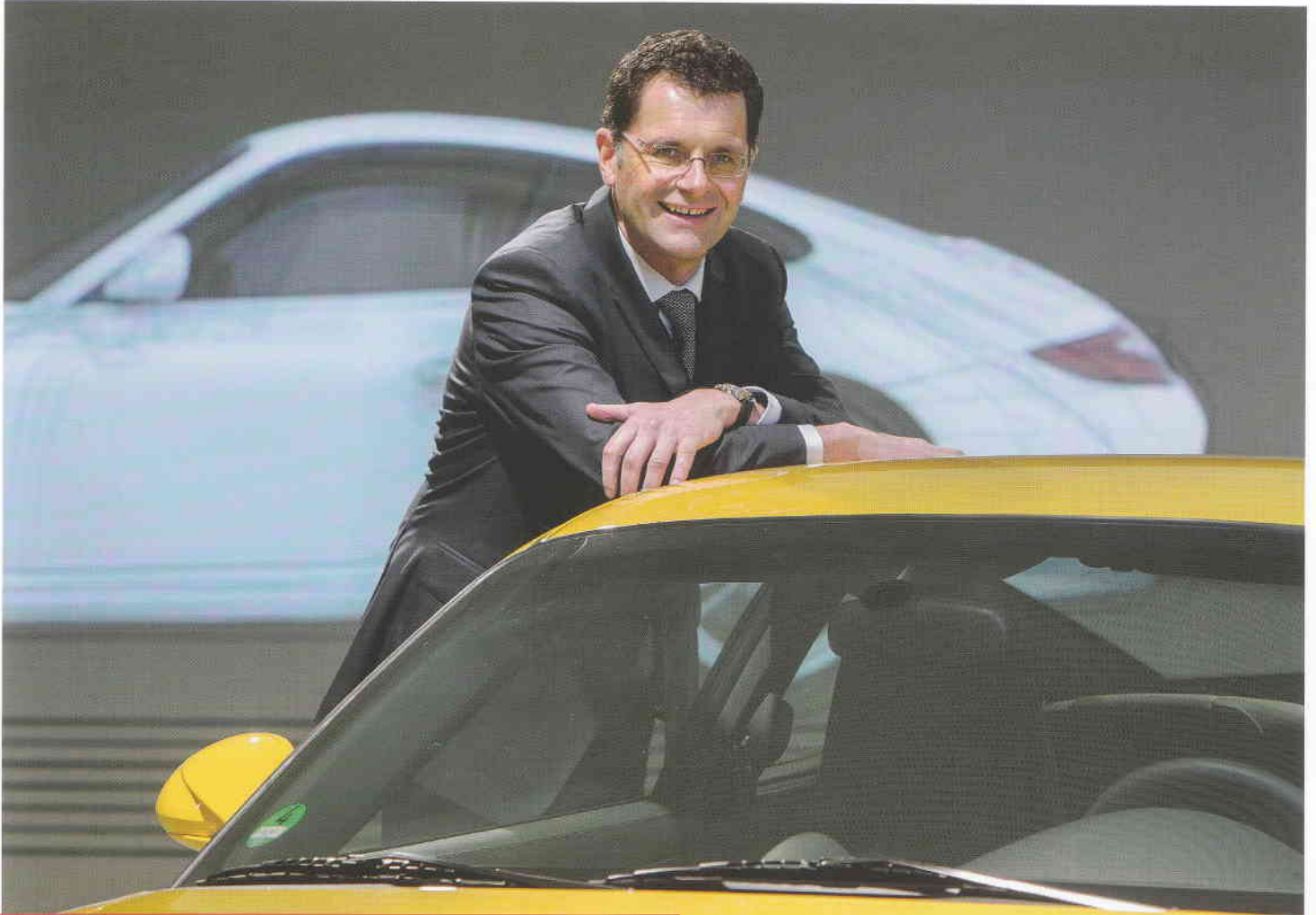


PR MAGAZIN

DAS MAGAZIN DER KOMMUNIKATIONSBRANCHE



TRADITIONSHÜTER

*Hans-Gerd Bode bewahrt die
Eigenständigkeit der Porsche AG*

KANZLERDUELL

*Das Social Web sieht Peer Steinbrück
klar negativer als Angela Merkel*

DUNKLE GESCHÄFTE

*Das Wort Schattenbank wird als
politischer Kampfbegriff missbraucht*

WISSENSTRANSFER

*Unternehmensberater machen
auch kleine Agenturen fit*



Agenturchefs sind nicht unbedingt
passionierte Kaufleute und Strategen.

KNOW-HOW-TRANSFER

Massiver Verdrängungswettbewerb, hohes Innovationstempo, wachsende Kundenansprüche: **PR-Agenturen** müssen sich heute permanent neu erfinden. Doch Agenturchefs fällt es oft schwer, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen, und mit kaufmännischen Aufgaben sind viele überfordert. **Unternehmensberater** versprechen Abhilfe. Eine kleine Szene hat sich sogar aufs Agenturgeschäft spezialisiert. Was sie bieten, was es kostet und wer dahintersteckt.

TEXT: David Selbach / **MITARBEIT:** Camilla Kohrs

Es war 2006, 13 Jahre nach der Gründung. Die Agentur Ehrenberg aus Lübeck stand vor einschneidenden Neuerungen. „Wir waren neun Leute, ein eher familiäres Unternehmen. Jeder wusste über alles Bescheid“, erinnert sich Matthias Mies, der den Betrieb damals schon als Prokurist gemeinsam mit Gründer und Inhaber Magnus Ehrenberg führte. Doch große Kunden hatten angefragt, auch Partner aus dem Ausland. „Es war absehbar, dass wir deutlich wachsen würden“, sagt Mies. Dann würden sie neue Strukturen brauchen, das wussten die Chefs. „Während dieser Phase erschien es uns absolut sinnvoll, unseren Erfahrungsschatz durch externen Input zu bereichern.“

Durch Zufall stießen Ehrenberg und Mies auf den Frankfurter Unternehmensberater Wilhelm Herrmann, der sich auf kleine, inhabergeführte Agenturen spezialisiert hat. Sie buchten sein Workshop-Komplettpaket: sechs Seminare zu Themen wie Controlling, strategisches Neugeschäft, Kundenakquise, Betriebswirtschaft. „Das hat eigentlich alles abgedeckt, was für uns wichtig war“, sagt Mies. Inzwischen ist die Agentur mit dem BWL-Grundkurs im Gepäck zu einem 25-Mann-Betrieb angewachsen, mit Zweigstellen in Malmö, Kopenhagen und Oslo.

Neben Wilhelm Herrmann und seiner gleichnamigen Consultingfirma gibt es eine Handvoll weiterer Unternehmensberater,

die sich die Weiterentwicklung von Marketing- und PR-Agenturen auf die Fahnen geschrieben haben. Meist sind es ehemalige Agenturleute mit BWL-Ausbildung, die insbesondere kleinere, inhabergeführte Agenturen unter ihre Fittiche nehmen (siehe „Einige Spezialisten“, S. 59). Anbieter von BWL-Software für Agenturen offerieren teils ebenfalls flankierende Unternehmensberatung, etwa das Münchner Softwarehaus Troi.

Auch klassische Unternehmensberatungen unterhalten, wenn sie groß genug sind, eigene Abteilungen für die Betreuung von Unternehmen aus Marketing und Kommunikation. Zum Beispiel Booz >>



Wilhelm Herrmann
Herrmann
Consulting

„Der Bedarf an Beratung hat in den Agenturen auf jeden Fall zugenommen.“

mit dem Bereich „Medien“ und McKinsey mit der „Functional Practice Media & Entertainment“. Sie beraten aber eher große Agenturnetzwerke.

Die Tagessätze der kleinen Spezialisten liegen zwischen 1.000 und 1.500 Euro – und damit deutlich unter den Preisen der großen Unternehmensberatungen. Fünf bis sieben Tage genügen in den meisten Fällen, um entscheidende Veränderungen zu bewirken, sagt Andreas Frank, Inhaber von AgenturConsult aus dem baden-württembergischen Ellwangen. „Lösungen sind in den Agenturen oft im Grunde vorhanden, werden aber erst durch einen Blick von außen gesehen“, so Frank. „Dann kann auch schon in zwei Tagen viel erreicht werden.“

„Die Großen haben sich schon immer Berater ins Haus geholt“, sagt Wilhelm Herrmann. Er beobachtet seit gut zehn Jahren, wie sich auch kleinere, inhabergeführte Agenturen zunehmend an Unternehmensberater wenden. „Der Bedarf hat auf jeden Fall zugenommen.“ Die Gründe fasst Herrmanns Konkurrent Heiko Burrack auf seiner Homepage prägnant zusammen: „Neue Trends wie Social Media und Mobile Marketing treiben die Dienstleister vor sich her“, schreibt Burrack, der jahrelang als Kundenberater für Werbeagenturen wie McCann Erickson gearbeitet hat. „Kunden hinterfragen Kosten, und Agenturen sind auch nicht mehr die coolen Arbeitgeber. Dank dem Testwahn der Marktforscher weicht die Kreativität dem mathematischen Kalkül.“

Es herrsche ein Verdrängungswettbewerb, bestätigt Berater Herrmann. „Es gibt einfach zu viele Agenturen.“ Diese müssen

sich ständig neu positionieren. Nur sind gerade in kleinen Agenturen die Chefs eben nicht unbedingt gelernte Kaufleute. Oder es fehlen ihnen Zeit und Muße für Betriebswirtschaft.

Das Geschäft sei speziell, sagt Herrmann, der nach eigenen Angaben bisher 350 Agenturen beraten hat. Er hat die Erfahrung gemacht, dass die Unternehmer sich an Berater wie ihn wenden, wenn sie vor typischen Entwicklungsschwellen stehen. Etwa beim Schritt vom Freelancer zur Agentur mit mehreren Beschäftigten. Oder beim Wachstum auf 15 bis 25 Mitarbeiter, wo Vollzeit-Projektmanager und eine zweite Führungsebene nötig werden. „Natürlich beim Verkauf der Agentur“, so Herrmann. Auch finanzielle Probleme seien oft ein Grund.

Geht es um die generelle Weiterentwicklung eines Dienstleisters, beginnt er mit einer Analyse des Ist-Zustands, die er 360-Grad-Check nennt. Je nach Ergebnis berät er die Agenturinhaber individuell in Sachen Mitarbeiterqualifikation, Projektmanagement oder Controlling. Oder er empfiehlt die Teilnahme an seinem Seminarprogramm „agenturexcellence“. Sechs Workshops schlagen mit knapp 6.000 Euro zu Buche – eine Art Crashkurs im Agenturmanagement.

„Beratung ist auch für Agenturen selbst sicher sinnvoll“, findet Alexander Güttler, Chef von komm.passion und bis Ende April Präsident des Branchenverbands Gesellschaft Public Relations Agenturen (GPRA). Gerade kleinere Dienstleister benötigten häufiger Starthilfe, zum Beispiel in Sachen Finanzen, Recht, IT oder Prozessorganisation.



Außer den wenigen Spezialisten, die sich auf Einzelbereiche wie Controlling, Coaching oder Wachstumsberatung konzentrieren, gebe es aber kaum Unternehmensberatungen, die sich ausschließlich um Agenturen kümmern. Dafür sei der Markt zu klein. „Große Agenturen haben zudem das Know-how im eigenen Haus“, sagt Alexander Güttler. „Bei allgemeinen Entwicklungsthemen wenden sie sich dann an Strategieberater, die sich auch mit anderen Branchen auskennen.“ Die seien unter Umständen sogar besser geeignet als Agenturspezialisten, weil sie Impulse aus anderen Industrien einbringen könnten.

Einer der Spezialisten ist Bernhard Probst. Sein Fach sind die Finanzen. Der Inhaber der Firma „kleinkariert – Agentur für Struktur“ hat schon für eine 75 Mitarbeiter starke PR-Firma die Arbeitsprozesse in der Buchhaltung umgebaut, einen neuen Buchhalter eingestellt und geschult sowie gemeinsam mit ihm ein Controlling-System eingerichtet. Ein inhabergeführtes Agenturnetzwerk mit 63 Mitarbeitern und sechs Firmen beauftragte ihn, die Finanzen in einer Abteilung zu zentralisieren. Und mit dem Inhaber einer kleinen Internetagentur setzt er sich einmal pro Monat zusammen, um mit ihm die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des Steuerberaters durchzugehen.

Probst hat zehn Jahre in der Kommunikationsbranche gearbeitet und war zuletzt kaufmännischer Leiter einer Werbeagentur. Er weiß: „Viele Agenturinhaber wollen sich mit Themen wie Buchhaltung und Finanzen nicht auseinandersetzen. Das ist auch nicht ihr Geschäft, sie werden

für gute Ideen und deren Umsetzung beauftragt und nicht für das Backoffice.“

Diese Einstellung führt immer wieder zu denselben Fehlern: Agenturen erzielen zu geringe Einnahmen, weil sie es nicht schaffen, rechtzeitig die Rechnungen zu schreiben. Sie arbeiten an einem Projekt, betreiben währenddessen aber keine Akquise. Und wenn das Projekt endet, stehen sie ohne Kunde da.

Manche hätten jahrelang wie die Mäden im Speck gelebt, die Aufträge flogen ihnen nur so zu, berichtet Andreas Frank von AgenturConsult. „Auf einmal ändert sich das, und die Agentur steht vor einem massiven Problem.“ Nicht selten hätten die Dienstleister zwar genügend Aufträge, seien aber trotzdem nicht liquide. „Dann ist es meist ein kaufmännisches Problem“, sagt Frank. Entweder sind die Honorare zu niedrig angesetzt. Oder man gibt zu viel Geld aus. „Da kann es sich schon mal lohnen, die Kontoauszüge der vergangenen Jahre durchzuschauen und zu prüfen, ob und wo sinnlos Geld ausgegeben wurde.“

kleinkariert-Chef Bernhard Probst wird typischerweise gerufen, wenn Dienstleister von der händischen Excel-Verwaltung auf eine professionelle Agentursoftware umsteigen wollen. „Es knirscht im Getriebe, die Struktur passt nicht mehr zur Agentur“, sagt Probst. Der Inhaber stelle sich das meist so vor, dass er nur auf einen Knopf drückt und dann die wichtigsten Kennzahlen ausgespuckt bekommt. „Jedes Buchhaltungssystem ist aber nur so gut wie die Mitarbeiter, die es füttern“, so Probst.

Also erarbeitet er mit seinen Kunden in einem Workshop passende Arbeits- >>

EINIGE SPEZIALISTEN

AGENTURCONSULT_{DE}
www.agenturconsult.de

Zielgruppe: kleine und mittelständische (Werbe-)Agenturen

Schwerpunkte: strategische Neuausrichtung, Eigenmarketing, Kostenoptimierung



Herrmann Consulting
www.herrmann-consulting.de

Zielgruppe: inhabergeführte Agenturen (Werbung, Online, PR etc.)

Schwerpunkte: kaufmännisches Know-how, Präsentation, Verhandlungstechnik (in Seminaren und Einzelberatungen)

kleinkariert
www.kleinkariert.com

Zielgruppe: jede Art von Agentur (Werbung, Online, PR etc.)

Schwerpunkte: Interimsmanagement (kaufmännische Leitung), Aufbau von Buchhaltungsstrukturen/Controlling-systemen

Burrack new business advice
www.burrack.de

Zielgruppe: (Werbe-)Agenturen und „Unternehmen aus dem Marketing“

Schwerpunkte: Neukundengewinnung (sowohl Seminare als auch Einzelcoachings für Führungskräfte)



Foto: iStockPhoto.com



Heiko Burrack
new business advice

„Die Menschen in einer Agentur sind ein eigener Schlag. Ganz anders als zum Beispiel Banker.“

prozesse und ein Agenturhandbuch. Später kommt er einmal pro Quartal vorbei und bringt als externer kaufmännischer Leiter die Bücher auf Vordermann. „Das geht oft über Zeiträume von drei bis fünf Jahren“, sagt Probst.

Dabei sei entscheidend, dass er selbst lange für Kommunikationsdienstleister gearbeitet habe. Wer nicht aus der Branche stamme, spreche schlicht nicht dieselbe Sprache wie Agenturchefs. Zum Beispiel verständen solche Berater es häufig nicht, dass es nichts bringt, einen Mitarbeiter nach Unterlagen zu fragen, der einen Tag später eine Pitch-Präsentation hat.

„Die Menschen in einer Agentur sind ein eigener Schlag“, bestätigt Heiko Burrack, Chef der Unternehmensberatung new business advice. „Ganz anders als zum Beispiel Banker.“ Die formalen Regeln seien weniger streng, von der Kleiderordnung bis hin zur Sprache. „Man baut auch, aber dies ist individuell verschieden, sehr schnell ein Vertrauensverhältnis auf.“

Iris Heilmann war es wichtig, mit Ihregleichen zu tun zu haben, als sie im Jahr 2011 das Seminarprogramm von Herrmann Consulting absolvierte. Mit ihrer Kölner Agentur PR-Partner stand die Mitinhaberin und Geschäftsführerin damals kurz davor, die Schwelle zum 20. Mitarbeiter zu überschreiten. Zusammen mit ihrem Kompagnon Roger Homrich und wechselnden Mitarbeitern reiste Heilmann zu den Herrmannschen Seminaren, wo sie mit jeweils zehn bis 15 Teilnehmern aus anderen Agenturen saß. „Herrmann achtet darauf, dass keine direkten Konkurrenten zusammenkommen“, erinnert sich Heil-

mann. „Alle Agenturen haben offen über Probleme gesprochen, und man konnte sich auch gegenseitig behilflich sein.“

Inzwischen haben Heilmann und Homrich ein neues Zeiterfassungssystem eingeführt, und die Agentur hat zusätzlich zu den bisherigen Dienstleistungen neue Produkte entwickelt, die auch als solche zu Festpreisen verkauft werden. Dazu gehören zum Beispiel Workshops zur Kommunikationsstrategie und „LivingPages“, animierte PDF-Dokumente. „Zwei- bis dreimal pro Jahr kommt die ganze Agentur zusammen, und jeweils zwei bis drei Teams berichten, wie die Kundenbeziehungen bisher gelaufen sind und wie man diese künftig weiter entwickeln kann“, sagt Heilmann. „Dabei kommen viele konstruktive Vorschläge.“

In den Augen von Agenturberater Herrmann hat Heilmann alles richtig gemacht. „Sie hat die Themen konsequent weiter getrieben und setzt sie in turnusmäßigen Meetings immer wieder auf die Agenda.“ Er empfiehlt allen seinen Auftraggebern, nach der Beratung ein Team aus ein bis zwei Mitarbeitern zu bilden, die sich neben dem Alltagsgeschäft um die Entwicklung der Agentur kümmern. „So“, verspricht Herrmann, „speichert man das Know-how.“

David Selbach und Camilla Kohrs arbeiten als freie Journalisten in Köln.