

# ZWECK- BÜNDNIS

Eine **Zusammenarbeit** mit einer anderen **Agentur**, um das eigene Portfolio zu erweitern? Das kann sogar mit einem **direkten Wettbewerber** funktionieren. Aber nur, wenn man vorher **klare Absprachen** trifft und die Konditionen regelmäßig aktualisiert.

**TEXT:**  
**Selma Schmitt**

Illustration: ad\_stock/Adobe Stock

**A**ls Jan Leiskau die Anfrage seiner Wettbewerberin erreichte, stutzte er im ersten Moment. Iris Heilmann, Chefin der B2B-Kommunikationsagentur Palmer Hargreaves, hatte dem Geschäftsführer von Solutions, der Corporate-Publishing-Tochter des Handelsblatts, vorgeschlagen, bei einer großen Ausschreibung des Autobauers Audi zusammenzuarbeiten. „Normalerweise wäre das ein Auftrag, auf den wir uns jeweils auch allein bewerben“, sagt Leiskau. „Und jetzt sollte ich mit dem Wettbewerb pitchten?“, wunderte er sich.

Im weiteren Gespräch wurde klar: Der Auftrag war sehr groß und vielfältig, es ging um die externe und interne Kommunikation der Ingolstädter. Mit den unterschiedlichen Schwerpunkten der beiden Agenturen hätte man einfach ein noch attraktiveres Angebot, um sich von anderen Bewerbern abzuheben. Und so beschlossen Heilmann und Leiskau, es miteinander zu versuchen.

Mit einer anderen Agentur zusammenzuarbeiten, um das eigene Leistungsportfolio zu erweitern, ist gängige Praxis in der Branche. 64 Prozent der Agenturen im DACH-Raum sind zwischen 2018 und 2020 mindestens eine solche Geschäftsbeziehung eingegangen oder planen, es zu tun, zeigt eine Umfrage der Agenturbörse Agency Arrangement aus dem Jahr 2020. Weitere 24 Prozent suchen zwar keinen Partner, sind aber aufgeschlossen dafür.

Ist der Auserwählte ein Wettbewerber, sprechen Experten von „Coopetition“, einem Kofferwort aus „Cooperation“ und „Competition“. „Möglicherweise klingt es etwas paradox, mit der Konkurrenz zu kooperieren“, sagt Alexander Cisik, Organisations- und Arbeitspsychologe an der Hochschule Niederrhein. „Wer möchte schon seine Ressourcen und seinen Gewinn mit jemand anderem teilen, man wünscht sich doch eher das größte Stück vom Kuchen.“

**In manchen Fällen gibt es aber ohne Kooperation gar keinen Kuchen**, weil eine Agentur allein die geforderte Mindestgröße, die nötigen Referenzen, das Know-how oder das erforderliche Personal nicht mitbringt. „Motivation für die Zusammenarbeit ist, gemeinsam mehr zu erreichen, als man es allein würde, zum Beispiel um kurzfristig Produktionsmöglichkeiten zu gewinnen“, erklärt Cisik.

Statt für einen großen Auftrag zwanzig neue Mitarbeiter einzustellen und sie dann schlimmstenfalls nach Ende des Projekts wieder entlassen zu müssen, kann die Partneragentur Abhilfe leisten. „Zudem können Unternehmen auf diese Weise

wechselseitig Know-how zukaufen“, sagt Cisik. Das können fachspezifische Kompetenzen sein, die zur Erfüllung des Auftrags fehlen, oder auch einschlägige Projekterfahrungen.

**Bei Iris Heilmann und Jan Leiskau war es ein bisschen von alledem.** Sowohl Palmer Hargreaves als auch Solutions kennen sich mit Content-Produktion aus, sind sich auch schon in anderen Pitches begegnet – als Kontrahenten. Trotzdem haben sie „unterschiedliche Herangehensweisen“ an den Job, unterschiedliche Kompetenzschwerpunkte, erklärt Heilmann. „Solutions steht als hundertprozentige Tochter der Handelsblatt Media Group für redaktionelle Qualität, während wir als Full-Service-Agentur auch PR- und Automotive-Wissen einbringen.“ Eine Kombination, die Audi überzeugt hat. Seit Januar 2021 setzen sie das Projekt gemeinsam um.



## **Möglicherweise klingt es paradox, mit der Konkurrenz zu kooperieren. Man wünscht sich doch eher das größte Stück vom Kuchen.**

Eine Partnerschaft mit einem direkten Konkurrenten ist eher ungewöhnlich, zeigt die Agency-Arrangement-Studie. Nur ein Fünftel der Befragten hält eine Zusammenarbeit mit einer Agentur für sinnvoll, die im Wesentlichen dasselbe tut wie man selbst. Zum Vergleich: Zwei Drittel sagen, dass Agenturen mit ergänzenden Fähigkeiten ein „gutes Match“ sind. Ein Grund dafür ist, dass Partnerschaften unter Komplementen, also sich ergänzenden Leistungsträgern, besser umzusetzen sind. Klar getrennte Aufgaben sind einfacher zu organisieren, und falls es zu Konflikten kommt, lässt sich leicht herausfinden, wer verantwortlich ist.

„Nur einzelne Leistungen zuzukaufen, ist aber keine richtige Partnerschaft“, sagt Arbeitspsychologe Cisik. „Erst wenn beide Parteien auch wirklich kooperieren, können sogenannte übersummativ Effekte entstehen.“ Gemeint ist der zusätzliche Nutzen durch die Zusammenarbeit. Das Ganze kann nämlich mehr sein als die Summe seiner Teile.

Als Beispiel nennt er das Brainstorming: Wer vier Personen einzeln nach einer Idee fragt, erhält >

**Alexander Cisik**  
Organisations-  
und Arbeits-  
psychologe



Foto: Hasford 2022

## Wer eine Kooperation eingeht, muss unbedingt einen Vertrag für den Ernstfall schließen.

**Ralf Hasford**  
Systemischer  
Coach und Berater

vielleicht vier solide Antworten. Schickt man hingegen alle vier gemeinsam in einen Raum, tauschen sie sich aus, einer regt den anderen zum Nachdenken an, und alle entwickeln so mehr und bessere Ideen – was aber etwas länger dauert. „Das zahlt sich besonders bei kreativen Aufgaben aus“, sagt der Arbeitspsychologe.

Genau darauf zielen Iris Heilmann und Jan Leiskau. Die mehr als 20 Projektmitglieder arbeiten fast ausschließlich am Audi-Auftrag. Das Besondere: Es gibt keine Aufgabenteilung zwischen den Agentu-

ren in dem Sinn, dass einer die Inhalte und der andere die technische Aufbereitung liefert. Alle arbeiten gemeinsam an Redaktion, Social Media, Content-Management, Projektmanagement und Co.

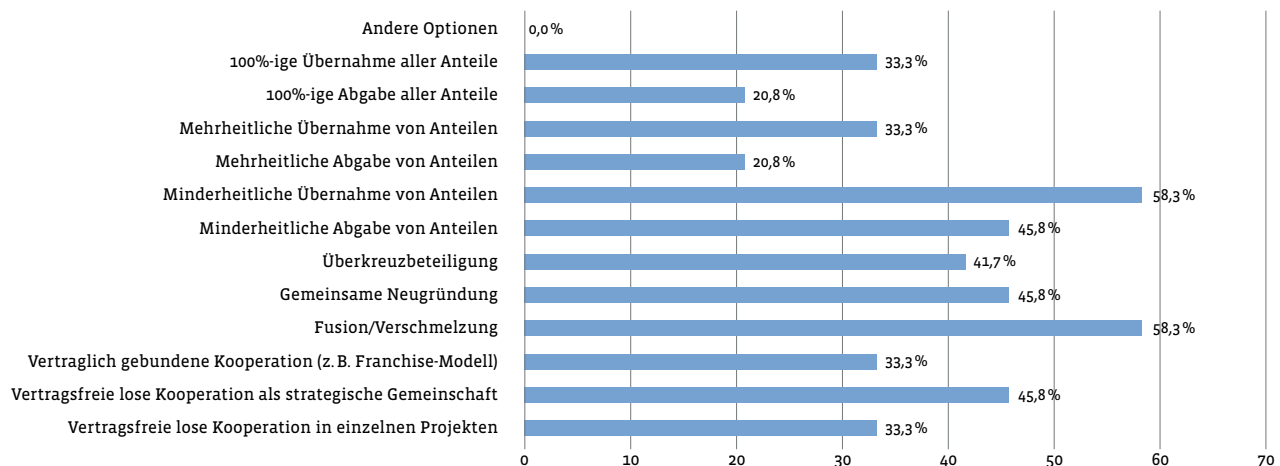
Damit das nicht im Chaos endet, haben Solutions und Palmer Hargreaves klare Rahmenbedingungen festgezurrert. Eine Regel lautet, dass beide Agenturen die Projektmitglieder immer etwa im gleichen Verhältnis stellen. Auch die Vergütung teilen sie sich praktisch 50:50 – je nachdem, wie hoch die jeweiligen Kosten sind.

**Kommt es trotzdem mal zu Unstimmigkeiten, hat keiner von beiden das „letzte Wort“.** Die Partner auf Zeit entscheiden gleichberechtigt und müssen gemeinsam eine Lösung finden. „Es gab schon Situationen, in denen wir uns uneinig waren“, gibt Solutions-Chef Leiskau zu. Dann schlafen beide noch mal eine Nacht über die Entscheidung. „Bisher haben wir immer eine Lösung gefunden.“

Audi gegenüber steht Palmer Hargreaves allerdings etwas mehr in der Verantwortung. „Das Unternehmen hat sich einen einzelnen Vertragspartner gewünscht“, sagt Geschäftsführerin Iris Heilmann. Deshalb tragen alle Rechnungen den Absender ihrer Agentur. „Trotzdem“, versichert Jan Leiskau, „sind wir als Solutions über einen eigenen Vertrag mit Palmer Hargreaves genauso eingebunden.“

## GRAD DER VERBINDLICHKEIT

**Frage: Welcher Grad der Verbindlichkeit einer neu eingegangenen Geschäftsbeziehung wäre grundsätzlich denkbar?**  
Antworten: 78 von 130; Mehrfachnennungen möglich; Erhebungszeitraum: Mai 2020 – Juli 2020



**Kommentar:** Auf der einen Seite wird zwar die Verbindlichkeit einer vertraglich geregelten Geschäftsbeziehung gesucht, auf der anderen Seite aber auf einem Level, das nur in eher geringem Maß in die eigene unternehmerische Freiheit eingreift.

Auswertung der AgencyArrangement-Studie „Auswirkungen der Corona-Krise auf die Struktur der Agenturlandschaft in der Region D/A/CH“

Gibt es in einer solchen Partnerschaft Streit, dann ist – wie so oft – eine offene und ehrliche Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg, sagt Arbeitspsychologe Cisik. Merkt einer der Partner etwa, dass ein Mitarbeiter aus dem anderen Team nicht genug leistet, kann er ihn zwar nicht direkt ermahnen, weil er ihm nicht unterstellt ist.

Aber er kann das Thema beim Vertragspartner – genauer: bei der Geschäftsführung oder dem Projektverantwortlichen – ansprechen in der Hoffnung, dass der die Möglichkeit hat, den Faulpelz an einer anderen Stelle einzusetzen, an der er sich womöglich produktiver entfaltet. „Probleme gemeinsam zu lösen, schafft Vertrauen und Loyalität“, erklärt Arbeitspsychologe Cisik.

Letzteres ist elementar, denn es gibt in der Zusammenarbeit mit der Konkurrenz „immer wieder die Versuchung, den eigenen Vorteil über den gemeinsamen Nutzen zu stellen“, weiß Cisik. So kann es beispielsweise passieren, dass der Kunde mit einer bestimmten Leistung unzufrieden ist. Hat ein Agenturpartner es verbockt, liegt es für den anderen nah, ihn ans Messer zu liefern, um auf diese Weise beim Kunden besser dazustehen. Immerhin will man sich ja meist perspektivisch allein um Aufträge bewerben.

**Ein solches Verhalten rettet zwar die eigene Reputation, vergiftet aber die Arbeitsebene** mit dem Partner und bedeutet schlimmstenfalls das Ende der Kooperation. „Wer mit jemand anderem zusammenarbeitet, bekennt sich damit zu ihm“, sagt Ralf Hasford, systemischer Coach und Berater aus Berlin. Hat der Partner einen anderen Qualitätsanspruch oder ist unzuverlässig, färbt das auf einen selbst ab. „Deshalb sollte man sich seinen Partner unbedingt gut aussuchen“, so der Experte.

Außerdem besteht bei Kooperationen mit der Konkurrenz immer die Gefahr, dass Wissen abwandert oder der andere die eigenen Geschäftsgeheimnisse ausnutzt. Heilmann und Leiskau haben das so gelöst, dass sie keine gemeinsamen Server haben und alles über eine eigene Teams-Plattform koordinieren. In ihren wöchentlichen Meetings sprechen sie ausschließlich über ihre Zusammenarbeit für Audi. „Wir reden beispielsweise nicht darüber, ob wir uns bei anderen Ausschreibungen bewerben“, sagt Iris Heilmann.

Alle anderen Fälle sind in einem Partnerschaftsvertrag geregelt. Zum Beispiel, was passiert, wenn jemand nicht leistet, was er soll, oder wer gegenüber dem Kunden haftet. „Wer eine Kooperation eingeht, muss unbedingt einen Vertrag für den

Ernstfall schließen“, sagt Coach Hasford. „Dazu gehört auch durchzuspielen, wie man sich trennt.“

Bevor man aber den Firmenanwalt losschickt, kann eine externe Instanz helfen: unbeteiligte Personen aus beiden Unternehmen zum Beispiel, aber auch ein Berater oder Coach. „Normalerweise findet sich für viele Konflikte eine Lösung“, sagt Hasford. Schließlich sind beide gewillt zusammenzuarbeiten, es gab ja einen Grund, warum sie die Kooperation eingegangen sind.



**40** Prozent

der Agenturen glauben, dass der An- oder Zusammenschluss mit einer oder mehreren anderen Anbietern dazu beitragen kann, **strukturelle Schwächen abzubauen**.

**2/3**

der Unternehmen sagen, dass eine Agentur mit **ergänzenden Fähigkeiten** ein „gutes Match“ ist

**64** Prozent

der Agenturen im DACH-Raum sind zwischen 2018 und 2020 eine **Geschäftsbeziehung eingegangen** oder planen, es zu tun.

Quelle: Agency Arrangement 2020

Die Partnerschaft zu einem Joint Venture auszubauen, sei bislang nicht geplant, sagt Leiskau – auch wenn „Iris die einzige ist, mit der ich mir das vorstellen könnte“. Eine gemeinsame Gründung würde die Unternehmensstrukturen unnötig verkomplizieren. „Und es funktioniert ja auch so“, ergänzt die Palmer-Hargreaves-Chefin.

Dabei ist sie nicht unerfahren, was gemeinsame Ausgründungen angeht. Palmer Hargreaves hat zu Beginn des Jahres zusammen mit der US-Tech-Agentur One Magnify das Joint Venture PH One Magnify gegründet, um gemeinsam den asiatischen Raum >



zu erschließen. „Hier war es wichtig, eine rechtliche Einheit zu haben, weil es so weit weg von unserer Homepage ist“, erzählt Heilmann. „Außerdem erleichtert das unser Auftreten vor Ort.“ Insbesondere in China sei es einfacher zu vermitteln, dass man eine verbindliche und lokale Einheit ist.

**Auch der Verlagsriese Bauer Media und die Agenturgruppe Serviceplan** haben sich für ein Joint Venture entschieden, nachdem sie 2019 gemeinsam einen großen Auftrag der Krankenkasse AOK gewonnen haben. „Das hat auf Anhieb so gut geklappt, dass die beiden die gemeinsame Tochterfirma Bauerserviceplan gegründet haben“, erzählt deren Geschäftsführerin Nadine van Maanen.

Jeder Partner hält daran 50 Prozent und profitiert damit zu gleichen Teilen vom Erfolg. „Das erleichtert es uns, in neue Ausschreibungen zu gehen“, sagt van Maanen. Mittlerweile hat die Ausgründung

drei weitere Kunden neben der AOK gewonnen – zwei aus der Gesundheitsbranche, einen aus dem Food-Bereich. Bauer Media bringt die redaktionelle Kompetenz ein, während Serviceplan für Social Media verantwortlich ist.

Bauerserviceplan ist trotzdem kein klassisches Joint Venture. Nadine van Maanen hat kein eigenes operatives Team. Sie und ihre drei Mitarbeiter – ein Content-Berater, ein Content-Stratege und eine Projektmanagerin – seien eher „die Speerspitze“ beider Unternehmen, erklärt sie.

Das heißt: Sie kaufen Redakteure, Social-Media-Experten und Co für jede Ausschreibung separat beim jeweiligen Mutterunternehmen ein, während die Fachleute weiter bei Bauer Media und Serviceplan angestellt sind. „Wenn wir einen Auftrag gewinnen, arbeitet natürlich ein festes Team an den Aufgaben“, versichert van Maanen. Nebenbei erledigen die Teammitglieder aber weiter ihre Jobs bei Bauer respektive Serviceplan.

Van Maanen kommt von außerhalb, hat vorher in keinem der beiden Unternehmen gearbeitet. „Meine Rolle ist es, zwischen den beiden zu vermitteln“, erklärt die Managerin. „Ein Verlagshaus hat eine ganz andere Herangehensweise als eine Werbeagentur.“ Das zeigte sich zu Beginn beispielsweise bei der Projektkalkulation. Der Verlag, insbesondere der Medizinbereich, musste erst Erfahrungen mit klassischer Auftragsarbeit sammeln, wie das eine Agentur kennt.

**Entsprechend existierten zu Beginn auf Verlagsseite keine externen Tages- oder Stundensätze.** Die Journalisten waren es noch nicht gewohnt, den Aufwand für Kunden realistisch einzuschätzen. „Mal wurden diese zu niedrig angesetzt, mal zu hoch“, sagt van Maanen. Sie ist den operativen Teams gegenüber aber nicht weisungsbefugt.

Um trotzdem wettbewerbsfähig zu sein, musste sie also möglichst diplomatisch erklären, warum eine Seite ihre Kalkulation noch einmal anpassen musste und die andere Seite bei ihrem Preis bleiben konnte. „Ich musste die Gründe für die Anpassungen möglichst sachlich verargumentieren und darauf bauen, dass das Gegenüber offen für diese internen Verhandlungsrunden ist“, erzählt van Maanen. „Am Ende ist das aber noch immer geglückt.“

Mittlerweile hat sich dieser Prozess eingespielt und sie muss nicht mehr so viel verhandeln. „Ich glaube, dass diese Struktur unsere Stärke ist“, so van Maanen. „Weil die Arbeit immer da landet, wo auch die Kompetenz ist.“

## DIE HÄUFIGSTEN FEHLER

Diese fünf Dinge gehen bei **Kooperationsverträgen** zwischen Agenturen oft schief, sagt Rechtsanwalt **Maximilian Conrad**.

- 👉 Die **Laufzeit des Projekts** ist nicht klar definiert. Sie regelt nicht, was mit laufenden Kundenprojekten passiert, wenn die Kooperation endet.
- 👉 Es fehlen genaue Klauseln zum **Zahlungsstrom**: Wer stellt wann an wen Rechnungen? Wie fließt das Geld vom Kunden zu den Partnern?
- 👉 Die Partner drücken sich davor, regelmäßig ihre **Leistungspflichten** im Projekt zu aktualisieren und zu bewerten. Sie sollten Veränderungen in Vertragsanlagen festhalten.
- 👉 Die Partner regeln nicht, wem die entstehenden **Inhalte gehören**. Darunter fallen beispielsweise Bild- und Textdatenbanken, Gerüste für Landingpages und Keyword-Wolken.
- 👉 Die Partner treffen keine sinnvollen Regelungen, wie im **Streitfall** gegenüber dem Kunden kommuniziert wird und durch wen. Das gilt sowohl für Streit untereinander als auch für Konflikte mit dem Kunden.



**Maximilian Conrad** arbeitet als Rechtsanwalt in Berlin. Er berät seit 15 Jahren Start-ups und Mittelständler aus der Digitalwirtschaft.