

Wie Kooperationen und Zusammenschlüsse Agenturen guttun



07.07.11 Zusammenschlüsse, Kooperationen, Partnerschaften, Netzwerke - in der Interaktivbranche grassiert das Fusionsfieber. An der Konjunktur kann es nicht liegen, die Wachstumszahlen sehen gut aus. Ob riesiges Flaggschiff oder mehrere Schnellboote als Modell - das ist eine unter mehreren Fragen.

[← Weiterleiten](#) [+ Artikel merken](#)



Wenn die Einzelteile ineinandergreifen
(Bild: Karin Jung/pixelio.de)

Zwei Wege führen Agenturen klassischerweise zum Erfolg:

- Die Fullservice-Agentur, die dem Kunden ganzheitlich alle Dienstleistungen aus einer Hand anbietet.
- Der Spezialist, der in einem Segment besonders gut ist, aber andere Disziplinen nur mittelgut beherrscht.

Nun hat der Spezialist das Problem, dass ihm nur seine Spezialdisziplin geglaubt wird, er also bei allgemeinen Projekten sehr früh passen muss. Die Fullservice-Agentur wiederum muss richtig groß sein, will sie nicht ins [Rendite-Loch fallen](#) - immerhin listet beispielsweise der [iBusiness Honorarleitfaden](#) Honorare für 87 Dienstleistungen aus den Bereichen Beratung, Grafik, Inhaltsproduktion, Programmierung, Marketing, Administration und Service - und für jede einzelne muss eine Fullservice-Agentur einen Spezialisten bezahlen und vor allem auch: auslasten.

Kleinere regionale Agenturen nennen sich zwar "Fullservice", decken aber in der Regel nur Kernfunktionen ab wie SEO, Webdesign und Programmierung. Kommt mal eine Videoproduktion, eine Facebook-Kampagne, eine Digital-Signage-Anwendung oder auch nur ein ausgefallenes Shoppingsystem, dann wird hektisch telefoniert, um nicht irgendetwas untergut zusammenstümpfern zu müssen.

Netzwerke selbstständiger Agenturen sind hier für viele der Königsweg hinaus zwischen Skylla und Charybdis hinein in lukrative Fahrwasser. Ganz im Sinne vieler Kunden, bei denen die *"Mischung aus Spezialisierung und Ganzheitlichkeit sehr gut ankommt"*, wie Andreas Hörcher [XING](#), Geschäftsführer der [Finnwaa GmbH](#) [in](#) [in](#) und Vorstand der [TowerByte eG](#) [in](#) weiß. Für Prof. Oliver T. Hellriegel [XING](#) hingegen sind weder Fullservice-Agenturen noch Agenturnetzwerke nicht so sehr der heilige Gral: *"Unternehmen schreien nicht nach Generalisten"*, sie seien allein durch ihre Größe unflexibler, so Hellriegel. Und die Probleme von Zusammenschlüssen würden meistens unterschätzt. Seine Devise lautet daher: Lieber kleine Schnellboote als ein großes Flaggschiff.

Der Internetdienstleister [Sapient](#) [in](#) [in](#), der vor zwei Jahren das Agenturnetzwerk [Nitro Group](#) [in](#) [in](#) übernommen hat, nutzt hingegen die kombinierten Leistungen in den Bereichen integrierte Werbung, Onlinehandel, Marketing-Technologien und Social Media, *"um Kunden dabei zu helfen, Markenerfahrungen zu schaffen, die die Kundenbindung auf eine neue Stufe heben sowie nachhaltige und messbare Geschäftsergebnisse erzielen"*, so die Ankündigung des gemeinsamen Ziels. Die neu geschaffene Einheit soll mit *"multidisziplinären Teams und innovativen Methoden Kunden dabei unterstützen, ihre Kunden zu engagierten und loyalen Advokaten der eigenen Marke zu machen"*.



Oliver T. Hellriegel

(Bild: Hellriegel)

Wachstum und Spezialisierung als Einstiegskriterien

Dieses Netzwerk-Konzept der global aufgestellten Agenturgruppe hat die Jenaer TowerByte für ihre regionalen Partner umgesetzt. Die mittlerweile 28 Agenturen mit nahezu 350 Mitarbeitern decken Dienstleistungen ab, die von der Entwicklung von Onlineshop-Software über Versandhandelslösungen, mobile Anwendungen und Onlinemarketing bis hin zum Webdesign reichen. Gestartet ist TowerByte im Jahr 2003/2004 mit sieben Mitglieds-Agenturen und 16 Mitarbeitern. Heute fungieren die verbundenen Agenturen als ECommerce-Genossenschaft, *"die offen ist für Unternehmen, die wachsen wollen und in ihrem Spezialgebiet führend sind"*, so Andreas Hörcher. Die Wahl der Genossenschaft als Rechtsform der TowerByte beruht auf der Grundüberzeugung, den Unternehmen größtmögliche Freiheit und Innovationsräume zu gewähren. Zugleich bietet der Verbund einen sicheren Rahmen, in dem Ressourcen gemeinsam genutzt und die Infrastruktur (Räume, Verwaltung, IT etc.) bereitgestellt und verwaltet wird.

Die einzelnen Agenturen bleiben wirtschaftlich unabhängig



Andreas Hörcher, Finnwaa GmbH
(Bild: Finnwaa)

"Umsatzzahlen sind nicht das entscheidende Kriterium für die Aufnahme in den TowerByte", betont Andreas Hörcher. Eine Beteiligungsgesellschaft wie sie etwa die [United Digital Group](#) jüngst bei ihrem Zusammenschluss vorgestellt hat, brauchen die 28 im TowerByte nicht. In Fällen von Gründerunterstützung und Seedcapital-Investitionen komme die hauseigene Gesellschaft [TowerVenture](#) ins Spiel, so die Jenaer. Ihr gehören zwölf Genossenschaftsmitglieder an, die quasi privates Kapital in die Genossenschaft einbringen, um Neugrüdern unter die Arme zu greifen. Während über den hauseigenen Entwicklungsfond Offenheit herrscht, bleiben die jeweiligen Umsätze die Sache der einzelnen Agenturen. "Ein Grund, weshalb die ECommerce-Genossenschaft im New Media Ranking keine Chance hat, sich zu platzieren", klagt Hörcher. Die Unternehmen agieren wirtschaftlich unabhängig und die Leistungsvergütung ist nicht miteinander vergleichbar. Würde aber jede einzelne Agentur für sich antreten, so lägen sie sicher auf den vorderen Plätzen, mutmaßt der TowerByte-Vorstand.

UDG: Das Netzwerk der Etablierten

"Neun ist mehr als die Summe der einzelnen Teile" reklamiert die [UDG United Digital Group](#) für sich. Hinter der UDG stehen neun bisher unabhängige deutsche SEO-, SEA-, Performancemarketing- und Fullservice-Internetagenturen. Ein Zusammenschluss, der "aus einem bisher fragmentierten Agenturmarkt eine Lead-Agentur schafft, die digitale Dienstleistungen aus einer Hand" bieten soll. Und auch hier die rhetorische Frage: "Warum Tanker, wenn es Schnellboote gibt". Der Verbund besteht zum Teil aus sehr bekannten Namen der Branche:

- [Bassier, Bergmann und Kindler Group](#) (Platz 7 Internetagentur-Ranking)
- [e-wolff](#),
- [Jaron](#) (Topfen [Affiliate-Ranking](#)),
- [KMF Group](#) (Platz 33 Internetagentur-Ranking)
- [M.P. Newmedia](#) (2009: Platz 20 Internetagentur-Ranking)
- [New Identity AG](#) (Platz 34 Internetagentur-Ranking)
- [nonstopConsulting](#), (Top3-Affiliate-Agenturen, BVDW-SEA-Agentur)
- [SF eBusiness](#) (Platz 51 Internetagentur-Ranking) und
- [Sumo](#) (Top-100-SEO-Agenturen),

Finanziell unterstützt wird der Zusammenschluss von dem [EQT Expansion Capital II](#). Dessen Beteiligung an der neu gegründeten Agenturgruppe UDG liegt nach Angaben des neuen CEO Michael Riese bei 49 Prozent. Die übrigen 51 Prozent halten die Agenturgesellschaften und das Management der UDG. Wie hoch die Beteiligung jeder einzelnen Agentur ist, war auf Anfrage nicht zu erfahren. Allerdings sind alle Unternehmen rückbeteiligt an diesem Modell, es hat den Charakter einer Fusion.

Ein ausgeklügeltes Aufnahmeverfahren soll Konflikten vorbeugen

Die aneinander geketteten UDG-Schnellboote stoßen nicht überall auf Begeisterung. Jochen Schlaier beispielsweise, Geschäftsführer der Fullservice-Agentur [Denkwerk GmbH](#) signalisiert Zweifel. Vor allem am integrierten Geschäftsmodell: "Es wird sich zeigen, ob die Summe der Teile tatsächlich ein Ganzes ergibt. Da bin ich skeptisch."

Auch die Jenaer wollen nicht, wie UDG, mit den Branchendickschiffen konkurrieren. Ihr Genossenschaftsmodell setzt "nicht auf die Karte der schnellen Gewinnmaximierung, sondern auf nachhaltige Geschäftsbeziehungen". Zugleich wagen die Interaktiven in Jena den Spagat, einerseits als kleine Einheiten schnell und flexibel agieren zu können und andererseits im größeren Verbund aufzutreten. Ihr besonderes Aushängeschild: die räumliche Nähe im gemeinsamen Turm. Mittlerweile ist bereits eine Schwester in Leipzig entstanden - die [TowerByte Leipzig](#). Hier wie dort sind operative Eingriffe in die einzelnen Unternehmen ausgeschlossen, heißt es. Stattdessen geht es den Thüringern um Synergieeffekte, um Dienstleister- und Mitarbeiterportfolios.

Bei allen Initiativen und Projekten gibt man sich autark: "Wir brauchen keinen kapitalstarken Partner, der uns im Wachstum unterstützt. Das ist nicht der Fokus", so die selbstbewusste Losung. Willkommen sind hingegen Mitglieder, "die in die Wertschöpfungskette IT und E-Commerce passen". Bis diese die Hürden der Aufnahme genommen haben, müssen sie zuvor ein "ausgeklügeltes Aufnahmesystem" durchlaufen und bestehen. Dabei müssen die Bewerber viel über ihr Unternehmen preisgeben - von der Eigentümer- und Mitarbeiterstruktur bis hin zur Philosophie. Einstimmig müssen die einzelnen Byte-Mitglieder den Beitritt befürworten, so die Bedingung, wenn sich beispielsweise eine neue SEO-Agentur um Aufnahme bewirbt. "Sie müssen alle zustimmen, damit künftig keine Interessenkonflikte entstehen", sagt Hörcher klipp und klar.

Konsenskultur entwickeln statt Guidelines vorschreiben

Dass dennoch Interessenskollisionen stattfinden können, liegt naturgemäß daran, dass Kompromisse bei 28 durchsetzungsstarken Unternehmern oftmals nicht leicht zu finden sind. *"Man kann nicht einfach Richtlinien vorgeben, oder ein Marketingbudget durchsetzen"*, sagt der Mann von Finnwaa. *"Es wird diskutiert."* Reibungen durch das *"Luxusproblem Wachstum"* sind ebenfalls vorprogrammiert. Ein Unternehmen mit 70 Mitarbeitern hat andere Ansprüche als ein Startup mit zwei oder drei Mitarbeitern. Doch statt Verträge und Guidelines muss ein Konsens gefunden werden, so lautet das Credo in Jena. Schließlich schreibt sich die Interaktiv-Genossenschaft ja die Kommunikationsstärke auf die eigenen Fahnen.

Auch bei UDG besteht die Aufgabe darin, 500 Mitarbeiter und neun Geschäftsleitungen zusammenzubringen. Einerseits muss der Zusammenschluss gefördert werden und zugleich soll die eigene Identität erhalten werden. So verspricht sich etwa die SEO-Agentur [Sumo](#) eine *"viel stärkere Integration von SEO in den Gesamtmarketingmix, was von den Kunden auch so gewünscht wird"*, wie Geschäftsführer Philipp von Stülpnagel [XING](#) es formuliert. Es gebe reichlich Schnittstellen zwischen den Agenturen, die hier und da bereits in einzelnen Kooperationen mit Partnern getestet wurden. *"Aber das ist so nicht glaubwürdig genug, es ist zu lose"*, meint Stülpnagel rückblickend. Für Stülpnagel liegt der besondere Reiz in der Mischung: *"Wir behalten weiterhin unsere Spezialisten-DNA als SEO-Dienstleister und haben zugleich Partner, mit denen wir eng zusammenarbeiten."* Mittelfristig steht für ihn dank des beteiligten Fonds EQT auch ein stärkeres internationales Engagement auf der Agenda. Denn als kleine Agentur mit 30 Mitarbeitern wäre es ein großes *"finanzielles Risiko, eine Filiale im Ausland zu gründen"*, meint der Sumo-Geschäftsführer. Für das kommende Jahr gelte es jedoch alles dafür zu tun, die junge Partnerschaft verbindlicher zu gestalten.



Philipp von Stülpnagel,
Sumo
(Bild: Sumo AG)

Bei Recruiting, Pitch und Weiterbildung im Vorteil

In Zeiten mangelnder Fachkräfte gewinnt bei TowerByte auch das Thema Mitarbeiter-Recruiting über das eigene Agenturnetzwerk an Bedeutung. Die Macher in Jena haben hierzu einen eigenen [TowerConsult](#) für das IT-Recruiting gegründet. Zwar sei keines der Mitglieder verpflichtet, sein Recruiting über die Genossenschaft abzuwickeln, aber man habe bereits erfolgreich an der hiesigen Hoch- und Fachhochschule eine Praktikantenoffensive gestartet. *"Wir sagen den Absolventen, dass sie in Jena gute Perspektiven haben und unser Fokus langfristig angelegt ist"*, sagt Hörcher. Der Blickwinkel sei klar auf die Neuen Bundesländer ausgerichtet, TowerByte präsentiere sich als *"Leuchtturm im Osten"*. Und würde die Genossenschaft den Berufseinsteigern keine aussichtsreiche Job-Perspektive vermitteln, setze sie ihren eigenen Ruf aufs Spiel, wissen die Jenaer. Als überzeugendes Argument für die gesuchten Informatiker und Entwickler wird neben dem familiären Klima im Turm, das funktionierende Netz der kleinen Einheiten, die miteinander agieren sowie die soziale Absicherung angeführt. Als Beweis gilt die Krise von 2009, als sich die Genossenschaft gegenseitig über die dürre Zeit hinweg half. *"Das hat funktioniert"*, bekräftigt Andreas Hörcher.

Was in Jena auch funktioniert ist der permanente ungezwungene Austausch, der *"kanalübergreifend das Knowhow der Mitarbeiter fördert"* - eine Art Weiterbildung im eigenen Haus durch den Dialog, bestätigt Hörcher. So zeigen Entwickler neue Frameworks, alternative Vertriebsprozesse werden diskutiert - egal, welche Themen aktuell sind, inoffizielle Schulungsangebote und Weiterbildung gehören in Jena zum Gesamtsystem, versichern die Verantwortlichen. Positiv wirke sich die räumliche Nähe und das starke Knowhow auch auf die Pitch-Situation aus. Die Abrechnung bestreitet das im Pitch erfolgreiche Unternehmen dann per Lead-Provision an die beteiligten Partner.

Internationale Bühne und inhabergeführte Struktur als Reiz



Carsten la Tendresse, gosub GmbH
(Bild: gosub)

Ein bunter Reigen von positiven Argumenten fällt Carsten la Tendresse [XING](#), Geschäftsführer von [gosub](#), zu seiner Kooperation mit der PR-Agentur [Edelman](#) ein. Unter anderem habe ihn die *"internationale Bühne"* gereizt, bekennt la Tendresse, denn bisher sei man in den fast 15 Jahren als Interaktivagentur nur auf dem nationalen Plateau tätig gewesen. Und auf die kann sich die interaktive Agentur für Markenwelten nur schwingen, weil sie sich durch das eigene Portfolio die *"Kreditwürdigkeit des digitalen Arbeitens"* erst erworben hat. Nun biete man im digitalen Bereich das *"360-Grad-Spektrum an"*. La Tendresse hat sich jedoch bewusst gegen eine klassische Werbeagentur entschieden: *"Uns interessierte eine PR-Agentur, die früh erkannt hat, dass sie einem strammen Drall in Richtung digitaler Kommunikation unterliegt."* Die hohe

Digitalkompetenz des Partners zeige, dass es keine Verständnislücken gibt. Mit Edelman, einer sowohl für den digitalen als auch den PR-Bereich ausgezeichneten Agentur, habe gosub nun einen Partner gefunden, mit dem in zwei Monaten bereits *"immens viel bewegt"* wurde. Neben einigen Pitches sind bereits erste gemeinsame Projekte in Arbeit - *"eine funktionierende Großbaustelle"*, wie der gosub-Chef es salopp nennt.

Als eine *"interne Win-win-Situation"* bezeichnet la Tendresse auch die gemeinsame Businessperspektive, die durch *"keinerlei Kannibalisierung der bisherigen Einzeltätigkeiten behindert wird."* Dem Ziel des zweistelligen Wachstums und der internationalen Perspektive, welches sich die Berliner Agentur nach eigener Aussage nun verspricht, steht demnach nichts mehr im Weg.

Für la Tendresse, der ein großes Netzwerk wie etwa die UDG für seine Agentur kategorisch ausschließt, gibt es allerdings nicht DEN Königsweg der Allianz. Jede einzelne Agentur müsse ihren Weg finden und für jede seien andere Maßstäbe gültig, eine universelle Gültigkeit gebe es nicht. Entscheidend für ein Zusammengehen sei aber die "persönliche Uniqueness", die es zu bewahren gilt. Die eigene unternehmerische Identität gewissermaßen als wichtiges Pfund für eine Liaison. Hinzu komme eine Portion Leidenschaft und ein Maß erreichter Reife durch langjährige Erfahrungen im Markt.

Christian Sauer, Geschäftsführer der Webtrekk GmbH, die in diesem Jahr bereits Kooperationen mit anderen spezialisierten Unternehmen wie [nugg.ad](#) und [regorder](#) geschlossen haben, erklärt die Vorteile: "Der größte Vorteil ist sicher, dass die Daten der Kooperationspartner verknüpft und in unserem System nutzbar gemacht werden. Dadurch können unsere Kunden ihre Webpräsenzen noch zielgerichteter optimieren." Zudem vereinfache die Kooperation die technische Integration des Angebots, die IT-Abteilung des Kunden werde dadurch entlastet. "Webtrekk stellt seinen Kunden hierfür ein ContainerTag zur Verfügung, über welches die Kooperationspartner eingebunden werden, ohne dass der Quellcode erneut angefasst werden muss", so der Geschäftsführer.

Nach außen einzeln, im Hintergrund zusammen

Ein weiteres Beispiel für ein Agenturnetzwerk ist [Adera-Web](#). Deren Agenturen treten vor Ort in Deutschland, Österreich und der Schweiz als selbstständige Unternehmen auf. Im Hintergrund nutzen sie gemeinsame Einkaufsvorteile, gemeinsame Spezialisten, Erfahrungsaustausch und Abstimmung über die Weiterentwicklung gemeinsamer Software, skizziert Geschäftsführer Mathias Ebert [XING](#), der dem Netzwerk zentrale Dienstleistungen, wie Web-Hosting, Domain-Registrierung, CMS- und Shopsystem zur Verfügung stellt. Dank zahlreicher Nutzung seien sie somit für einzelne Agenturen preiswerter und lenken weniger von den Kernkompetenzen der Agenturen ab. "Von außen betrachtet mag es als Nachteil erscheinen, dass Abhängigkeiten entstehen", sagt Ebert. In der Praxis jedoch zeige sich immer wieder, "dass in der Gemeinschaft mehr Umsatz pro Agentur erreicht wird als beim Alleingang".



rechts
(Bild: Adera)

Übersicht: Typen von Agenturnetzwerken in Deutschland

United Digital Group	Prinzip Genossenschaft	Kleiner Zusammenschluss	Punktuelle Kooperation
<ul style="list-style-type: none"> • Neun Agenturen mit 500 Mitarbeitern schließen sich unter einer Dachorganisation zusammen • Marktführerschaft als klares Ziel • Internationalisierung als Fokus • Angebote aus einer Hand • Beteiligungsgesellschaft als Investor 	<ul style="list-style-type: none"> • 28 Agenturen mit 350 Mitarbeitern an einem Standort in Jena • Breite Palette digitaler Dienstleistungen • Eigener Shopbetreiber • Hauseigene Kapitalgesellschaft eigener Mitglieder • Wachstum und Spezialisierung als Ziel • Hohes Maß interner Kommunikation • Gemeinsames Mitarbeiter-Recruiting 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenschluss von Interaktiv- und PR-Agentur • Internationale Expansion als wichtiger Anreiz • Langjährig gewachsen mit solidem Portfolio • Ergänzung und Synergieeffekt als Treiber 	<ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene punktuelle Kooperationen • Einfachere Projektarbeit durch gemeinsame Abdeckung von Teilsegmenten • Kein Outsourcing • Höhere Umsatzerwartung

Fallstricke: Die drei Bienenvolk-Probleme

Wenn Netzwerke so gut funktionieren, müsste es eigentlich weit mehr Nachahmer geben: Schließlich stellt man sich breiter auf und holt sich die Kompetenzen ins Haus, die man selbst nicht hat und schon bietet man die 360-Grad-Leistung an. Doch es gibt sie natürlich auch - die Fallstricke.

Frank Antwerpes **XING** von **DocCheck** wittert hinter den meisten Agenturzusammenschlüssen "die Illusion, das Größe durch Skaleneffekte zu mehr Erfolg im Markt führt." Diese Denkweise berücksichtige jedoch nicht, "dass Webagenturen Dienstleister sind, deren einziges Asset hoch spezialisiertes Personal ist." Nach Antwerpes Lesart verhalten sich New-Media-Spezialisten wie ein Bienenvolk: "Wenn es zu groß wird, fühlen sich einige Leute nicht mehr wohl im Stock und gründen sich neu aus. Aus diesem Grund müssen große Netzwerkagenturen ständig neu zukaufen, um ihre Marktposition zu wahren."



Frank Antwerpes, DocCheck
(Bild: DocCheck)

1. Verteilungskämpfe nach Pitchgewinn sind vorprogrammiert

Handelt es sich um Kooperationen ohne Kapitalverflechtung seien wirtschaftlich autarke Einheiten beteiligt, deren Handeln erst einmal egoistisch ausgerichtet ist. "Wenn ein Kunde gemeinsam gewonnen wird", so Antwerpes, "kommt es anschließend zu Verteilungskämpfen." Das schränke den Nutzen und die Lebensdauer solcher Kooperationen meist ein, gibt der DocCheck-Mann zu Bedenken.

2. Anpassung der Kommunikationsprozesse ist eine Wunschvorstellung

Auch in puncto Recruiting sieht Antwerpes nur dann einen Vorteil durch Netzwerke, wenn sie eine starke Agenturmarke darstellen. Denn die Bewerber orientieren sich vor allem an solchen Agenturmarken, die zugleich etwas über den Geist des Unternehmens aussagen. Doch aus Antwerpes Sicht handelt es sich bei den meisten Netzwerken eher um schwache Marken. Ebenso kritisch beurteilt der Geschäftsführer des Health Care Portals die interne Weiterbildung: "Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, das sich interne Kommunikationsprozesse nach einem Zusammenschluss automatisch anpassen. In Wirklichkeit kommt auf alle Beteiligten ein großer Haufen Arbeit zu." Für ihn sind Kooperationen und Zusammenschlüsse Steckenpferde der Geschäftsführung. "Wenn sich die Offiziere gut unterhalten, heißt das noch lange nicht, dass die Soldaten das gleiche tun", sagt Antwerpes.

3. Die Organisation wird schwerfällig

Schließlich kann Antwerpes auch keine Vorteile auf organisatorischer Ebene erkennen. Für ihn gilt: Je größer eine Organisation ist, desto schwerfälliger wird sie. "Wenn das Projektmanagement in großen Einheiten wirklich so viel leichter würde, dass es im Wettbewerb Performancevorteile böte, gäbe es in Deutschland noch zwei bis drei große Webagenturen. So weit ich den Markt überblicke, ist das nicht der Fall."

"Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur, ist anders aufgebaut und strukturiert", weiß auch Oliver T. Hellriegel, der selbst Erfahrungen bei länderübergreifenden Zusammenschlüssen gemacht hat. Für jedes Unternehmen sei es eine Herausforderung, diese Verschiedenheiten anzugleichen und zu einem gemeinsamen "Miteinander-umgehen" zu gelangen. Für ihn ist es deshalb sehr fraglich, ob es sinnvoll ist, neun Agenturen mit beispielsweise jeweils zwei Geschäftsführern unter einen Hut zu bringen. Für "extrem kopflastig" hält Hellriegel solch ein Konstrukt. Hinzu komme die Regelung der Machtverhältnisse: "Wer hat eigentlich mehr zu sagen?"

Neben dem internen Prozedere stellt sich zudem grundsätzlich die Frage, ob der Markt eine Vielfalt von Zusammenschlüssen zu größeren Netzwerken braucht. Für Hellriegel ist klar, dass Markenunternehmen stets eine "gewisse Diversität" schätzen und bei der Wahl ihres Dienstleisters gern unter verschiedenen Agenturen auswählen, so seine Erfahrung. Demgegenüber sieht Hellriegel bei kleineren ergänzenden Zusammenschlüssen durchaus einen Spielraum, der im Markt willkommen ist. Hier können sich die kleineren auch ein schärferes Profil geben als wenn sie einem größeren Verbund angehören, so seine Sicht der Dinge.

Checkliste für ein erfolgreiches Zusammengehen von Agenturen

- Eigene unternehmerische Identität wahren
- Langjährige Erfahrung in der Branche
- Nachgewiesene Digitalkompetenz
- Weitblick und Zahlenbewusstsein
- Kompromiss- und Konsensfähigkeit
- Starker Wachstumsdrang und Innovationsgeist

(mah)

1 | 2 **weiter** ▶

1. Teil: Wie Kooperationen und Zusammenschlüsse Agenturen guttun

2. Teil: Markus Howest: Auf ein scharfes Profil kommt es an ▶

Auf ein scharfes Profil kommt es an



07.07.11 Ein Zusammenschluss von Agenturen oder eine Kooperation Einzelner macht nur unter bestimmten Bedingungen Sinn. Das eigene Profil zu wahren und gleichzeitig mit den Unterschieden gemeinsam zu wachsen, ist eine Kunst.

[← Weiterleiten](#)

[+ Artikel merken](#)



Markus Howest
(Bild: Edelfedern.de)

Bei den einen, wie dem TowerByte in Jena, ist es seit Jahren gang und gäbe, bei den anderen gewinnt es in starken Wachstums-Zeiten zunehmend an Reiz. Es lockt die internationale Bühne, man sonnt sich an der Seite eines renommierten Partners. Schöne Aussichten, fürwahr.

Doch ob die Summe einzelner Teile gleich ein sinnvolles Ganzes ergibt, muss sich im projektbezogenen Alltag erst erweisen. Auch die Annahme, dass ein größeres Netzwerk ein Gewinn für den Kunden ist - wie meist lanciert wird - dürfte nicht in jedem Fall stimmen. Die Frage, ob der Markt dies überhaupt will, wird kaum gestellt. Es gibt genügend Stimmen, die behaupten, dass Unternehmen keine Generalisten wollen.

Der entscheidende Punkt für ein Zusammengehen ist die Frage, was man selbst als Agentur davon erwartet. Mehr Umsatz? Internationalität? Synergieeffekte? Imagegewinn? Sicher von allem etwas, doch was ist machbar und tatsächlich ein Fortschritt? Hier gilt es genau zu prüfen, ob und mit wem und wie die Kooperation aussehen soll. Ist sie zu groß, kann es zu häufigen Unstimmigkeiten kommen, die das Gesamtgetriebe nachhaltig stören und Projekte gefährden. Ist sie von der finanziellen und juristischen Struktur her nicht ausreichend durchdacht, kann es ebenso zu unüberwindbaren Hürden kommen, die sich besonders bei der Gewinnverteilung zeigen. Ist die Kooperation lediglich Teil eines Sehns nach Größe und Bedeutung seitens der Führungsetage, fällt eine Annäherung der jeweiligen Mitarbeiter sehr schwer, bleibt teils aus.

Ein scharfes eigenes Profil und vertraglich zugesicherter eigenständiger Handlungsspielraum sind unbedingte Voraussetzungen für ein Zusammengehen mit anderen. Und hier zahlt sich sicher aus, wenn man, wie in Jena der Fall, genau unter die Lupe nimmt, ob die jeweiligen Partner zusammenpassen, um gemeinsame Ziele zu verwirklichen. Denn nur dann macht es Sinn.
(mah)

[← zurück](#) 1 | 2

1. Teil: [Wie Kooperationen und Zusammenschlüsse Agenturen guttun ▶](#)

2. Teil: [Markus Howest: Auf ein scharfes Profil kommt es an](#)

7.7.2011

<http://www.ibusiness.de/members/aktuell/db/515989mah.942740mah.html>