



Bisweilen hat es mehr Sinn, Jagd auf ganze Abteilungen oder Firmen zu machen

Ein Run auf eingespielte Teams

Digitalspezialisten sind rar. Industriefirmen übernehmen daher komplette Teams oder gar Agenturen. Das kann Vorteile für beide Seiten haben.

TEXT: Peter Hammer, Leif Pellikan

Die Bombe platzte im November 2018. Die Stuttgarter Agentur Diconium holte sich mit Volkswagen einen potenten Partner an die Seite. Der Autobauer beteiligte sich mit 49 Prozent an den Schwaben, die laut Ranking zu den zehn größten Digitalschmieden Deutschlands zählen. Und die keine Lust darauf hatten, sich wie Sinner Schrader einem der Beratungskonzerne anzuschließen. Kein Einzelfall. Schon vor eineinhalb Jahren fand Ray Sono mit Voith

ein Industrieunternehmen, mit dem man gemeinsame Sache machen wollte. Auch damals waren Tech- oder Consultingkonzerne keine Option. „Mit unserer Partnerschaft wollten wir keine Portfolioerweiterung – Beratungshaus A kooperiert mit Agentur B –, aber mit einem führenden Marktplayer des deutschen Mittelstands zusammenarbeiten“, so Vorstand Nicolas Escherich rückblickend. Ähnlich hört sich das bei Diconium-Geschäftsführer Andreas

Schwend an: „Die Partnerschaft mit einem IT-Strategen ist für uns nicht richtig spannend. Dann ist man zwar ein Teil einer größeren Konstruktion, aber am Ende bleibt man in der Rolle des Dienstleisters, des Lieferanten.“ Doch weshalb sind neuerdings Industriefirmen so scharf auf Agenturen?

„Den Kauf von Digitalagenturen und -dienstleistern durch Unternehmen werden wir definitiv öfter sehen“, sagt Harald Fortmann von der Hamburger Personalberatung Five14. „Oftmals steckt dahinter eine ganz klassische ‚Akquihire‘-Strategie. Statt mühsam im weitgehend leer gefegten Arbeitsmarkt Mitarbeiter zu rekrutieren, geht der Aufbau interner Digitalteams mit einer Übernahme schlicht deutlich schneller.“ Zumal der Käufer meist eingespielte Teams erhält. Mit Blick auf die Herausforderung durch die digitale Transformation ein verheißungsvoller Weg, der zudem nachhaltig ist. Denn „nur durch die Integration dieser Aufgaben wird diese umsetzbar, denn dafür muss Wissen aufgebaut und innerhalb des Unternehmens geteilt werden. Das kann auch partnerschaftlich mit Agenturen funktionieren, erfordert aber bestimmte Konstellationen“, so Fortmann.

Lange Zeit wurden vor allem einzelne Digitalspezialisten abgeworben. Inzwischen sind alle Varianten üblich. So hat Five14 in den vergangenen drei Jahren Projekte mit drei Personen, aber auch den Aufbau kompletter digitaler Tochterfirmen mit bis zu 80 Angestellten begleitet. Zum Beispiel Körber in Hamburg. Der international tätige Technologiekonzern mit welt-

weit rund 10000 Mitarbeitern hat das Unternehmen Connyun aus Karlsruhe gekauft und mithilfe der etwa 35 neuen Mitarbeiter den Aufbau der konzernübergreifenden Körber Digital Unit deutlich beschleunigt.

NICHT UNBEDINGT WENIGER EIGENSTÄNDIG

In diesem wie in anderen Fällen ist die Agentur mehr oder weniger im Unternehmen aufgegangen. Diconium und Ray Sono wählten einen anderen Weg, um nicht die Eigenständigkeit zu verlieren. Für beide Agenturen ist der neue Industriepartner erstmal ein ganz normaler Kunde. Für diesen werden weder eigene Strukturen gebildet, geschweige denn eine „Agentur in der Agentur“ gegründet. Im Gegenteil. Von Anfang an legte beispielsweise Ray Sono großen Wert darauf, dass Voith nicht zu dominant wird. Per Vertrag wurde der maximale Umsatz gedeckelt, den die Digitalspezialisten mit dem Maschinen- und Anlagenbauer erzielen dürfen. Er liegt bei 8 Prozent vom Gesamtumsatz. Neben Voith arbeitete die Agentur mit rund 60 weiteren Auftraggebern. Bisweilen auch als Inkubator. Für bis zu zwei Jahre gehen die Digitalspezialisten in die Unternehmen und bauen dort entsprechende Einheiten auf.

Es klingt plausibel, wenn Escherich erzählt: „Wir haben vor Weihnachten die Mitarbeiter gefragt, wie sie die vergangenen eineinhalb Jahren erlebt haben. Die Antwort war eindeutig: Es hat sich nichts geändert, aber wir sind um einen sehr spannenden Kunden der deutschen Industrie gewachsen.“



Ray-Sono-Vorstand Nicolas Escherich:
„Ich bin fest davon überzeugt, dass die Partnerschaft mit Voith eines der werteschöpfendsten Modelle ist, die es im Markt gibt.“

Doch was bringt der Deal abgesehen von mehr Umsatz? Zum einen hat die Agentur Zugang zu den wirklich spannenden Voith-Projekten im Umfeld der digitalen Transformation. Das begeistert nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter. Ein Beispiel ist die VR-Anwendung für die Schulung der Mitarbeiter von Wasserkraftwerken, die Voith entwickelt hat. Jedes dieser gigantischen Werke ist unterschiedlich. Ray Sono konzipierte daher ein Modell, das den jeweiligen Spezifikationen angepasst werden kann. Anhand des Modells lassen sich Mitarbeiter mittels Virtual Reality trainieren und fortbilden.

Oder der „OnEfficiency.Driver-Assist“, 2018 von Voith auf der IAA Nutzfahrzeuge vorgestellt. Das System ist für Unternehmen mit großem Fuhrpark, etwa mit Bussen geeignet, und hilft in diesem Beispiel Busfahrern, ihr Fahrverhalten zu optimieren und dadurch den Kraftstoffverbrauch zu senken. Die Agentur realisierte dafür eine Plattform, die die Betriebs- und Fahrdaten in Echtzeit auswertet und im Cockpit zur Verfügung stellt. Erste Tests brachten Einsparungen von bis zu zehn Prozent.

Was beide Beispiele und andere Projekte für Voith eint: Sie werden keineswegs nur für die Heidenheimer Mutter realisiert, sondern können anschließend auch anderweitig vermarktet werden. Selbst wenn es Wettbewerber sind, so Escherich.

Mit Voith als Partner öffneten sich zudem für die Agentur leichter die Türen zu anderen Industrieunternehmen. So arbeitet Ray Sono mittlerweile auch für die Krones AG und den Schneidewarenhersteller Zwilling. Kurz: Aus der einst verkündeten „Traumhochzeit“ mit Voith wurde inzwischen eine glückliche Ehe mit Win-win-Charakter. Ein Modell, das Schule machen könne.

„Der Aufbau interner Digital-Teams geht mit einer Übernahme schlicht deutlich schneller.“

Harald Fortmann, Geschäftsführer der Personalberatung Five14