Vorgehen bei einer Ausschreibung erläutert. Unter anderem wird den Kunden hier auch die faire Bezahlung von Kreativkonzepten nahegelegt.

### Die Pitchquote – Ein Key Performance Indicator<sup>5</sup> (KPI)

Kreativbüros die pitchen müssen zwingend auch den finanziellen Aspekt im Auge behalten. Kennzahlen in Verbindung mit einem Jahresbudget für Pitches sind eine geeignete Möglichkeit um Transparenz und einen aktuellen Überblick bezogen auf die Unternehmenssituation zu schaffen.

KPIs sind wichtige Informationslieferanten für die Unternehmensführung und tragen zur Entscheidungsfindung bei. Jedoch gibt es kein allgemeingültiges Kennzahlensystem. Diese müssen branchen- und unternehmensbezogen abgestimmt, entwickelt und spezifiziert werden (Preissler 2008, S. 3 ff.). Somit kann die Pitchquote auch für Unternehmen, die lediglich mit passiven Pitches in Berührung kommen, sinnvoll sein. Diese Quote wird als Angebotserfolgsquote bezeichnet. Die Pitchquote eines Kreativbüros kann den Erfolg oder Misserfolg im Bezug auf aktive Pitches darstellen.

---

<sup>4</sup>FAMAB Verband Direkte Wirtschaftskommunikation e. V. ist ein deutscher Verband für alle Belange in der Live-Kommunikation (Fachverbände 2016).

<sup>5</sup>Key Performance Indicator ist die englische Bezeichnung für Kennzahl und wird mit der deutschen Übersetzung gleichgesetzt.

Das sogenannte Jahresbudget für Pitches fließt in die Interpretation der Kennzahlen mit ein und die jeweilige Pitchquote kann umgekehrt unterstützend zur Jahresplanung des Pitchbudgets beitragen. Fakt ist jedoch, dass dieses Budget in der Praxis noch nicht sonderlich weit verbreitet ist. In der Regel wird ein bestimmter Betrag zu Beginn eines Geschäftsjahres festgelegt. Das Budget kann für die Teilnahme an Ausschreibung verwendet werden. So lassen sich personelle Ressourcen besser einplanen und der Überblick über die zur Verfügung stehenden Mittel wird gewahrt.

### **Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre**

Entscheidungen sind fundamentale Grundlage für unternehmerisches Handeln. Um entscheiden zu können muss vorab die unternehmerische Planung herangezogen werden.

Betrachtet man den Ansatz der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre ist die Planung ein Instrument mit welchem Entscheidungsprobleme ersichtlich werden. Ein Entscheidungsproblem existiert sobald ein gewünschter Zustand gar nicht oder mit einer Diskrepanz erreicht wird (Domschke und Scholl 2005, S. 23 f.). In der Praxis können solche Entscheidungsprobleme vorliegen wenn es zum Beispiel um die Neugründung eines Unternehmens geht, eine geeignete Werbestrategie ermittelt werden soll um den Marktanteil zu erhöhen oder beispielsweise die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung eines Auftrages gefällt werden muss (Klein und Scholl 2004, S. 6 f.). Ein Entscheidungsproblem tritt demnach ebenso bei der Fragestellung „**Pitchen – ja oder nein?**“ auf.

Die **Entscheidungslehre** und das **Operations Research** bieten eine Vielzahl von Modellen und Lösungsmethoden um den Planungsprozess zu vervollständigen (Domschke und Scholl 2005, S. 23 f.). Da Entscheidungsprobleme im Bereich der Unternehmensführung unterschiedliche Segmente betreffen und große Dimensionen annehmen ist es sinnvoll die Planung anhand eines Modells zu vollziehen (Domschke und Scholl 2005, S. 29).

Ein Modell wird als ein vereinfachtes, zweckorientiertes Abbild der Realität gesehen, deren Aufgabe es ist alle zur Verfügung stehenden Alternativen<sup>6</sup> zu bewerten und diejenige auszuwählen, die am besten abschneidet (Klein und Scholl 2004, S. 37; Werners 2013, S. 3).

---

<sup>6</sup>Als Synonyme von Alternativen sind die Begriffe Handlungsalternativen, Aktionen, Handlungsweisen und Strategien bekannt (Bamberg et al. 2005, S. 15; Klein und Scholl 2004, S. 8; Domschke und Scholl 2005, S. 24 f.).



Durch die betriebswirtschaftliche **Entscheidungslehre** können Lösungen für vorhandene Entscheidungsprobleme definiert werden, mit Hilfe von **Operations Research** werden diese Lösungen optimiert.

Ein Scoring-Modell<sup>7</sup> soll den Entscheider dabei unterstützen sich für die Alternative zu entscheiden, die dem größten Nutzen entspricht. Das Optimierungsmodell dient dazu aus dieser Wahl der Alternativen das Beste heraus zu holen.

So komplex wie die einzelnen Modelle sind, so komplex ist die Entscheidungslehre selbst. Wir widmen uns daher den Bausteinen, die für die Erstellung des Modells elementar sind.

Das Grundmodell der Entscheidungslehre ist Voraussetzung für die Anwendung von rationalen Entscheidungsmodellen. So ist es beispielsweise auch Basis eines Scoring-Modells (Bechmann 1978, S. 27).

---

<sup>7</sup>Das Scoring-Modell wird in der Literatur mit der Bezeichnung der Nutzwertanalyse gleichgesetzt (Zangemeister 1976, S. 45).

Pro und Contra Pitch-Teilnahme

Ein Handlungsrahmen für die richtige Entscheidung

Striegel, L.; Luppold, S.

2017, VII, 50 S. 6 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15287-1