



MEDIASTRATEGIE

Komm, tanz mit mir

Im rasenden technischen Wandel stellen große Unternehmen tradierte mit **Google und Facebook**. Die Plattformen stoßen in die Chefetagen Berater globaler Search- und Social-Kampagnen



Mediapartnerschaften infrage. Sie wagen sich aufs Parkett international agierender Werbekunden vor – als örtliche

F

ür ihre Wettbewerber im Werbemarkt sind Google und Facebook eine Zumutung. So wie der Tänzer, der immer zuerst umschwärmt wird, weil er den größeren Charme hat, die elegantere Technik. Pain in the ass.

Das Selbstbild der Plattformbetreiber aus dem Silicon Valley ist natürlich anders. Sie sehen sich als Technologie-Evangelisten. Sie haben ein Versprechen für die von der Digitalisierung getriebenen Werbekunden: Wir können euch in die digitale Zukunft führen – mit der intelligenteren Strategie, den besseren Daten, den smarteren Mitarbeitern. Wir helfen euch, euren Kunden zu zeigen, dass ihr sie kennt und versteht.

Die Plattformen sehen sich nicht als Werbemedium, das von Werbekunden gebucht wird. Sie sehen sich als Lösungsanbieter in der hyperkomplexen digitalen Welt. Sie sind die Cheferklärer, die S-Klasse-Berater. Sie sind es, die dem Kunden zeigen können, wie er seine Probleme lösen kann. Sie erfinden ständig neue Werbeformen. Sie legen ein Tempo vor, das Agenturen, die im Tagesgeschäft Schritt halten wollen, schwindlig werden lässt.

Und sie haben Zugang zu den Vorstandsetagen der großen, globalen Werbungtreibenden. „Die Zukunft von Google und die unserer Partner ist untrennbar verknüpft. In den besten Beziehungen sind wir eine Erweiterung des Teams unserer Kunden“, sagte Tara Walpert Levy in einem Interview zur Dmexco mit *Horizont*. Die Google-Managerin verantwortet das internationale Agentur- und Mediageschäft und die Kunden-Verkaufsteams in Googles Abteilung Large Client Sales (LCS). Levys Aussage können die einen als Versprechen sehen. Für die anderen – Media- und Kreativagenturen und auch die Vermarkter anderer Medien – bedeutet sie eine Kampfansage.

Google und Facebook umgarnen die Branchenverbände OWM oder ADC, dessen Vorstände kürzlich nach Mountain View gereist sind. Sie suchen die Nähe zu Media- oder Kreativagenturen, mit denen sie Trainingsprogramme absolvieren. Sie sind näher am Kunden, als es je ein Medienvermarkter war. Sie werden als strategische Berater früh in die Kampagnenplanung involviert, weil sie mehr über die Kunden ihrer Kunden wissen als diese selbst oder deren Mediaagentur. Sie veranstalten Schulungen und sitzen in entscheidenden Kunden-

meetings. „Die Key-Account-Betreuung geht über das Maß der deutschen Vermarkter klar hinaus“, sagt Thorsten Müller, Mediachef des Konsumgüterherstellers Reckitt Benckiser.

Tief drin: Google und Facebook

Nach W&V-Recherchen sind sich Google und Facebook und eine Reihe großer Werbekunden inzwischen noch näher gekommen. So nah, wie es Google-Managerin Levy als Idealfall beschreibt – als „Erweiterung der Teams unserer Kunden“.

Diese Erweiterung findet bei einigen der globalen Top-Werbekunden offenbar direkt in den medialen Schaltzentralen statt – sie sollen Mitarbeiter von Google und Facebook mindestens projektweise in ihre Abteilungen einbinden, um Suchmaschinen- und Social-Media-Kampagnen am Ort aufzusetzen und zu steuern.

„Generell sitzen Google und Facebook bei großen Kunden schon im Haus“, sagt ein Insider. Es sei „ein klarer Trend“, Mitarbeiter der Plattformen in den Unternehmen einzubetten, sagt eine weitere unternehmensnahe Quelle. Es fallen Namen großer Konsumgüter-, Nahrungsmittel- und Kosmetikkonzerne, wie L'Oréal, Nestlé, Beiersdorf, Danone, Unilever, oder die großen Automarken – BMW, Mercedes, VW. Google und

Facebook dementieren, dass sie Mitarbeiter als örtliche Betreuer von Search- und Social-Media-Kampagnen in die Unternehmen entsenden. Auch viele Unternehmen bestreiten das oder verweisen auf ihre internationalen Unternehmenszentralen. Manche antworten lieber nicht. Andere, wie Beiersdorf, bitten „um Verständnis, Sie bei diesem Thema nicht mit Statements unterstützen zu können“. Ein Dementi sieht anders aus.

Vielleicht lässt es sich so sagen: Die Grenzen in der Praxis verlaufen fließend, die Experimentierfreude der Kunden hat zugenommen.

Wenn Google- und Facebook-Teams einrücken, um die Kunden zu schulen, gibt es eigentlich keinen Grund, warum sie in den Workshops am Ort nicht auf aktuellen Kampagnen arbeiten sollten.

Den (Media-)Agenturen Beine machen

Brancheninsider gehen davon aus, dass mindestens 10 bis 20 der größten Werbekunden Plattformmitarbeiter ins Haus holen, um Kampagnen aufzusetzen oder zu steuern – nicht zuletzt, um den Veränderungswillen bei ihren Media- oder Kreativagenturen zu stärken. „Das ist ein globales Phänomen“, heißt es in unternehmensnahen Kreisen. Nicht immer saßen die eingebetteten Mitarbeiter in Deutschland. Sie sitzen in London, Paris oder New York, um von dort aus internationale Kampagnen für die wichtigsten Werbemärkte in den USA und Europa zu steuern.

„Die Key-Account-Betreuung geht über das Maß der deutschen Vermarkter klar hinaus“

Thorsten Müller, Mediachef des Konsumgüterherstellers Reckitt Benckiser



Das Phänomen fällt in eine Zeit, in der viele Unternehmen überlegen, welche Aufgabe sie noch an ihre Mediaagenturen auslagern und bei welchen es sinnvoll wäre, sie im eigenen Haus zu erledigen – auch weil es darum geht, die Hoheit über eigene kostbare Daten zu behalten. Wohin die Reise geht, lässt sich bei der Telekom besichtigen, die große Teile der strategischen Mediaaufgaben künftig selbst erledigt. Mindshare hat sich zwar Teilbereiche in Planung und Einkauf gesichert. Doch Programmatic und Search – wohin in Zukunft mehr Geld fließen könnte – sind abgetrennt, der Aufgabenbereich der Mediaagentur schrumpft. Große Werbekunden wie der Sparkassenverband DSGVO steuern die Suchmaschinenwerbung längst selbst, andere denken darüber nach, es in Zukunft zu tun.

„Das Phänomen der ‚Embedded Teams‘ hängt auch mit der wahrgenommenen vermeintlichen Beratungsschwäche von Mediaagenturen zusammen“, sagt Alexander Kiock, Managing Partner der Strategieberatung Different. Das Qualitätsniveau vieler auf Search spezialisierter Agenturen beispielsweise lässt offenbar ebenfalls zu wünschen übrig: 89 Prozent der Kunden räumen laut einer Umfrage des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) ein, die Auswahl eines SEO-Dienstleisters schon einmal bereit zu haben. Das ist viel.

Angesichts dieser Diagnose scheint es aus Sicht von Google strategisch folgerichtig, nicht nur Agenturen zu schulen, sondern bei wichtigen Kunden direkt in die Bresche zu

„Das Phänomen der ‚Embedded Teams‘ hängt auch mit der wahrgenommenen vermeintlichen Beratungsschwäche von Mediaagenturen zusammen“

Alexander Kiock, Managing Partner der Strategieberatung Different



springen – schließlich weiß niemand besser, wie man Suchwerbung optimiert oder welche Bumper-Ads auf Youtube funktionieren, als Google selbst. „Die externen Mitarbeiter können Kampagnen schneller, kostengünstiger und auf technologischem Höchststand aussteuern. Das ist besser als vieles, was Kunden von ihren Mediaagenturen bekommen können“, sagt ein Insider.

Doch die Arbeitnehmer-Überlassung ist rechtlich heikel und müsste sauber organisiert sein – etwa über entsprechende Zeitarbeitsverträge.

Überforderung bei Kreativagenturen

Kunden kommen zunehmend auch bei Social-Media-Kampagnen auf die Idee, sich künftig die Schleife einzusparen, die sie bislang über ihre Mittelsmänner drehten. Das könnte auch daran liegen, dass es in einigen Agenturen noch an der perfekten Verbindung von Kreation und Technologie hakt. Oft engagieren Agenturen in Spezialdisziplinen selbst wiederum andere Agenturen – wie etwa die Group M den Social-Media-Spezialisten Esome, an dem sie eine Minderheitsbeteiligung hält – um nur ein Beispiel zu nennen. Solche Konstruktionen verursachen möglicherweise mehr Kosten und Reibungsverluste, als den Kunden lieb ist: „Werbekunden wollen die Komplexität in der Steuerung von Agenturen reduzieren“, sagt ein Branchenexperte. Auch der Content Cube, den Ogilvy & Mather zusammen mit Mediacom als Spezialeinheit für den Kun- →

McDonald's-Agentur mit Leiharbeitern

Die Experimentierfreude der Werbekunden löst sichtbaren Veränderungswillen aus: Auf der ganzen Welt zimmern Mediaagenturen auf Wunsch ihrer Kunden individuell zugeschnittene Spezialeinheiten. Ein in dieser Form bislang beispielloses Modell hat **Omnicom** in den USA für **McDonald's** aus dem Boden gestampft. Die Agentur **We are Unlimited**, die im Januar in Chicago ihre Arbeit aufgenommen hat, entleiht 40 Prozent der 200 Mitarbeiter von externen Unternehmen. Die in die Agentur eingebetteten Mitarbeiter kom-

men nicht nur von anderen McDonald's-Agenturen in Lateinamerika (**Alma**) oder Asien (**IW Group**). Auch **Facebook**, **Google**, **Adobe**, **Twitter**, die Native-Advertising-Abteilung der **New York Times – T Brand Studio** – und der Data-Analytics-Spezialist **The Marketing Store** entsenden auf Wunsch des Kunden Mitarbeiter in die Mediaagentur. Die restlichen 60 Prozent der Mitarbeiter speist Omnicom ein: Sie kommen von Network-Marken wie **BBDO**, **DDB**, **Annalect** und anderen. Es ist ein sehr komplexes Modell, mit dem McDonald's nach Antworten

sucht, wie sich moderne, datengetriebene Kommunikation am besten organisieren lässt. Ob es funktioniert, hängt davon ab, wie gut die „Leiharbeiter“ – die durchaus unterschiedliche (Vermarktungs-)Interessen verfolgen – im Sinne des Kunden zusammenspielen. Fragen an McDonald's, wie eine solche Agentur gesteuert werden kann, wer innerhalb des Gebildes die Führung übernimmt und wer darüber entscheidet, in welchem Verhältnis die Mediabudgets auf die Kanäle verteilt werden, ließ das Unternehmen unbeantwortet.

→ den L'Oréal gezimmert hatte, hat Dinge eher verkompliziert als vereinfacht: Er ist wohl nicht zuletzt wegen des Kompetenzgerangels zwischen Kreativ- und Mediaagentur nicht zum Erfolgsmodell geworden. Seine sterblichen Reste dürften im Zuge einer Umstrukturierung bald in dem Berliner Ogilvy-Büro aufgehen.

Der Trend zu Programmatic befördert bei einigen Kunden den Wunsch, die Technologieexperten der Plattformen direkt anzuzapfen, um deren Know-how ins Haus zu holen. Das Einbetten externen Wissens ist bei Unternehmen ohnehin gelernt: Seit Jahren installieren Werbekunden auch Mitarbeiter von Mediaagenturen oder Unternehmensberatungen projektweise über einen bestimmten Zeitraum im Haus. Nun könnten Google und Facebook vorübergehend Aufgaben übernehmen, die vorher in den Agenturen angesiedelt waren.

OWM-Politik und Nebengleise

Kunden hoffen, durch den direkten Kontakt Daten- und Technologiewissen aus erster Hand zu bekommen und schnellere, datengestützte Arbeitsprozesse zu schaffen, die sie selbst kontrollieren können. Solche Insellösungen können für den Kunden jedoch Nachteile haben. „Es fehlt dann möglicherweise eine kreative Instanz, die über das Technische hinaus den Wettbewerbsvorteil schafft“, sagt Strategie Kiock. Doch dieses Manko ließe sich lösen – indem man beispielsweise die Kreativagentur enger einbindet oder eigene Kreativteams ins Haus holt.

Dass Kunden die Technologieriesen so nahe an sich heranlassen, scheint umso bemerkenswerter, als Google und Facebook seit Jahren im Dauerfeuer der Kritik des Kundenverbands Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM) und der Mediaagenturen stehen: Die Plattformen verweigern sich – jedenfalls bislang noch – branchenweiten Messstandards und Werbewirkungsnachweisen. Sie pflegen ihre umzäunten Datengehege und bestimmen nach eigenem Gutdünken, wer Einblick nehmen darf und wer welche Schnittstellen einrichten darf, um Facebook-Kampagnen von außen zu kontrollieren und zu optimieren.

Der Mediaagenturenverband (OMG) hat gerade im September wieder von Google und Facebook „mehr Transparenz und eine bessere Kooperation“ gefordert. „Die Walled Gardens dürfen kein Modell für die Zukunft sein“, sagte OMG-Geschäftsführer Klaus-Peter Schulz.

Die Kunden begeben sich jedenfalls auf ein empfindliches Terrain: Die Plattformen, die ohnehin schon das meiste Datenwissen haben, bekommen durch die neue Nähe zusätzlich Einblick in kundeninterne Daten und bauen ihren strategischen Wissensvorsprung weiter aus. Am Ende kennen sie den

„Solche Verbindungen sind kritisch, wenn die Beratung sich nicht mehr ausschließlich an den Kundenzielen orientiert“

Joachim Schütz, Geschäftsführer der Organisation Werbungtreibende im Markenverband (OWM)

Kunden besser als der sich selbst. Heikel daran könnte sein: Die Technologieriesen treten zwar in der Rolle von Beratern auf, gleichzeitig sind sie jedoch Medienvermarkter mit einem unübersehbaren Eigeninteresse – sie wollen einen möglichst großen Anteil der Werbebudgets auf ihre Plattformen lenken. Es verhält sich also ein bisschen so, als würde ein Parlament Lobbyistenanwälte ins Haus holen, um Gesetzesvorlagen schreiben zu lassen. Kleiner Einwand am Rande: Auch Mediaagenturen haben als eigenständige Wirtschaftsstufe Interessen,

die nicht immer deckungsgleich mit denen ihrer Kunden sind. Die öffentlich vorgetragene Kritik an den Plattformen hält die Werbekunden allerdings nicht davon ab, immer mehr digitale Werbegelder in die viel kritisierten Gartenzaungehege zu investieren. Daran hat auch die Tatsache nichts geändert, dass mit ihren Budgets über Facebook aufgebaute Fake-News-Geschäftsmodelle genährt oder Werbung in Islamistenvideos auf Youtube ausgespielt wurde.

Im Gegenteil: Die Übermacht von Google und Facebook im digitalen Werbemarkt ist mittlerweile erdrückend. Nach Schätzung der OMG-Mitgliederumfrage „OMG-Preview 2018“ erzielt Google in Deutschland einen Jahresumsatz von rund 4 Mrd. Euro, Facebook von rund 1 Mrd. Euro.

Ein Ende des Wachstums ist nicht in Sicht: Die Mediaagenturen prognostizieren in Deutschland für das nächste Jahr bei Google einen Werbeumsatzzuwachs von fünf bis sieben Prozent und zehn bis zwölf Prozent bei Facebook. Experten schätzen, dass zwei Drittel aller digitalen Werbeausgaben bei den Plattformen Google, Facebook und Amazon landen. Es liegt auf der Hand, wie schmerzhaft der Verlust für die Mediaagenturen wäre, würden Werbekunden diesen Teil der Digitalwerbung dauerhaft bei den Plattformen direkt einplanen.

Die Agenturen haben aber einen Hebel: Sie müssen den Werbekunden zeigen können, dass strategische Beratung und Cross-Channel-Optimierung über alle Mediengattungen hinweg am Ende zu besseren Kampagnenergebnissen führen.

Angst vor Bedeutungsverlust

Agenturen versuchen nun, den Fliehkräften auf Kundenseite entgegenzuwirken, indem sie ihrerseits den Schulterchluss mit den Technologieplattformen suchen. Mediacom beispielsweise kooperiert im sogenannten Projekt Køre mit Facebook. Für die Düsseldorfer Mediaagentur geht es um Videocontent, der auf Facebook funktioniert. Es geht auch um den frühen Zugang zu allen Facebook-Innovationen und technologischen Wissenstransfer in die Mediaagentur.

Warum es die Agentur dabei noch als Mittler zum Kunden braucht, muss sie belegen. „Der Hebel liegt darin, dem Kunden nicht nur für einen einzigen Kanal einen Mehrwert



zu bieten, sondern über das gesamte System“, sagt Norman Wagner, der Kōre in Deutschland verantwortet. Der Geschäftsführer von Mediacom Beyond Advertising hält es für keine gute Idee, wenn Google, Facebook oder Amazon ihre Plattformen für Werbekunden einzeln optimieren: „Unsere Aufgabe als Berater ist es, die losen Enden miteinander zu verbinden und übergreifend Reichweite zu maximieren, die Customer-Journey zu begleiten und eine Conversion sicherzustellen.“

BBDO und die Flucht nach vorn

Doch das Image der Mediaagenturen als neutrale Berater hat durch ihr eigenes Geschäftsgebaren gelitten. Auch deswegen sind Kunden auf die Idee gekommen, den Agenturen Teile ihrer Aufgaben zu entziehen. Dabei geht es neben dem erwähnten Wissensgewinn und der Hoheit über die eigenen Daten auch um die direkte Kontrolle der Geldströme.

Die digitale Sturm-und-Drang-Phase auf Kundenseite setzt nicht nur die Media-, sondern auch die Kreativagenturen unter Veränderungsdruck. „Die Arbeitsmodelle zwischen Kunden und Agenturen müssen sich ändern, um Routinen für datengestützte Arbeitsprozesse zu schaffen und die Plattformen für unsere Kunden noch effektiver zu nutzen“, sagt Cornelius Kölblin, Vice President Marketing & Strategy bei der BBDO Group Germany.

BBDO hat durch den Schulterchluss mit Google in der Branche für Aufsehen gesorgt. Über feste Ansprechpartner, wöchentliche Telefonkonferenzen, monatliche Sprechstunden an allen Standorten und exklusive Schulungen für die Kreativteams hat BBDO die Zusammenarbeit mit der Plattform institutionalisiert. Die Vereinbarung verpflichtet die Agentur auch, Google bereits in der Phase des Briefings hinzuzuziehen, nicht erst dann, wenn eine Kampagne bereits feststeht. Sieben Kunden, darunter die Deutsche Bahn, LBS und ein Autokunde, testen den neuen digitalen Workflow zwischen Agentur und Plattform, der eine Blaupause für vergleichbare Verpflichtungen – beispielsweise mit Facebook – sein soll. Für BBDO ist es ein kostenintensives Investment in die Zukunft; der Arbeitsaufwand der Teams erhöhe sich zunächst um mehr als zehn Prozent, sagt Kölblin. Am Ende soll es sich dadurch lohnen, dass die Teams fit in datengetriebener Kreation sind, was wiederum die Kunden glücklich macht.

Nervosität bei Mediaagenturen

Manch eine Mediaagentur, aber auch nicht alle Kunden sind begeistert von dieser Art Liaison. Mediaagenturen, weil sie befürchten, Einfluss über die Budgetsteuerung an Kreativagenturen abzugeben, Kunden, weil ihnen ungemütlich wird bei



„Die Arbeitsmodelle zwischen Kunden und Agenturen müssen sich ändern, um Routinen für datengestützte Arbeitsprozesse zu schaffen“

Cornelius Kölblin, Vice President
Marketing & Strategy bei der
BBDO Group Germany

dem Gedanken, die Beratung der Agentur könne sich bei so viel Nähe möglicherweise eher an den Interessen der Plattform orientieren als an denen des Kunden. „Solche Verbindungen sind kritisch, wenn die Beratung sich nicht mehr ausschließlich an den Kundenzielen orientiert“, sagt Joachim Schütz, Geschäftsführer der Organisation Werbungtreibende im Markenverband.

Google sieht das so: Was hilft, Werbung zu kreieren, die nicht nervt, ist nicht nur gut für Google, sondern auch für die Kunden. Dabei können Agenturen helfen. Bei Google verantwortet Oliver Rosenthal die Zusammenarbeit mit Kreativagenturen. Der Industry Leader Creative Agencies hat inzwischen weitere Jahresvereinbarungen nach dem BBDO-Modell ausgehandelt: Bereits seit Mitte des Jahres bestehen auch mit Jung von Matt und Grabarz & Partner sogenannte Joint-Business-Plans.

Die Agenturen profitieren von Schulungen, Datenanalysen und Zugang zu Innovation. Christian Gast, Strategiechef bei Jung von Matt, sagt: „Über den Joint-Business-Plan können wir für unsere Kunden noch tiefer in die Daten von Google einsteigen und neue technologische Entwicklungen testen.“

Im Zentrum von Google stehen „Fokuskunden“, die viel Geld auf der Plattform ausgeben.

Kunden tanzen aus der Reihe

Die Agenturen zu vernachlässigen wäre für die Plattformen – derzeit jedenfalls – sträflich: Das weltgrößte Werbenetwork WPP investiert weltweit 2 Mrd. Euro im Jahr bei Facebook und 6 Mrd. bei Google. Damit sorgt ein einziges Network allein für etwa ein Zehntel des Google-Werbeumsatzes.

Noch ist die wechselseitige Selbstvergewisserung gefragt, die Beschwörung, dass man sich braucht und dass die Agenturen auch in einem sich verändernden Werbe-Ökosystem weiter eine wichtige Rolle spielen sollen. Eines ist jedoch kaum zu übersehen: Das tradierte Gefüge zwischen Kunden und Agenturen ist in

Bewegung geraten. Die Kunden haben Lust auf Experimente, sie wollen Veränderung. Und sie wollen sie schnell. Sie testen zum Beispiel Newcomer wie Stoyo Media, die nicht erst lernen müssen, wie Videokampagnen auf Facebook funktionieren, sondern auf diesem Spezialwissen ihr Geschäftsmodell gründen. Sie tun das parallel zu ihren Agenturbeziehungen und mitunter, ohne dass die Agentur davon weiß.

Kurz: Die Kunden stellen tradierte Geschäftsbeziehungen infrage. Sie treiben ihre Agenturen vor sich her. Es ist ein Spiel mit offenem Ausgang. Nur eines ist sicher: Am Ende wird es den Zuschnitt von Agenturen verändert haben.

jup@wuv.de