

Die Agentur-Fusionitis

MERGER & AKQUISITIONEN TBWA übernimmt Heimat, BBDO und Publicis fusionieren jetzt doch nicht. Der Werbefachmann Jürgen Stöhr fragt sich, ob das alles gutgehen kann.



„Nach dem großen Fressen stören Kunden nur die Verdauung.“ Mit dieser Headline machten wir Ende der 80er-Jahre als mittelständisches inhabergeführtes Unternehmen in der FAZ Front gegen die Schluckspechte unserer Branche. Damals fusionierten BDDP Paris und die berühmte Mary Wells Agentur aus den USA. 1993 schluckte die Omnicom-Gruppe TBWA, 1995 fusionierte die Agentur Chiat Day, die mit dem TV-Spot zur Einführung des Apple-Macintosh Werbegeschichte schrieb, mit TBWA.

Auch aktuell hat der Fusionsmarkt wieder Konjunktur: Soeben ist der Zusammenschluss der US-Holding Omnicom (BBDO, DDB und TBWA) mit der französischen Publicis geplatzt. Vordergründig wegen unüberwindbarer Managementprobleme. De facto wohl eher wegen der unüberwindbaren Kundenkonflikte, was bei zunehmender Größe der beteiligten Partner kaum ausbleiben kann – und speziell bei dieser Elefantenhochzeit vorprogrammiert war. In Deutschland wurde kürzlich die erfolgreiche Kreativagentur Heimat von TBWA übernommen, und in Kalenderwoche 28 erfahren wir, dass die Hamburger Agentur Grimm Gallun Holtappels dem internationalen Netzwerk Lowe + Partners in die Fänge geraten ist.

Getrieben wird die Fusionitis unter anderem durch den florierenden Markt der Onlineagenturen und zahlreichen Start-ups. Denn beide Unternehmenstypen überwintern häufig durch frühzeitige Fusionen. Übernahmeunternehmen versprechen sich von der Fusion den Wachstumsschub. Gleichartige Unternehmen verbinden mit der Fusion meistens die Nutzung von Synergien zur Verbesserung der Kostenstruktur und einen gesteigerten Marktanteil. Sich ergänzende Unternehmen erweitern durch die Fusion ihr Leistungsspektrum und stellen sich so für Kunden attraktiver auf.

Die Gründe für eine Fusion sind vielfältig. Vor allem geht es aber darum: Kundenbeziehungen zu stabilisieren; neue Kunden zu gewinnen; Kunden international betreuen zu können; das Leistungsspektrum zu erweitern; Managementprobleme zu lösen; das Image durch die wertvollere Marke aufzubessern; finanzielle Engpässe in den

Griff zu bekommen und für neue Mitarbeiter attraktiver zu werden. Diese Aufzählung ist keinesfalls vollständig und stellt auch keine Rangfolge dar. Sie soll nur andeuten, wie viel bei einer Fusion zu bedenken ist und wie entscheidend es ist, die richtigen Ziele zu setzen.

Viele Fusionsabsichten führen jedoch nicht zum Ziel, weil die Kulturen der Unternehmen inkompatibel sind. Dazu kommen unüberbrückbare Kundenkonflikte und Managementprobleme. Manche Fusionsverhandlungen ziehen sich über lange Zeiträume hinweg. Ich zitiere den CEO eines renommierteren Unternehmens für Merger & Akquisitionen und spreche aus eigener Erfahrung, wenn ich davor warne: Alle Fusionsverhandlungen, die einen Zeitraum von sechs Monaten überschreiten, tendieren zum Scheitern. Die Fusionsverhandlungen mit der Network-Agentur DDB zogen sich trotz eines frühen „Letter of Intent“ mit fünf verantwortlichen Verhandlungspartnern und zwei Strategiewechseln (Merger -> Übernahme -> Asset Deal) über zwei Jahre hin, bevor ich sie abbrach.

Auch Fusionen, die ausschließlich mit dem Ziel des Marktanteilsgewinns zustande kommen, sind gefährdet. Solange die Kulturen der fusionierenden Unternehmen nicht zusammenpassen und die Mitarbeiter nicht eingebunden werden, sind die Aussichten auf einen Erfolg der Fusion begrenzt. BBDO hat in den 70er- und 80er-Jahren zahlreiche Unternehmen erworben und zur Stammagentur addiert. BBDO wuchs in dieser Phase zwar zur größten Agenturgruppe Deutschlands, doch es entstand eine Größe aus vielen Einzelgrößen, die zahlreiche Manager verschlang und bis heute nach außen keine Einheit darstellt. Vielfach werden auch die Kunden nicht in die Fusionsabsichten miteinbezogen, erfahren den fait accompli erst aus den Medien. Mangelhafte Kommunikation kann im Extremfall zur Beendigung der Zusammenarbeit führen.

Eine Erfolgsformel für Fusionen gibt es nicht. Dazu ist jeder Fall zu eigen. Sicher kann man aber sagen, dass die Zahl der misslungenen Fusionen die der gelungenen übersteigt. Das Verschlucken ist häufiger als das Schlucken. Wohl bekomms!

Jürgen Stöhr ist geschäftsführender Gesellschafter und CEO der Agentur Stöhr, Markenkommunikation in Düsseldorf. Er arbeitet unter anderem für Airberlin Holidays, die Barmenia Versicherungen, Bayer Health Care und Henkel. Und er stand einst selbst vor der Entscheidung: Fusion, ja oder nein?

