

W&A

Anzeige



**ENTDECKEN
SIE DIE
welt
NEU.**

Es gilt, einen Systemfehler zu korrigieren“

Mediaagenturen sind sich selbst zum Zweck geworden. Das Verhältnis zwischen ihnen, Medien und Werbekunden muss grundlegend reformiert werden

Jede ökonomische Weiterentwicklung baut auf dem Prozess der kreativen Zerstörung auf. Durch eine Neukombination von Produktionsfaktoren werden alte Strukturen verdrängt und schließlich zerstört. Die neuen Märkte entstehen für die etablierten Anbieter in der Regel unerwartet. Sie können starkes Wachstum aufweisen und vorhandene Dienstleistungen komplett oder teilweise verdrängen. Ganz besonders in oligopolistisch strukturierten Märkten mit hoher Stabilität, wenigen herrschenden Playern und kartellartigen Verbindungen.

Was im Medienbereich im Zuge des digitalen Strukturwandels längst Realität ist, macht vor den Werbekunden nicht halt. Immerhin sind sie diejenigen mit dem Geld und den Werbezielen. Diese Disruption bei Medien und Werbekunden bedingt zwangsläufig einen Strukturwandel bei der Zusammenarbeit mit Dienstleistern beider Marktteilnehmer – den Mediaagenturen. Kreative Zerstörung ist also notwendig und nicht etwa ein Systemfehler. Durch einen Strukturwandel im Mediamanagement gilt es vielmehr, einen Systemfehler zu korrigieren.

Denn die Werbegelder der Kunden sind für Mediaagenturen Mittel zum Selbstzweck geworden. Um mit diesen zu vermittelnden Kundengeldern auf Medien so Druck ausüben zu können, damit diese eher kaum freiwillig zu den 16 Prozent Erträgen aus Kundenhonoraren weitere 84 Prozent beitragen – (vgl. dazu W&V 30/2015, „Ich gebe Ihnen mein Ehrenwort“). Medien bezahlen Millionen dafür, dass bei ihnen Werbung gebucht wird. Ein vergleichbares Geschäfts-



TEXT: **Michael Cremer**,
Inhaber des gleichnamigen Instituts für Marken-
und Unternehmenskultur und Leiter Marketing
und Direktvertrieb bei Lotto Thüringen

modell kennt man sonst nur von der Fifa. Aber dort immerhin mit Kulturprogramm.

Hiernach erscheint es grotesk, wenn Mediaagenturen ihre Mediengeschäfte mit dem Ausgleich vermeintlich zu geringer Honorare der Werbekunden begründen. Denn haben Sie sich mal gefragt, warum die Gewinne der Mediaagenturen immer rasanter angestiegen sind, je geringer die Kundenhonorare wurden?

Uwe Becker, der dem Werbekundenverband OWM lange Jahre vorgestanden hat, sagte kürzlich ebenfalls in W&V: „Man darf nicht erwarten, dass Transparenz im Markt auf dem Silbertablett serviert wird.“ Das heißt nichts anderes, als dass

Werbungtreibende Transparenz nicht erwarten dürfen, sondern selbst dafür zu sorgen haben, dass sie Klarheit bekommen über die Verwendung ihres eigenen Geldes. Ich behaupte: Wenn sie als Kunde direkt bei den Medienanbietern buchen, erreichen sie mindestens dieselben Einkaufskonditionen wie zuvor mit der Agentur – und sparen dabei Einkaufshonorare, Zusatzhonorare, Zufriedenheitshonorare und fragwürdige Partizipationshonorare. Vor Jahren habe ich auf diese Weise für Haribo ein weiteres Profitcenter geschaffen und so einen wesentlichen Beitrag zur Kulturdebatte in der deutschen Mediabranche geleistet. So steht es jedenfalls in meinem Arbeitszeugnis.

Was ist das nun für eine Branche, über die wir hier reden? Korruption wird als „Verhaltenspraxis“ verniedlicht und ist hochprofitabel. Viele Akteure lassen sich vom großen Kino der Mediaagenturen beeindruckend – mit Glaspalästen, Trutzburgen und Präsentationen, die nur so strotzen von Fachchinesisch: Affinitätsindex, Ad-Word, Fair Share, Ex-Post, Ex-Ante, 12+ Nettoreichweite, Gross Rating Points, Costs per Gross Rating Point und so weiter. Eine im Kern recht simple Leistung wird künstlich so verkompliziert, damit sich Marketingmanager überfordert fühlen, damit sie an den entscheidenden Punkten das Interesse verloren haben.

Das Geschäftsmodell von Mediaagenturen ist nur juristisch lupenrein, solange Werbekunden Verträge unterschrei-

Die Werbegelder der Kunden sind für Mediaagenturen Mittel zum Selbstzweck geworden

ben, die zwar bilateral sind, aber alles andere als transparent. Deshalb ist in mir vorliegenden agenturinternen Strategiepapieren wörtlich zu lesen, dass mit „spürbar teurem Agenturservice“ und „netten Leuten“ mit „Einkaufswitz“ den Werbekunden über das geringe Basishonorar „ein schlechtes Gewissen“ gemacht werden müsse, damit sie bei der Quantifizierung von außertariflichen Einkaufsvorteilen „nicht querschießen“. Warum sollten Werbekunden „querschießen“ können, geschätzte Mediaagenturen, wenn denn alles lupenrein transparent ist?

Wer mitmacht, ist Teil des Systems Mediaagenturen. Im besten Fall nur aus falsch verstandener Freundschaft heraus. Im schlechtesten Fall, weil tilgungsfreie Kredite handelnder Personen nur tilgungsfrei bleiben, solange keine Fragen gestellt werden – auf die Mediaagenturen keine Antwort geben können, ohne neue Fragen aufzuwerfen.

Ich hätte mich lange zur Ruhe setzen können, wäre jetzt Privatier mit einer Finca auf Mallorca. Einige Angebote, die mir gemacht wurden: „Wir wollen ja schon lange mal an einem Pitch teilnehmen. Und wenn wir den gewinnen sollten, dann können wir uns sicher irgendwie erkenntlich zeigen.“ „Wir haben ein nicht zufriedenstellendes Verhandlungsergebnis beim Vermarkter erzielt. Wir würden das gerne mit einem zusätzlichen Cash-Rabatt von 500 000 Euro kompensieren.“ Natürlich kurz bevor eine Wettbewerbspräsentation ausgeschrieben wird. „Bringen Sie doch zu unserem Media-Seminar Ihre Frau mit. Zwei Wochen lang. Mit Großwildjagd. In Südafrika.“

Wenn Sie die Frage stellen, wovon leben die denn, gibt es eine einfache Antwort: Die leben davon, dass sie die Marktteilnehmer zum eigenen Vorteil gegeneinander ausspielen. Und das höchst subtil, psychologisch geschickt, sodass selbst noch abstruse Milchmädchenrechnungen nobelpreisverdächtig überzeugen – und Werbungtreibende oft sogar Zufriedenheitshonorare dafür zahlen, dass sie über den Tisch gezogen und

in Millionenhöhe übervorteilt wurden. Gier frisst Verstand. Genau dieses Prinzip bedienen Mediaagenturen hervorragend.

Thomas Strerath, Vorstandsmitglied von Jung von Matt und des Agenturverbands GWA, wurde zu Jahresbeginn noch deutlicher. Er sagte: „Das Geschäftsmodell von Mediaagenturen ist bar jeglicher Vernunft und jenseits jeder Moral. Mediaagenturen braucht kein Mensch.“ Erich Sixt sagt derweil: „Mediaagenturen habe ich noch nie geglaubt.“

Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel thematisierte die Mediaagenturen in seiner Keynote bei den Medientagen München Ende Oktober und bestritt dabei den Bedarf einer gesetzlichen Regelung: „Wir verbieten auch keinem Immobilienmakler, dass er zeitgleich selbst ein Haus baut, besitzt, vermietet oder verkauft.“ Gabriel übersieht dabei

jedoch, dass der Immobilienmakler namens Mediaagentur sein Haus nur deshalb so billig bauen und mit enormer Rendite weiterverkaufen kann, weil er das vom Bauträger zum Käufer des Hauses zu vermittelnde fremde Geld dafür missbraucht, um vom Bauträger eigene geldwerte Vorteile in Form von kostenlosen Häusern zu erhalten. Das ist im besten Fall nur wettbewerbsverzerrend. Im schlechtesten Fall aber nichts anderes als Bestechung im geschäftlichen Verkehr.

Minister Gabriel sagte weiter: „Mediaagenturen agieren und kassieren in zwei Richtungen. Wir haben es mit einem klassischen Oligopol zu tun. Es gibt einen anderen Ausweg, als nach dem Staat zu rufen. Nämlich, dass die Werbekunden selbst aktiv werden. Einige Unternehmen tun dies bereits und kümmern sich wieder selbst um den Einkauf von Werbeplätzen.“ Dieser Aufforderung schließe ich mich sehr gerne an.

Um das klarzustellen: Ich stelle nicht die Existenz von Mediaagenturen infrage, sondern kritisiere deren Geschäftsmodell. Natürlich ergibt es in Disziplinen wie Forschung, Planung und Optimierung oft Sinn, einen Spezialisten zu beauftragen. Aber fern des Schaltvolumens und der Höhe der Werbeausgaben.

Eine unternehmenseigene Mediaagentur ist in der Tat erst dann sinnvoll, wenn ein Werbekunde jährlich etwa 10 Mio. Euro für den Einkauf von Werbeplätzen investiert. Oft sind unternehmenseigene Werbetöchter bereits vorhanden. Diese müssten lediglich adaptiert werden und im operativen Part die Realisierung des Einkaufs übernehmen. Im besten Wortsinn ein Wandel der Struktur – ein Strukturwandel mit schöpferischer Zerstörung verkrusteter Strukturen und überholter Rezepte der Vergangenheit.

Agenturverträge sollten auch nicht nur überprüft werden. Es müssen Verträge überhaupt erst mal errichtet werden. Nämlich nicht nur mit dem kundenbetreuenden Teil von Mediaagenturen, mit dem es Werbekunden im Tagesgeschäft zu tun haben. Sondern mit deren internationalen Holdings und Einkaufsgesellschaften. Sodass mit heutigem Marktwissen auch rückwirkend keine Erträge entgangen sind und für das Jahr 2016 nicht mehr entgehen können. Der Eintritt der Verjährung ist für Mediaagenturen intern oft wichtiger als ein Neukundengewinn.

Inzwischen wurden agenturintern aus volumenbezogenen Einkaufsvorteilen nicht volumenbezogene Werte gemacht. Statt mit prozentualem Bezug zum Werbegeld der Werbekunden stehen mindestens dieselben

Summen nun als absolute Beträge in Vereinbarungen mit den Medien. Das hebt die Herausgabepflicht von Einkaufsvorteilen aus, die zuvor prozentual anhand der Werbegelder der Kunden errechnet wurden.

Werbekunden sollten deshalb die Möglichkeit nutzen, selbst mit den Medien Einkaufskonditionen zu verhandeln und direkt bei den Medien →

Korruption wird als „Verhaltenspraxis“ verniedlicht und ist hochprofitabel

Wer mitmacht, ist Teil des Systems Mediaagenturen. Im besten Fall nur aus falsch verstandener Freundschaft heraus

**Werbe-
kunden
sollten
direkt
bei den
Medien
zahlen**

→ zu bezahlen. Aber natürlich so, dass die zuvor in Einkaufsgesellschaften der Mediaagenturen versteckten Geldflüsse und außertariflichen Einkaufsvorteile künftig direkt beim Werbekunden landen – und nicht der Medienvermarkter aus diesem Schachspiel für Fortgeschrittene als Hauptprofiteur hervorgeht.

Bei der Buchung über Mediaagenturen besteht für den Großteil der Werbekunden kein monetärer Vorteil mehr. Einen Vorteil haben nur wenige, sehr volumenstarke Werbekunden, die von dem profitieren, was weniger volumenstarken Werbekunden verschwiegen oder nur gegen Zusatzhonorare herausgegeben wird. Diese disproportionale Übervorteilung wird sinnigerweise als „Fair Share“ tituliert. Übrigens, auch das Wort Agenturrabatt ist irreführend: Denn eine Agentur besitzt gar kein eigenes Schaltvolumen, das von den Medien rabattiert werden könnte. Denn auch aus 100 Kundenbudgets wird durch bloße Addition kein Agenturbudget.

Medianbieter goutieren den Umstand, wenn Werbekunden direkt bei ihnen buchen und zahlen. Zusätzlich erlaubt beispielsweise Skonto-Optimierung das Erwirtschaften von Erträgen, die vorher beim Werbekunden nicht vorhanden gewesen waren. Geld, von dem viele Werbekunden bis heute gar nicht wissen, dass es existiert oder ihnen fehlt. Geld, das am Ende des Tages bis heute in dem eingepreist ist, was Werbekunden zu viel bezahlen und in sogenannten Media-Audits schön gerechnet wird.

Mit diesen Erträgen und Einsparungen ist es möglich, Schaltkosten zu senken oder mehr Werbeplätze für dieselben Schaltkosten einzukaufen. Besonders charmant ist es, mit diesen Erträgen eine Mediaagentur für Planung und Strategie fern des Schaltvolumens höher zu honorieren als bisher. Der Werbekunde generiert additive Erträge, Transparenz tritt durch die strukturelle Änderung automatisch ein, und die Mediaagentur bekommt ein höheres Honorar. Diesem Modell kann sich eine Mediaagentur nicht ernsthaft verschließen, ohne durch ihre

ablehnende Haltung trotz höheren Honorars noch viel unangenehmere Fragen aufzuwerfen.

Der bloße Einkauf von Werbeplätzen ist im Einkauf beim Werbekunden gut aufgehoben. Wenn man den richtigen Einkaufszettel hat.

Oder meinen Sie ernsthaft, dass Unternehmen wie Migros, XXXLutz, Krombacher oder eben Haribo diesen Weg gehen würden, wenn es für sie Nachteile hätte – oder wenn sich daraus für sie keine erheblichen Vorteile ergeben würden? Wenn Sie wissen, wohin Sie fliegen wollen, brauchen Sie für die bloße Flugbuchung auch kein Reisebüro, sondern buchen die Flugtickets online direkt beim Anbieter oder über Plattformen, die Ihnen automatisch den bestmöglichen Preis suchen. Und selbst diese Leistung ist unternehmensintern in einer gut strukturierten Einkaufsabteilung möglich.

So stellt sich dann auch nicht die Frage sogenannter Media-Audits, die einem intransparenten Geschäftsmodell namens Mediaagentur mit ihrem eigenen intransparenten Konditionen-Pool begegnen wollen. Ohne Kenntnis des tatsächlichen Soll-Zustands kann der Vergleich vieler Ist-Zustände nichts mit Controlling zu tun haben. Da die Deals auf Holding-Ebene der Mediaagenturen überhaupt nie den Weg in das Mediasystem der kundenbetreuenden Agenturteile finden, führt das dazu, dass kaum jemand einen schlechten Media-Audit bekommt und auch diejenigen ein gutes Gefühl haben, die die Zeche der anderen bezahlen.

In Australien hat eine führende Audit-Firma für mehrere Werbekunden bei einer führenden Mediaagentur jahrelang „auditert“. Aber erst, als ernsthafte Wirtschaftsprüfer einschritten, wurde im März dieses Jahres die Übervorteilung der Werbekunden deutlich, denen Werbeplätze aus „dark pools“ und „value banks“ in Rechnung gestellt wurden. Rückzahlungen flossen an die Werbekunden und Agenturpersonal wurde entlassen. Nicht weil die etwas

falsch gemacht hatten, sondern weil sie sich haben erwischen lassen.

In den USA sprach der frühere CEO der Mediaagentur Mediacom, Jon Mandel, erst kürzlich von weit verbreiteten Kickbacks innerhalb einer industriellen Täuschungsmaschinerie. Der amerikanische Werbekundenverband ANA hat deshalb eine Taskforce gegründet, um den Kickback-Praktiken nachzugehen. Diese „K2 Intelligence“ – geführt von zwei früheren FBI-Direktoren – wird bei Mediarabatten keinen Stein auf dem anderen lassen. Entsprechend muss sich die frühere langjährige Führung des deutschen Werbekundenverbandes OWM fragen lassen, weshalb ähnliche Maßnahmen in Deutschland trotz viel weitgehender Verwerfungen als in den USA – strafrechtlich, zivilrechtlich und kartellrechtlich – nicht bereits vor Jahren versucht wurden und es bei wohlformulierten Absichtserklärungen ohne greifbares Ergebnis blieb.

Immerhin spricht sich die neue Führung des OWM nach langem Stillhalten unter dem öffentlichen Druck der Ereignisse dieses Jahres für mehr Wissen und Ethik im Mediageschäft aus. Dem schließe ich mich gerne an. Ob aber Aktualisierungen mit

empfehlendem Charakter von Musterverträgen ausreicht – die schon heute mit veränderten Strukturen auf Seiten der Mediaagenturen unterwandert werden – bezweifle ich. Die OWM-Chefin Tina Beuchler hat allerdings recht, wenn sie sagt, dass die Rolle der Mediaagenturen beim bloßen Einkauf von Werbeplätzen unwichtiger oder sogar verschwinden wird. Weil eben Werbungtreibende zunehmend selbst Media einkaufen werden.

Weshalb aber sollten wir in Europa warten, bis hausgemachte Missstände wie bei der Fifa oder VW aus Amerika kommend verbessert werden? Handeln wir selbst. Am besten sofort. Ich musste mir schon anhören, dass ich ein Nestbeschmutzer sei. Ich sehe mich aber eher als Nestbereiniger. Mein Geschäftspartner Michael

**Warum
schützen
Agenturen
ihre
Geldflüsse
stärker
als das
Coca-Cola-
Geheimnis,
wenn alles
lupenrein
ist?**

Ziesmann wurde sogar schon, nennen wir es mal: gebeten, für Werbekunden in Deutschland überhaupt nicht tätig zu werden. Selbstverständlich gegen ein, nennen wir es mal: Honorar. Warum das alles, geschätzte Mediaagenturen, wenn doch alles in bester Ordnung ist?

Transparenz bedeutet nicht unbedingt, dass etwas öffentlich offengelegt werden soll. Transparenz im Mediageschäft bedeutet aber, dass jeder Werbekunde von seiner geschäftsbesorgenden Mediaagentur und allen agenturseitig eingebundenen Drittfirmen über sämtliche Geldflüsse, tarifliche und außertarifliche Einkaufsvorteile, Rabatte und Einnahmen informiert wird, die direkt, indirekt, mittelbar und unmittelbar mit seinem Auftrag zu tun haben. Nur schützen Mediaagenturen diese Summen stärker als Coca-Cola das Brauserezept. Warum denn das, geschätzte Mediaagenturen, wenn denn alles lupenrein transparent ist?

Stattdessen wird auch für 2016 versucht, mit Lockvogelangeboten die gesetzliche Pflicht eines Geschäftsbesorgers auszuhebeln, über sämtliche erhaltenen geldwerten Vorteile Rechenschaft abzulegen und diese vollständig herauszugeben. Das ist eine Bringschuld, geschätzte Mediaagenturen, keine Holschuld der Werbungtreibenden.

Wenn Werbekunden solche Agenturverträge unterschreiben, wie sie uns auch für das Jahr 2016 zur Prüfung vorgelegt wurden, sparen sie zwar 2 bis 4 Prozent Agenturhonorar, geben aber 20 bis 40 Prozent an außertariflichen Einkaufsvorteilen aus der Hand – und das Audit-Recht gleich mit. Wir meinen: kein gutes Geschäft. Es sei denn, man führt eine Mediaagentur.

Natürlich verhalten sich Mediaagenturen in der Regel vertragskonform. Das Problem ist jedoch, dass mit den agenturseitig eingebundenen Einkaufsgesellschaften und Holdings in der Regel keine Kundenverträge existieren. Diese nicht existierenden Verträge müssten zudem auf das geprüft werden, was darin nicht steht. So können Mediaagen-

turen natürlich behaupten, sie würden vertragskonform handeln. Die geschätzte Kollegin und Unternehmensberaterin Anne Marx nannte dieses juristisch lupenreine Übervorteilen kürzlich ein „Armutzeugnis für Mediaagenturen“. Dazu passt die namens des Verbands der Mediaagenturen OMG postulierte Wortmeldung, wonach Kritik am transparent intransparenten Geschäftsmodell der Mediaagenturen „aus der Zeit gefallen“ und „ewiggestrig“ sei. Offenkundig ist die Abkürzung OMG im Internetzeitalter doppeldeutig gemeint.

Niemand würde einen Steuerberater engagieren, der vom Finanzamt bezahlt wird

Aber Mediaagenturen kommen möglicherweise zur Besinnung. Wenn sie sich entschließen, nicht mehr zuerst in die eigene Tasche zu wirtschaften, sondern als geschäftsbesorgende Wirtschaftsunternehmen das zu tun, was ihre eigentliche Aufgabe ist: nämlich zu beraten und Werbeplätze in den Medien zu vermitteln, die den besten Beitrag zum Erreichen der Werbeziele der Werbekunden leisten. Übrigens: Auch vermittelnd tätige Dienstleister sind eigene Wirtschaftsstufen.

Das oft benutzte Schlagwort der eigenen Wirtschaftsstufe bedeutet nicht, dass ein Dienstleister mit fremdem Geld tun kann, was er will.

Smarte Werbekunden lassen sich längst nicht mehr mit subtilen Milchmädchenrechnungen von talentierten Verkäufern von Mediaagenturen und Auditoren ruhigstellen. Längst haben sie erkannt, dass das Media-management gerade nicht nur in der Marketingabteilung beheimatet sein kann, sondern auch die Bereiche Recht, Controlling, Compliance und Einkauf am besten auf Geschäftsleitungsebene tangiert. Immerhin geht es beim Einkauf von Werbeplätzen – und deren Auswahl – um den mit Abstand größten Einzelposten im Marketing.

Lassen Sie mich zum Schluss den Chairman der Mediaagentur Group M, Irwin Gotlieb, zitieren: „If we give someone a disproportionate share of rebates, that means we're taking it from one of your colleagues in this

room. Do you really want the business going that direction?“ Gotlieb sprach dieses bemerkenswerte Zitat im April dieses Jahres auf einer Veranstaltung des amerikanischen Werbekundenverbandes ANA. Teilnehmer berichten im Fachmedium *Advertising Age* von einem Wortgefecht wie im Film *Eine Frage der Ehre*: „You want answers? I want the truth! You can't handle the truth!“

Gotlieb hat Recht: Diese Wahrheit wird manchen Werbekunden nicht gefallen. Würde doch deutlich, dass sie jahrelang die falschen Ziele verfolgt haben. Jeder Werbekunde meint, dass nur er zu Lasten anderer Werbekunden profitieren würde. Das rechnen Mediaagenturen jedem ihrer Kunden überzeugend vor. Aber jeder Einkaufsvorteil kann nur einmal verteilt werden. Gotlieb hat auch recht, wenn er sagt, dass er das vielen Werbekunden wegnimmt, was er einzelnen volumenstarken Werbekunden drauflegt und vertraglich garantiert.

Wir wollen, dass sich das Mediageschäft vom Prinzip der disproportionalen Übervorteilung weg entwickelt – nachdem die Entwicklung, die Gotlieb beschrieb, nicht etwa erst beginnen könnte, sondern bereits seit Jahren praktiziert wird. Mediaagenturen haben sich ihrerseits längst von der Seite der Werbekunden verabschiedet, werden überwiegend aber widerwillig von Medien bezahlt und positionieren sich als Vermarkter von Werbeplätzen. Auf die Folgen dessen müssen sich Werbekunden einstellen. Denn sicherlich würde niemand einen Steuerberater beauftragen, der gleichzeitig und überwiegend vom Finanzamt bezahlt wird. Und schon gar nicht, weil er das schon immer so gemacht hat.

agenturen@wuv.de

Dieser Beitrag beruht auf einem Vortrag, den der Autor auf dem **Best Practice Day 2015** in München gehalten hat.

Nächste Woche
SERIE
ALTERNATIVEN IM MEDIAGESCHÄFT
N° 4