Foto: beermedia/Fotolia.com

LOSE NETZE

*Deutsche **PR-Agenturen** betreiben ihre **Internationalisierung** bestenfalls pragmatisch. Auslandsbüros sind selten und entstehen in der Regel auf Kundenwunsch. Meist pflegen die Anbieter lose Kooperationen und Netzwerkpartnerschaften. Strategische Expansionspläne hegt kaum ein Dienstleister. Teil zwei unserer Serie zu Internationalisierungs-Strategien von PR-Abteilungen und Dienstleistern.*

TEXT: Sina Österreicher und Olaf Wittrock

Für Robert Trenkel war es ein Moment der Wahrheit, aber auch das Eingeständnis eigener Schwäche. Sechs Jahre ist es her, der PR-Berater hatte gerade seinen Job als Geschäftsführer bei achtung angetreten, da klopfte Ergo Baby Carrier an. Der US-Hersteller von Kindertragen wollte die Hamburger als Leitagentur für seine Europa-Expansion beauftragen. „Doch dann haben sie uns gefragt, wie wir außerhalb Deutschlands aufgestellt seien", so Trenkel. „Darauf konnten wir keine richtige Antwort geben, weil wir gar nicht international aufgestellt waren." Und so endete das Gespräch, bevor es richtig begonnen hatte.

Nach dem Offenbarungseid hatte Trenkel keinen neuen Kunden, aber eine neue Aufgabe. Bis zu seinem Ausstieg bei der Agentur, die er 2011 in Richtung A&B One verließ, kümmerte er sich um die Internationalisierung von achtung. Der PR-Profi, der 2013 das Beraternetzwerk Sturmfest gründete, etablierte ein Projektteam, das von Deutschland aus mögliche Partneragenturen im Ausland identifizierte, die nach Größe, Ansatz und Schwerpunkten zu den Hanseaten passen könnten. Mit den aussichtsreichsten Kandidaten vereinbarte er eine Zusammenarbeit – in der Regel per Handschlag, ohne große Vertragsabsprachen und zunächst für ein konkretes Projekt. So wuchs ein loser Pool von Agenturen heran, unter anderem in Frankreich, Italien, Spanien und Schweden.

Inzwischen, sagt CEO und Gründer Mirko Kaminski, sei achtung nicht mehr nur an ausgewählten Orten oder für einzelne Kunden im Ausland unterwegs, sondern durch und durch internationalisiert. Vor allem in den vergangenen zwei Jahren sei das grenzüberschreitende Geschäft stark gewachsen: Fast zwei Drittel der Aufgaben hätten länderübergreifenden Charakter. Entweder gehe es um Projekte internationaler Kunden für den deutschen Markt und die Entwicklung von Konzepten, die später international von der eigenen oder anderen Agenturen umgesetzt werden. Oder darum, als Leitagentur eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln und andere Dienstleister zu koordinieren. Paneuropäische Aufträge zählten heute zum Alltag, sagt Kaminski: „Inzwischen können wir jeden Kunden bedienen, egal in welches Land er will."

Mit diesem Versprechen steht achtung nicht allein da. Fast alle großen, hierzulande

***Deutsche Agenturen erzielen ihre Umsätze** überwiegend mit heimischen Kunden – die aber wollen zunehmend international präsent sein.*

tätigen Kommunikationsagenturen treten als international vernetzte Dienstleister auf. Auch kleinere Verfolger widmen sich verstärkt Projekten, die über die deutschen Grenzen hinausreichen. Der Grund dafür ist simpel: Zwar erzielen die Agenturen ihre Umsätze überwiegend mit Kunden aus der Heimat, aber diese wollen zunehmend international präsent sein. Immer häufiger fragen Firmen nach einer Leitagentur für internationale Etats in Deutschland, heißt es bei den Dienstleistern. Wer solche Etats nicht der Konkurrenz überlassen will, muss aufrüsten.

Um international mitzumischen, können Agenturen grundsätzlich drei Wege gehen. Entweder sie versuchen, möglichst viel Auslandsgeschäft aus Deutschland zu steuern. Das ist meist der erste Schritt, stößt aber an Grenzen, sobald tiefere lokale Kenntnisse und Kontakte gefragt sind. Dafür holen die Dienstleister dann Partner aus den Zielmärkten ins Boot – projektweise, in loser Kooperation oder in einem festen Netzwerk. Dritter Weg: Sie gründen oder kaufen eigene Auslandsposten, werden also selbst zum Netzwerk.

Welche Option die Agenturen wählen, hängt weniger von strategischem Weitblick ab. Den Kurs bestimmt der Kunde, also letztlich Wettbewerbsdruck. Häufig mischen sich im Ergebnis Netzwerkpartnerschaften, Ad-hoc-Kooperationen und eigene Büroinfrastruktur – die Übergänge zwischen den Modellen sind fließend.

achtung ist dafür ein gutes Beispiel. Die Hanseaten begannen mit loser Partnersuche in ausgewählten Zielmärkten. Noch heute präferiert Kaminski diese Art der Zusammenarbeit, verspricht individuell für jeden Kunden geschmiedete Partnerschaften: „Ich bin kein Fan von starren internationalen Netzwerken“, sagt er. Trotzdem hat er sich in diesem Jahr dem Verbund „thenetworkone“ angeschlossen, denn mit 100 Mitarbeitern kann achtung nicht überall vernetzt sein.

thenetworkone betätigt sich als eine Art Makler für Agenturen und auch direkt für Konzerne. 750 Agenturen aus 106 Ländern sollen bei dem Verbund akkreditiert sein – wer genau, darüber schweigen die Macher. Die Geschäftsanbahnung läuft so: Kaminski sagt den Londonern, wo er einen Partner braucht, was dieser können, welche Erfahrungen er mitbringen und welchen Charakter er haben sollte. Dann bekommt er einen Partner vermittelt. Seine Erfahrungen seien positiv, sagt der achtung-Chef: „Der Eintritt in dieses Netzwerk war für uns ein Schritt, um wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Auch Frank Behrendt, Vorstandssprecher von fischerAppelt (fA), bevorzugt lockere Verbindungen. „Viele Agenturen dachten in den vergangenen Jahren, sie müssten international werden und sind dabei gescheitert“, sagt er. Andere behaupteten zwar, international vertreten zu sein. Es steckten aber letztlich doch nur Netzwerkpartner dahinter, keine hierarchisch geführten Büros.

fA kam lange ohne Außenposten aus. Gleichwohl gehörte die Gruppe in den vergangenen Jahren zu den am stärksten wachsenden Dienstleistern. Sie beschäftigt mehr als 300 Mitarbeiter, arbeitet für weltweit tätige Konzerne wie Daimler und Telekom. Um internationale Aufträge realisieren zu können, ist fA seit neun Jahren >>

Frank Behrendt
fischerAppelt

„Viele Agenturen dachten, sie müssten international werden und sind daran gescheitert.“

Michael Kemme
Oliver Schrott

„Irgendwann wurde es schwer, die Anforderungen in den USA und Asien ohne Präsenz vor Ort zu erfüllen.“

deutscher Partner im weltweit ältesten Netzwerk Public Relations Organisation International (PROI), in dem Agenturen lose kooperieren. fA pflegt mit anderen Mitgliedern unter anderem einen Mitarbeiteraustausch. Zudem initiierte man vor elf Jahren das Netzwerk für Gesundheitskommunikation GlobalHealthPR.

Ende 2012 eröffneten die Hamburger ihr erstes Auslandsbüro. In Doha im Emirat Katar arbeiten zwölf Mitarbeiter, vier davon aus Deutschland. fA wittert angesichts der prosperierenden Golfstaaten, der Fußball-WM 2022 und der unterentwickelten Agenturszene neue Kunden. Zudem hat der Aufbau des Büros persönliche Gründe: Treibende Kraft ist Behrendt zufolge Dino Büscher, der seit 2012 die Live-Marketing-Sparte von fA führt.

Büscher hatte 2009 für Pleon Event + Sponsoring (heute BBDO live) ein Büro in Katar eröffnet, erster Kunde war die Luxushotelkette Oetker Hotel Collection, die sich im Nahen Osten bekannt machen wollte. Drei Jahre später trug Katar laut Büscher 15 Prozent zum BBDO-live-Umsatz bei. Trotzdem schloss die Agentur mit seinem Weggang 2012 das Büro, weil man sich aufs heimische Geschäft konzentrieren wollte. fA will die Marktlücke besetzen. Die ersten großen Kunden aus den Branchen Automobil, Mobilfunk und Luftfahrt seien akquiriert, sagt Behrendt. Namen dürfe er noch nicht nennen.

Allerdings, meint er, solle man das Thema Internationalisierung auch nicht überbewerten. Kunden aus dem Ausland trügen weniger als 20 Prozent zum Umsatz bei. Im Kern bleibt fA eine deutsche Agentur. Bringt ein Auftraggeber eigene Wunschagenturen im Ausland mit, arbeitet fA auch mit diesen zusammen. „Es hört sich zwar kompliziert an, wenn der Kunde in verschiedenen Ländern einzelne Agenturen aussucht und diese sich dann immer neu vernetzen müssen“, sagt Behrendt. Aber der Aufwand sei kaum größer, als wenn man als Leitagentur selbst Partner bestimme. Zwar müsse man sich mit der Arbeitsweise der anderen erst vertraut machen. Dafür entfalle der Einspielprozess zwischen Auslandsagentur und eigenen Kunden.

Davon abgesehen müsse man die Partner nicht selbst suchen. Das sei oft genug nötig und schwierig: „Kein Netzwerk der Welt ist so aufgestellt, dass in allen Ländern zu jedem spezifischen Thema und Projekt das passende Know-how vorliegt“, so Behrendt. Daher könne es sinnvoller sein, dem Kunden die Wahl zu überlassen. „Das wird in den kommenden Jahren sicher ein häufig angewandtes Modell sein.“

Einen behutsamen Internationalisierungskurs fährt Oliver Schrott (OSK), ebenfalls einer der Aufsteiger der vergangenen Jahre und heute unter den top fünf PR-Agenturen in Deutschland. Dabei haben die Kölner in 20 Jahren mehr als 500 internationale Projekte in über 40 Staaten auf vier Kontinenten auf die Beine gestellt, darunter Events, Messeauftritte und globale Roadshows, berichtet Michael Kemme, Geschäftsführer Kundenberatung.

Trotzdem unterhält die 135 Mitarbeiter starke Agentur nur zwei Auslandsbüros: seit 2008 in New York, seit 2010 in Peking. „Am Anfang haben wir viele Projekte von Deutschland aus gesteuert. Aber irgendwann wurde es schwer, die An- >>

„KUNDEN ERWARTEN UNS VOR ORT“

Um die Internationalisierung von ***Deekeling Arndt Advisors*** *kümmert sich als Co-Geschäftsführerin seit Neuestem Heike Humpf, zuvor bei der Deutschen Post DHL für globale Kommunikationskonzepte verantwortlich. Geschäftsführer* ***Egbert Deekeling*** *über die Hintergründe und seine Pläne.*

prmagazin: **Heike Humpf soll künftig die Internationalisierung von Deekeling Arndt Advisors vorantreiben. Was steckt dahinter?**
Deekeling: Wir arbeiten natürlich gerade im Bereich Change und Leadership immer schon international und begleiten deutsche Konzerne und Unternehmen im Rahmen von weltweiten Veränderungs- und Integrationsprozessen. Aber die Anforderungen werden zunehmend spezifischer, und dem müssen wir Rechnung tragen.

prmagazin: **Was heißt das konkret?**
Deekeling: Früher haben wir die Unternehmen insbesondere bei internationalen Roll-out-Prozessen unterstützt, und zwar so, dass sie dann mit eigenen Kräften Prozesse und Kampagnen durchführen konnten. Aber es gab immer eine klare Trennung: Ihr kommt von draußen, wir von drinnen. Wir werden aber heute schon, und verstärkt in der Zukunft, in die Kommunikations- und HR-Teams unserer Klienten integriert und übernehmen Aufgaben im Rahmen der Prozessführung.

„Wir werden verstärkt in Kommunikations- und HR-Teams integriert.“

prmagazin: **Welche strukturellen Anforderungen bringt das mit sich?**
Deekeling: Wir müssen teilweise in erheblichem Ausmaß Ressourcen zur Verfügung stellen, zum Beispiel sprachgewandte und kulturerfahrene Moderatoren, Coaches und Texter. Unsere Kunden erwarten Native Speaker im Team, sie erwarten, dass sich die Diversität ihrer Abteilungen und Bereiche auch in unserem Beraterinnen- und Beraterangebot widerspiegelt. Und sie erwarten uns „vor Ort“. Das heißt nicht nur in den Headquarters, sondern on-site in ihren ausländischen Gesellschaften und Einheiten.

prmagazin: **Sie arbeiten aber auch mit Partneragenturen im Ausland zusammen.**
Deekeling: Natürlich. Aber wir gehören nicht zu einem Network. Wir suchen uns je nach Aufgabenstellung, insbesondere in den Bereichen Public Affairs und Corporate Communications, die thematische Expertise. Im Bereich Change oder Leadership arbeiten wir seit vielen Jahren mit einer Reihe international exzellent vernetzter Kollegen und Kolleginnen zusammen. Sie arbeiten in Agenturen und Beratungen in und aus London heraus.

prmagazin: **Sie sagen, Sie gehören keinem internationalen Netzwerk an. Allerdings haben Sie doch vor fünf Jahren mit Agenturen aus Österreich und der Schweiz zusammen das Unternehmen The Counselors gegründet. Ist das kein Netzwerk?**
Deekeling: Das ist eine Beratungsplattform, die hauptsächlich dazu dient, ausländische Investoren im deutschsprachigen Raum und in Osteuropa kommunikativ zu begleiten und grenzüberschreitende, deutschsprachige Mandate zu betreuen. Wir nutzen als gemeinsame Plattform zwar auch unser Büro in Brüssel. Trotzdem sehe ich The Conuselors nicht in erster Linie als Internationalisierungsschritt.

prmagazin: **Brauchen Sie noch mehr internationale Expertise, um wettbewerbsfähig zu bleiben?**
Deekeling: Wir arbeiten mit Hochdruck an der Verfestigung und dem Ausbau dieser Ressourcen. Wir suchen natürlich auch Partner, Kommunikationsberatungen oder Agenturen, die unser Leistungs- und Beratungsangebot abbilden. Das ist allerdings nicht so einfach, wie wir feststellen mussten. In Großbritannien und den USA beispielsweise gibt es kaum Anbieter unter Kommunikationsagenturen, die in unserem Verständnis und mit unserer Fertigungstiefe Change- und Leadership-Prozesse begleiten. Das machen in diesen Märkten HR- oder Managementberatungen. Deswegen suchen wir auch nach Partnern, mit denen wir ein Angebot nach unserem Verständnis aufbauen können. Das bietet uns und möglichen Partnern Wachstumschancen und erhöht die Beratungskompetenz und Fertigungstiefe vor Ort.

Tilo Bonow
piâbo

„Unser Ziel ist es, in jedem Land mit mindestens zwei Agenturen Kontakt zu halten, um Kunden Auswahl zu bieten.“

forderungen ohne Präsenz vor Ort zu erfüllen“, so Kemme. Auch wenn die Mitarbeiter alle Englisch sprechen, viele eine zweite und dritte Fremdsprache, zwei Kolleginnen in Deutschland sogar Mandarin, war es auf Dauer schwierig, nur vom Schreibtisch aus die Balance zwischen der deutschen Sichtweise und der Kultur in den USA oder Asien zu finden.

Die Büros dienen heute als Außenposten für die wichtigsten außereuropäischen Wirtschaftsräume. Von dort aus stemmt OSK etwa Aufgaben in den USA und China für Großkunde Daimler, für Bosch und Tetrapak, Siemens oder Kabelhersteller Lapp. Vermehrt kämen auch Anfragen aus dem Ausland, so Kemme. In beiden Büros arbeiten deutsche und lokale Mitarbeiter, in Peking sogar Kollegen aus sechs asiatischen Ländern. Kemme zufolge erfüllt diese Mischung zwei Anforderungen: „Einerseits vertreten sie unsere deutsche Güte und Philosophie im Ausland, andererseits kennen sich die Teams vor Ort bestens mit den lokalen Gegebenheiten aus.“

OSK kooperiert je nach Kunde und Projekt mit unterschiedlichen Dienstleistern – denn Kemme hat ähnliche Erfahrungen gemacht wie die Konkurrenten: „Im besten Fall ist man so gut mit ausländischen Agenturen verknüpft, dass man direkt auf sie zurückgreifen kann. Das ist aber nicht immer der Fall.“ Und wenn ein passender Partner fehle, sei es schlicht eine Zeitfrage, den richtigen zu finden.

Unterm Strich ist klar: Die internationale Leistungsfähigkeit ist eine Frage des richtigen Netzwerks, und sei es nur lose geknüpft. Dabei spielt die Größe der Agentur kaum eine Rolle. Der Social-Media-Spezialist piâbo aus Berlin etwa ist sozusagen von Natur aus international aufgestellt: Die meisten seiner Kunden stammen aus der digitalen Wirtschaft, und für Internetshop-Betreiber oder App-Programmierer gehört grenzüberschreitendes Denken zum Geschäftsmodell.

piâbo-Gründer Tilo Bonow und seine 16 Mitarbeiter hatten schon in 25 Ländern zu tun. Bonow hat von Beginn an Partner im Ausland gesucht. Erst per Google-Suche, dann über Recherchen in den Referenzlisten und schließlich im persönlichen Gespräch. „Wir haben uns gefragt, wer ist das piâbo in Frankreich, Großbritannien und so weiter? Dann sind wir auf Agenturen mit ähnlichem Ansatz zugegangen.“

Im Lauf der Jahre entstanden so Verbindungen, die Bonow ständig erweitert und überdenkt. „Unser Ziel ist es, in jedem Land mit mindestens zwei Agenturen Kontakt zu halten, um Kunden eine Auswahl zu bieten und auch große Projekte parallel stemmen zu können.“ Derzeit sucht er vor allem Partner in Asien, wo das „mobile business“ rasant wächst.

Blue Moon, eine Neusser Agentur mit 15 Mitarbeitern und Fokus auf Produkt- und Marken-PR für deutsche Mittelständler, hat ebenfalls einen Internationalisierungsschub hinter sich. Ein Jahr nach der Gründung vor 13 Jahren fragten die ersten Kunden nach Unterstützung in Südafrika und Brasilien. „Seitdem haben wir unser Netzwerk von Partnern systematisch aufgebaut“, so Vertriebschefin Sonja Intze.

Die Agentur hat dazu selbst die Führung in einem Netzwerk mit 30 Partnern aus 22 Ländern übernommen und stellt dieses in der Außendarstellung deutlich in

Die dritte Folge dieser Serie** erscheint in der November-Ausgabe und beschäftigt sich mit **Internationalisierungs-Strategien kleiner und mittlerer Unternehmen.

den Vordergrund. Blue Moon legt Wert darauf, gegenüber Kunden stets als Leitagentur aufzutreten, behält die Budgetverantwortung und evaluiert die Ergebnisse der Arbeit in den Ländern nach einem selbst entwickelten System.

Die mittelständischen Kunden – Blue Moon arbeitet unter anderem für Möbelbauer Hülsta und Rohrleitungsspezialist Viega – entschieden immer häufiger nach dem internationalen Know-how, hat Intze festgestellt. Das sei sogar wichtiger als Branchenexpertise. So habe das Netzwerk neue Kunden aus der Verpackungs- und der Versicherungsbranche angelockt, in denen Blue Moon zuvor nicht aktiv war.

Zugleich sei es für erfolgreiche PR im Ausland unabdingbar, Partner zu haben, die gute Kontakte zu regionalen Journalisten pflegten. Dafür sorgen bei Blue Moon vier Mitarbeiter, die sich ausschließlich um internationale PR und Kontakte zu den ausländischen Partnern kümmern.

Bei aller Vielfalt in Sachen Internationalisierung: Geschäfte im und aus dem Ausland akquiriert kaum eine deutsche Agentur. Die Expansion dient überwiegend der Begleitung deutscher Kunden. Das unterscheidet die Szene von internationalen Netzwerken wie Edelman, Hill + Knowlton und Co. Eine vergleichbar aggressive Expansion betreibt hierzulande nur Media Consulta (MC). Gründer Harald Zulauf begann Mitte der 1990er Jahre, im Ausland zu akquirieren, vor allem bei öffentlichen Auftraggebern. Und er suchte sich systematisch Partner, band sie vertraglich ins MC-Netz ein, übernahm manche auch.

Den Durchbruch brachten mehrere Etats der EU-Kommission. 2007 gewann Zulauf unter anderem eine Ausschreibung für vier Jahre europaweite Öffentlichkeitsarbeit im Volumen von 80 Millionen Euro, 2012 verteidigte er den Mega-Etat. Er spricht gern davon, nicht nur in allen EU-Staaten präsent zu sein, sondern mit 68 Büros weltweit: „Wir wollen von einem europäischen zu einem weltweiten Network werden“, sagt er selbstbewusst.

Übernahm oder gründete MC anfangs in der Regel Agenturen im Ausland, sind die meisten Partner heute nur noch über ein Lizensierungsmodell eingebunden, etwa SEC in Italien, Primum in Polen, RF/Binder in den USA und Sefiani in Australien. Da Zulauf mit MC vor allem außerhalb Europas wachsen will, stößt er jedoch an strukturelle Grenzen. Bisher liefen alle Fäden in Berlin zusammen. „Globale Steuerung ist auf Dauer aus einer einzigen Zentrale nicht machbar“, sagt Zulauf. Dabei schielt er offenbar auf die angelsächsische Konkurrenz, die ihre Standorte mit Geschäftsführern ausstattet und vor Ort auf Kundenfang schickt.

Auch Zulauf schafft zusätzliche Zentralen in Brüssel, Moskau, Jakarta, Rio und Doha. Der MC-Gründer spricht von „kontinentalen Hubs“, will die Verantwortung regionalisieren, um näher an den Kunden sein: „Lokale PR dient häufig dazu, Unternehmen auf fremden Märkten heimisch zu machen“, sagt er. Wer sich immer weiter internationalisiert, ist irgendwann selbst ein internationaler Anbieter. Davon allerdings sind die deutschen Agenturen fast alle meilenweit entfernt. <<

Sina Österreicher und Olaf Wittrock arbeiten als freie Journalisten in Köln.

Harald Zulauf
Media Consulta

„Globale Steuerung ist auf Dauer aus einer einzigen Zentrale nicht machbar.“