

Strategie

15 bis 70



16 Alexander Birken

Der Vorstandsvorsitzende der Otto Group erklärt, warum ethisches Handeln erfolgsentscheidend ist



26 Fußball-WM in Katar

Für Sender und Vermarkter jetzt schon ein Erfolg, für Marken und ihre Kommunikation dagegen dünnes Eis



34 Weischer

Wie drei Generationen in einer Firma zusammenarbeiten



42 Die Bellienos

Vater und Sohn erklären, was im Media-Business schief läuft

48 Stimmt ja gar nicht

Der Baumarkt ist eine Männer-Domäne? – von wegen!



50 Agentur des Jahres

Wie Publicis es geschafft hat, sich auf Platz drei im Kreativranking vorzukämpfen



58 Vitra

Wie wir in Zukunft arbeiten, hängt auch davon ab, welche Möbel wir dafür benutzen. Ein Trend-Report

64 Faber-Castell

Warum neben Nachhaltigkeit vor allem Kreativität im Zentrum der Unternehmensstrategie steht, erklärt der Vorstandsvorsitzende Stefan Leitz im Interview

Wenn der VATER mit dem SOHNE

Es krankt gewaltig im Mediageschäft: Die Vergütung durch die Werbung-treibenden ist miserabel, die Kickback-Gier der Agenturen groß. Eine Lösung haben **Uli Bellieno** und sein Sohn **Axel Bellieno** auch nicht. Aber eine Mission. Dafür treten sie jetzt gemeinsam an.

Interview Christiane Treckmann

Axel, Väter sind Schreiner, Lehrer, Taxifahrer, Arzt – dein Vater ist ein Media-Guru. Wann hast du verstanden, was er eigentlich beruflich macht, was Media ist?

AXEL Das sehe ich rückblickend eher als schleichenden Prozess. Meinem Vater hat sein Beruf auf jeden Fall immer Spaß gemacht und er hat auch frühzeitig damit begonnen, meinen Bruder und mich in berufliche Gespräche mit einzubinden. Beides hat natürlich mein Interesse geweckt, sich das mal genauer anzuschauen.

Uli, was bedeutet es dir, dass dein Sohn beruflich deinen Weg eingeschlagen hat? Und inwieweit führst du das auf dich, deinen Einfluss zurück?

ULI Ich habe meine Söhne nie in eine bestimmte Richtung gedrängt. Ich habe mich nur gefreut, wenn sie wussten, was sie wollten, und damit dann Erfolg hatten. Da sie beide BWL respektive VWL studiert und auch in den Semesterferien teilweise bei mir gejobbt haben, haben sie früh Einblick bekommen, was der Vater so macht. Und Axel hat das so gut gefallen, dass er nach dem Studium bei der Mediaagentur Pilot angefangen hat. Er hat aber auch gesehen, dass das Digitale die Zukunft ist, und ist gleich in die digitale Media-planung eingestiegen.

Eine Zwischenfrage: Wenn Werbung, wenn Media eure Passion ist – warum habt dann ausgerechnet ihr einen Werbeblocker auf dem Briefkasten?

ULI Werbung nervt, wenn sie schlecht gemacht und redundant ist und auf den falschen Adressaten trifft. Insofern ist es umso wichtiger, Werbekunden zu vermitteln, dass sie ihre Zielgruppe richtig selektieren und in der richtigen Dosis >>





Das Faible für Media liegt Axel Bellieno im Blut. Zusammen mit seinem Vater, Media-Urgestein Uli Bellieno, hat er sich jetzt selbstständig gemacht. Firmensitz: Heimatstadt Hamburg – what else?



Uli Bellieno

Grandseigneur und Media-Urgestein mit fast drei Jahrzehnten Media-Erfahrung, darunter als Chef von IP Deutschland und Mediavest (heute Starcom). In der Bellieno Media Consulting ist er Geschäftsführer Non-digital. Sein Wissen teilt er auch in der W&V Akademie in dem von ihm mitbegründeten Erfolgsformat „Seminar Mediaplanung“.

Axel Bellieno
Kennt die Tricks und Kniffe von Agenturen und Vermarktern. Bei der Bellieno Media Consulting ist er Geschäftsführer für Digital Media – sein Terrain seit Karrierestart vor 14 Jahren. Stationen in der Zeit waren Pilot, Teads und zuletzt Smartstream.TV.



ansprechen sollten. Daher habe ich auch einen Werbeblocker auf dem Briefkasten kleben, ich bin nicht die richtige Zielgruppe für Prospektwerbung.

AXEL Das kann ich so nur bestätigen.

Ihr seid bislang beruflich aber eigene Wege gegangen. Warum habt ihr euch jetzt zusammengeschlossen?

ULI Die Initiative ist von meinem Sohn ausgegangen ...

AXEL Nun ja, im Grunde schließe ich mich jetzt meinem Vater an, der die Rolle des unabhängigen Mediaberaters nun schon seit über 20 Jahren einnimmt. In mir wuchs schon seit Längerem der Wunsch, mich selbstständig zu machen. Wenn man das erfolgreich machen möchte, soll man ja bekanntlich etwas tun, was einem Spaß macht und womit man einen möglichst großen Nutzen für andere schafft. Für mich ist das aktuell die Rolle des unabhängigen Mediaberaters und dann macht das zusammen mit meinem Vater natürlich noch mehr Sinn.

Wie oder woran habt ihr gemerkt, dass ihr füreinander die besten Partner seid?

AXEL Wir hatten immer ein super Verhältnis und sehen das durch eine enge Zusammenarbeit auch null gefährdet.

ULI Absolutes Vertrauen, unkompliziertes Miteinander, gemeinsam viel lachen – das schätzen wir aneinander. Wir arbeiten aber eben nicht nur zusammen, weil wir Vater und Sohn sind, sondern weil wir uns ideal ergänzen.

Wie sehen die Machtverhältnisse aus? Seid ihr zwei Chefs auf Augenhöhe?

ULI Die neue Generation soll die Richtung vorgeben. Das Arbeitsverhältnis müssen wir nicht regeln. Das ergibt sich von selbst aus den einzelnen Aufgabenstellungen.

Nichts trennt Generationen so wie die digitale Welt und ihre Möglichkeiten – auch ihr habt eure Arbeit in einen analogen Teil, der bei dir, Uli, liegt, und einen digitalen Bereich für dich, Axel, aufgeteilt. Ist das auch bei euch ein Generationenthema?

ULI Mit Sicherheit ist es das. Natürlich bleibe ich bei den digitalen Entwicklungen ständig auf dem Laufenden und einen neuen Drucker kann ich selber an das Netzwerk anschließen. Aber ich werde nie die „Fingerfertigkeit“ erlangen wie die nächste Generation, die quasi mit den digitalen Medien aufgewachsen ist.

AXEL Er untertreibt. Aber wenn wir uns mal gerade nicht persönlich austauschen können, greift mein Vater dann doch lieber zum Telefon anstatt ein Teams-Meeting mit mir zu machen ...

Jetzt habt ihr mit der Bellieno Media Consulting gemeinsam eine unabhängige Mediaberatung auf die Beine gestellt. Seht ihr euch als die Robin Hoods der Werbungtreibenden? Denn wenn zwischen Mediaagenturen und ihren Kunden, den werbungtreibenden Unternehmen, alles sauber und transparent laufen würde, bräuchte es Berater wie euch gar nicht, oder? Was treibt euch um – und an?

AXEL Nein, als Robin Hoods sehen wir uns beileibe nicht. Eine Mediaberatung, die in die Guten und die Bösen unterteilt, schürt nur, dass sich Werbungtreibende und Agenturen in Kleinkriegen verzetteln. Da können letztlich alle nur verlieren. Was uns antreibt, ist, das Wissen, das mein Vater und auch ich erworben haben, wertschaffend einzusetzen, effiziente Lösungen zu entwickeln. Dabei liegt die Herausforderung tatsächlich weniger darin, zu wissen, was richtig ist, sondern dass Business-Modelle sich in diesem Markt quasi permanent im Weg stehen. Wir sehen uns hier eher in der Rolle eines Mediators und wollen mit Werbungtreibenden und Agenturen, die an echter Veränderung interessiert sind, neue Win-win-Situationen finden, die dann wirklichen Fortschritt und Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

ULI Wir haben beide den Vorteil, dass ich und auch noch mein Sohn als Generalisten ausgebildet wurden. Zusätzlich waren wir beide sowohl auf Agentur- als auch auf Vermarkterseite und haben beide ein sehr gutes Netzwerk. Fehler finden kann in einem kranken Markt, der diese systembedingt produziert, jeder. Wertschaffend ist eine Beratung aber nur dann, wenn sie auch bessere Alternativen und Lösungen findet.

»Jede gute Mediastrategie beginnt für uns mit einem gut informierten Werbungtreibenden.«

Die Beziehung werbungstreibendes Unternehmen und Media-agentur krankt ja schon daran, dass viele Unternehmen überhaupt nicht verstehen, was die Agentur ihnen da empfiehlt – und sich entsprechend kaum eine Meinung bilden können, oder?

AXEL Richtig. Aber eben diese Intransparenz ist – zumindest sehr oft – gewollt beziehungsweise ist sie das Geschäftsmodell. Nehmen wir mal nur die digitalen Kanäle, auf denen geworben werden kann. Da landen Angebote aus Website-Content, Ad-Tech-Lösungen und zig hintereinander geschalteten Vermarktungen in Mediaplänen. An jedem Schnittpunkt dieser Ketten gibt es den wirtschaftlichen Anreiz, Informationen geschönt darzustellen, also Intransparenz bewusst stehen zu lassen. Das Herstellen von Transparenz wird so zu einer Mammutaufgabe.

Das Problem ist, dass die Agenturen im heute gängigen Agenturgeschäftsmodell – ob nun über Provisions- oder Margenmodelle – selber oft Teil der Verkaufskette sind. Sie würden sich also beim Lösen der Mammutaufgabe „volle Transparenz schaffen“ eben oft auch selbst bestrafen.

ULI Agenturen verstecken sich hinter Intransparenz, hinter einer Nichtverständlichkeit, weil sie dazu einen wirtschaftlichen Anreiz haben. Agenturen ticken wie jedes andere Unternehmen auch: Sie folgen ihren wirtschaftlichen Anreizen. >>



Anzeige

**GEHT
GARANTIIERT AUF:
DIE OSTEN-NUTZEN-
RECHNUNG.**

**DIE KRAFT
DES OSTENS.**

6,23 Mio.* sehen täglich den MDR.
Nutzen Sie unsere Reichweite.
Und rufen Sie uns an.

*AGF Videoforschung, 14+, 01/2022

FRANK WALZEL
Teamkoordinator Vertrieb
& Mediastrategie
0361 73005 7221


MDR MEDIA



Sparringspartner privat und beruflich. Digital der eine, analog der andere ist hier kein Generationsdilemma, sondern Business-Modell.

Sprechen wir es offen an: Werbungtreibende Unternehmen können also offensichtlich nicht per se darauf vertrauen, den Mediamix ausgewählt zu bekommen, der für das Unternehmen ideal ist, sondern den Mix, der von den Kickback-Zahlungen her am lukrativsten für die Agenturen ist ...

AXEL Richtig, das ist das bekannte Problem. Wir können nach vielen Jahren in dieser Branche allerdings auch sagen: Es wird keine einfache Lösung hierfür geben. Wichtig ist für werbungtreibende Unternehmen, diese Verzerrungen zu kennen und für sich Strategien zu entwickeln, wie man damit am besten umgeht.

ULI Diese Diskussion zieht sich bereits seit der Jahrtausendwende hin. Und hier gibt es zwei Seiten der Medaille. Ja, es stimmt, die Agenturen sind Vertragspartner der Vermarkter und verhandeln mit ihnen Deals, und wer hier keinen Deal hat, findet zunächst mal in den Mediaplänen keinen Platz. Insofern gibt es schon eine tendenziell Deal-gesteuerte Mediaplanung. Schuld daran sind aber auch die Kunden, die den Agenturen eine angemessene Bezahlung verweigern.

Böse Zungen behaupten, der Hype um TV wäre künstlich, denn TV würde nicht deswegen so intensiv belegt, weil es das beste Medium sei, sondern weil hier die dicksten Kickbacks fließen. Als Ausgleich für die schlechte Bezahlung?

ULI Das ist ein gutes Beispiel für die Intransparenz im Markt. In jedem Medium könnte man Kontakte deutlich besser messen, als es aktuell standardmäßig erfolgt. Jedes Medium klammert sich aber an irgendwelchen völlig überholten Messmethoden fest und gemeinsame Währungen will erst recht niemand. So wird es natürlich schwierig, einzelne Medien miteinander zu vergleichen. Debatten über Medienvergleiche haben daher immer deutlich mehr mit Glaubenssätzen als mit echten Fakten zu tun. Hierfür fehlt schlicht nach wie vor die Basis.

AXEL Der Werbungtreibende ist hier ja immer wieder mit zwei Riesenherausforderungen konfrontiert. Erstens ist die

Wirkung beziehungsweise Leistung von Medieninvestments schwer messbar. Zweitens besteht für jeden Dienstleister, an den die Mediagelder bis zum Kontakt durchgereicht werden, ein hoher Anreiz, davon bei sich etwas versickern zu lassen, gerade weil die Outputbewertung so schwierig ist. Natürlich sind die Auswüchse in einem solchen Markt mitunter abenteuerlich ...

Okay, halten wir fest: Unternehmen vergüten ihre Agenturen viel zu schlecht, Agenturen sehen sich gezwungen, das, sagen wir mal, auszugleichen und Unternehmen bezahlen wiederum mit ineffizienten Mediaplänen. Wo liegt die Lösung? In einer besseren Bezahlung der Agenturen?

AXEL Die eine Lösung gibt es nicht. Wir arbeiten mit unseren Kunden daran, dass die wahren Ursachen verstanden werden. Nur dort kann man dann auch ansetzen. Je besser werbungtreibende Unternehmen informiert sind, je mehr sie die Hintergründe kennen, Zusammenhänge verstehen, umso näher kommen sie einer Lösung und können konstruktiv etwas verändern.

ULI Gerade weil der Markt so ist, wie er ist, beginnt für uns jede gute Mediastrategie bei einem gut informierten Werbungtreibenden. Wenn es einen Ausweg gibt aus diesem Dilemma, dann ist es Wissen. Und genau da wollen wir als Berater ansetzen. Und noch etwas: Der Werbungtreibende sollte immer die Führungsrolle eines Mediateams einnehmen. Es ist seine Investition. Er kann und sollte durch Budgetentscheidungen, Agentur-Setups und Briefings sehr viel Einfluss nehmen.

Also aufklären statt aufwiegeln?

AXEL Ich halte mittlerweile eine Alternative auf Marktebene für nicht realistisch. Es lässt sich schon gut nachvollziehen, warum der Markt im Großen und Ganzen aus dieser Situation nicht mehr herauskommt. Gleichzeitig sehe ich damit aber auch die Chance, auf kleiner Ebene die vielen Ineffizienzen zu nutzen, die diesen Markt bestehen lassen. Agenturen und Unternehmen gegeneinander aufzuwiegeln, bringt nichts und kostet viel. Wir wollen beide Seiten mitnehmen und hier unsere Erfahrung nutzen.

ULI Fehler in einem Mediaplan zu entdecken, ist in diesem Markt sicher kein Kunststück. Ich kann hier aber aus 20 Jahren Erfahrung als unabhängiger Mediaberater sprechen: Das allein hilft dem Kunden überhaupt nicht. Wir wollen unsere Kunden auf Augenhöhe mit ihren Agenturen und Medienpartnern bringen, um dann gemeinsam echte Fortschritte zu erzielen, sprich mehr Leistung aus den Mediasystemen herauszuholen.

Uli, dein Name ist unweigerlich verbunden mit dem Code of Conduct. Du hast dich schon vor rund 20 Jahren für mehr Transparenz im Mediageschäft eingesetzt. Hat sich denn da überhaupt etwas verändert?

ULI Der Code of Conduct hat einiges bewegt, aber sein eigentliches Ziel, die volle Transparenz, leider nach wie vor

»Wir arbeiten nicht nur zusammen, weil wir Vater und Sohn sind, sondern weil wir uns ideal ergänzen.«

nicht erreicht. Zwar wissen mittlerweile immer mehr Kunden, was da alles zwischen den Agenturen und den Vermarktern laufen kann. Die meisten Verträge sehen inzwischen auch eine entsprechende Transparenz vor. Aber durch die vielen Unter- und Nebenfirmen der Netzwerke und die zum großen Teil undurchschaubaren Strukturen und Verflechtungen gerade im digitalen Bereich ist es nach wie vor schwierig, hier durchzublicken. Es ist wie beim Hasen und dem Igel. Wenn der Hase ankommt, ist der Igel längst da. Aber, wie schon gesagt, wenn die Kunden nicht anständig bezahlen, müssen sie sich nicht wundern, dass sich die Agenturen „unanständige“ Erlösquellen erschließen.

Wie beurteilt ihr in dem Zusammenhang die neuen Pitch Guidelines, für die sich gerade der OWM stark gemacht hat?

ULI Das Gute an den Pitch Guidelines ist, dass alle Marktpartner gemeinsam daran gearbeitet haben. Insofern besteht Hoffnung, dass zumindest einige sich daran halten werden. Leider dürften aber die Marktzwänge die allgemeine Euphorie etwas dämpfen. Das Grundübel der inflationär

gestiegenen Zahl an Pitches wird damit auch nicht angegangen. Es ist unglaublich, wie viel Zeit und Ressourcen die Agenturen inzwischen für Pitches aufwenden müssen, was letztlich ja auch über Kundengelder mitfinanziert werden muss. Und hier besteht leider auch ein Interesse der Auditoren, diese Menge nicht zu reduzieren, da sie prächtig daran verdienen.

Wie ist eure Vision: Glaubt ihr, ihr könnt dazu beitragen, dass das Mediageschäft ein bisschen besser wird – und irgendwann „Auditer“ wie ihr gar nicht mehr gebraucht werden?

ULI So hoch wollen wir nicht greifen. Es ist wie im richtigen Leben. Wenn man in seinem eigenen Bereich seine Vorstellungen lebt und durchsetzt, ist mehr erreicht, als wenn man ständig herausposaunt, dass man das große Ganze verändern will.

AXEL Werbungtreibende und Agenturen brauchen einander, denn ohne die Agenturen stehen die Werbungtreibenden direkt den Medien gegenüber und das ist auch nicht besser. Es wird also in jeder Situation um ein gemeinsames Verständnis und gute Lösungen für alle Seiten gehen. •

Anzeige

**VOM FERNWEH
GEPACKT.
BEI ALLTOURS
DIE TRAUMREISE
GEBUCHT.**

SO WIRKT WERBUNG IM WDR RADIO.

WDR® / media
group



Werbung im WDR Radio.
Wirkt da, wo andere
nicht hinkommen.

meinradiospot.de

WDR **1** LIVE

WDR **2**