



## Weshalb auch Verlage Unternehmensberatungen brauchen

Von Ulrich Spiller

*Ausführliche Fassung des Artikels, der gekürzt im BuchMarkt Nr. 1, 2001, S. 54 – 69, erschienen ist*

Verlage und Unternehmensberatungen - ein Thema, welches in jüngster Zeit unter den unterschiedlichsten Vorzeichen diskutiert wird. Während beispielsweise die buchhändlerischen Landesverbände in ihrer Zukunftsinitiative das Thema positiv aufgegriffen haben, vermittelt der Buchreport (Ausgabe 10, März 2000) mit seiner Schlagzeile „Brauchen die Verlage Unternehmensberater“ eher das Gegenteil. Diese vermeintlich kontroversen Ansichten könnten bei näherem Hinsehen allerdings eher auf einer grundlegenden Unsicherheit darüber basieren, was Beratung und Berater eigentlich leisten können und sollen, denn auf einem tatsächlichen Dissens.

Fangen wir bei den möglichen Mißverständnissen zunächst einmal bei den Beratern selbst an. Nach wie vor ist die Berufsbezeichnung „Berater“ gesetzlich nicht geschützt. Vereinfacht ausgedrückt, genügt es, sich eine Visitenkarte zu drucken und eine Pressemitteilung herauszugeben, und schon hat sich Beraterschar vergrößert. Daß in einem derartig rechtsfreien Rahmen allem möglichen Tun und Treiben die Tür geöffnet ist, liegt auf der Hand. In einem solchen Rahmen ist es also schon von Bedeutung, wenn Berater ihren Kunden eine gewisse Qualitätsgarantie geben, indem sie zum Beispiel dem BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.) beitreten. Dessen Aufnahmevoraussetzungen beinhalten folgende Kriterien:

- Mindestalter 30 Jahre
- mindestens fünf Jahre Berufserfahrung als Unternehmensberater
- mindestens drei Jahre selbständig als Unternehmensberater
- Nachweis der beruflichen Eignung durch vollständigen tabellarischen Lebenslauf
- drei Referenzen aus dem Kreis der Auftraggeber
- zwei Referenzen aus dem Kreis der BDU-Mitglieder
- Verpflichtung zur Einhaltung der BDU-Berufsgrundsätze.

Darüber hinaus können Berater aus BDU-Beratungen eine weitere Zertifizierung erwerben, nämlich den international anerkannten Titel „Unternehmensberater CMC/BDU“. CMC steht für „Certified Management Consultant“ und ist wiederum an bestimmte Kriterien gebunden:

- Berufsabschluß und Berufserfahrung
- Hauptberufliche Praxis (mindestens 150 Beratungstage pro Jahr)
- Regelmäßige Fortbildung (mindestens 30 Stunden pro Jahr)
- Beschreibungen von 3 Beratungsprojekten, die vom Antragsteller geleitet wurden.

Daß sich diesen Prozeduren nicht jeder unterziehen mag, bedeutet natürlich nicht den Umkehrschluß, daß ohne diese Mitgliedschaft und den Titel die Beratungsqualität nicht gegeben wäre. Es sollte aber dann wenigstens ein klares Beraterprofil vorhanden sein und eine stringente Methodik angewandt werden. Die Zeit von Beraterpionieren wie Heinold sen., die von der Personalberatung über die Unternehmensberatung bis zum Seminarveranstalter alles in einer Person und unter einem Hut vereinigten, ist spätestens seit dem Eintritt des Electronic Publishing in unser aller Leben vorbei. Denn nicht nur, daß bezweifelt werden darf, ob **eine** Person überhaupt zu allen verlagsrelevanten Themen beratend tätig sein kann, sondern auch der Aufwand, permanent zu all diesen Themen auf dem Laufenden zu sein, stellt schlichtweg eine Überforderung dar. Für jeden Einzelkämpfer sollte daher gelten:

- Eindeutiges Beraterprofil



- Konzentration auf ein klar umrissenes Beratungsfeld (Branche/Thema)
- Transparenz der Methodik.

Damit wären wir branchenbezogen beim nächsten möglichen Mißverständnis, welches allerdings auch durch die Struktur des Börsenvereins gefördert wird. Wenn man von Buchhandelsberatern spricht, sollte man sich darauf verständigen, daß man Berater für den vertreibenden (Sortiments-)Buchhandel meint. Auch wenn es trivial klingt: Berater, die Verlage beraten, sind Verlagsberater. Und an dieser Stelle ist es auch notwendig, darauf hinzuweisen, daß es Publikums- und Fachverlage gibt, daß vor allem die Publikumsverlage sich zum überwiegenden Teil klar in Buch- und Zeitschriftenverlage trennen lassen und daß es in Zukunft vor allem bei den Fachverlagen nicht mehr darum gehen kann, in tradierten Medien zu denken, sondern daß bei der Informationsvermittlung in Zukunft das medienneutrale Denken im Vordergrund stehen muß. Ein potentieller Beratungskunde sollte also an seinen Berater folgende Fragen stellen:

- Welche(n) Teil(e) der Verlagsbranche berät er genau?
- Wie ist sein Wissensstand und Erfahrungsschatz zum Thema Publikums- und Fachmärkte?
- Wie ist sein Wissensstand und Erfahrungsschatz zum Thema Buch, Zeitschrift, Zeitung, Electronic Publishing?

Schon bei der Aufzählung dieser Fragen wird klar, daß die Vereinigung all dieser Themen in **einer** Person eher der eierlegenden Wollmilchsau als der Realität entsprechen wird. Und an dieser Stelle nochmals angefügt sei die Frage, wie weit das erworbene Wissen der letzten drei, fünf, zehn oder zwanzig Jahre noch für die nächsten drei, fünf oder gar zehn Jahre trägt - die Frage nach der permanenten Fortbildung also (nicht nur zum Thema, sondern auch zu den Methoden).

Kommen wir damit zu den möglichen Mißverständnissen bei den Beratungsinhalten. Was sollen Berater eigentlich leisten? Nun, im Zweifel das, was der Kunde von Ihnen erwartet. Manchmal ist aber schon das nicht so einfach. Werbeagenturen zum Beispiel beklagen häufig, daß ihre Arbeit nur so gut sein kann wie das Briefing des Kunden und daß es hier häufig zu ersten Mißverständnissen kommt. Während aber der Patient, der mit körperlichen Beschwerden zum Arzt kommt, froh über die Feststellung ist, daß die Wurzel des Übels ein vereiterter Zahn ist, sind Beratungskunden manchmal irritiert darüber, daß der Berater nicht den gewünschten Workshop „Wie spare ich 10% Fixkosten“ durchführt, sondern bemängelt, daß keine klaren Ziele und Strategien definiert sind und daher zunächst einen Strategieworkshop vorschlägt. In der eher von einer gewissen Beratungsresistenz geprägten Verlagsbranche überwiegt noch immer die Vorstellung, daß Branchenwissen im Vordergrund steht - und davon hat man ja selbst genug, sonst wäre man doch nicht Geschäftsführer, Verlagsleiter etc. Und neumodisches Zeug wie Geschäftsprozessoptimierung, Change Management, Strategisches Controlling etc. mag ja für die Automobilbranche o. ä. richtig sein, aber in der Kulturbranche ist das doch wohl nicht nötig. Beratung aber ist Vertrauenssache, und es gehört von Anfang an dazu, daß der „Patient“ sich auf unbequeme Fragestellungen und Hinweise (Sie rauchen zuviel, Sie sollten mehr Sport treiben), sich also auch auf Ursachenforschung und nicht nur auf das Kurieren eindeutig identifizierbarer Schwachstellen einlassen muß.

Was also soll und kann ein Berater nun leisten? Hierfür muß zunächst noch einmal Nabelschau in der Branche betrieben werden, und dies anhand eines der führenden Beratungsunternehmen, nämlich der Boston Consulting Group. Diese mußte nach eigenem Bekunden ihr Strategiebuch völlig neu überarbeiten (der gesamte folgende Absatz ist einer Buchbesprechung aus der Süddeutschen Zeitung entnommen), da „wir selten so viele Überraschungen



und so viele Störungen erlebt haben wie in den vergangenen Jahren“ (Bolko von Oetinger, Senior Vice President). Die Generalthese, die die neueste Ausgabe durchzieht, lautet dabei: Der alte Instrumentenkasten des Reengineering-Handwerkers der Vor-Internet-Zeit hat ausgedient, angebrochen ist das Zeitalter der Strategie-Renaissance. Oder, wie von Oetinger sagt: „Denkt endlich mal wieder.“ Daran werden sich wohl manche erst wieder gewöhnen müssen, die jene praktischen „How-to“-Ratgeber mit den dazugehörigen „Tools“ schätzen gelernt haben. Strategie denken aber heißt, „die Märkte zu überraschen“, das „bestehende Wettbewerbssystem immer wieder zu stören“. Ob Benchmarking oder Reengineering, ob Total Quality- oder Lean Management - solche Werkzeuge der Vergangenheit wurden als Strategieersatz genutzt und ertüchtigten alle Unternehmen gleichermaßen. Die stillschweigende Übereinkunft lautete, daß alle nach den gleichen Leistungsdaten streben und alle den gleichen Spielregeln folgen. Heute stehen viele Unternehmen wie Autofahrer in der Einöde und stellen fest, daß sie zwar für jede Panne das geeignete Reparaturwerkzeug mit sich führen, aber leider keine Straßenkarte zur Navigation mitgenommen haben.

Nach diesen Ausführungen darf es einen natürlich nicht wundern, wenn gerade die Verlagsbranche feststellte, daß auf sie diese Werkzeuge noch nie so richtig anwendbar waren. Und aus dieser Feststellung heraus - da schließt sich der Kreis - darf es nicht verwundern, wenn der Buchreport die Frage stellt (s. o.), ob die Verlage Unternehmensberater brauchen, denn gemeint damit war das Wirken von Mc Kinsey bei den Holtzbrinckverlagen. In diesem Kontext und bei dem eben Gehörten über die „Tools“ ist die Frage sicher berechtigt.

Und daher nun wirklich die Antwort auf die Frage, was ein Berater in dieser Branche nun heute wirklich leisten soll und kann. Er soll auf der Basis einer möglichst umfassenden Kenntnis der Branche (es sei wiederholt: möglichst **viele Medienformen** in Publikums- und Fachmärkten) und unter Einbeziehung des notwendigen Handwerkzeugs (und das können trotz allem auch die „Tools“ der Vergangenheit und anderer Branchen sein) mit der notwendigen Sorgfalt Schwachstellen erkennen und unter Einbeziehung der Beteiligten (keine Vorschläge und Weisheiten nur auf Papier) Lösungen finden und soweit möglich auch noch die Umsetzungsbegleitung anbieten. Manchmal wird er dabei nur der „Strukturierer“ und/oder Moderator/Coach sein, manchmal wird er als Ideengeber fungieren, manchmal auch „nur“ als Projektleiter, weil sich auf Grund der Tagesarbeit im Unternehmen niemand dafür abstellen läßt.

Hierfür benötigt er mehr als die Visitenkarte und das reine Branchen-Know-How. Er benötigt Partner, mit denen er Beratungsfälle im eigenen Hause diskutieren kann, er benötigt im Umfeld Experten (zunehmend auch aus anderen Branchen) zu Detailkomplexen, er benötigt ein Backoffice und er benötigt die Fähigkeit, sich bei der Begleitung eines Beratungsprojekts auch selbst in Frage stellen zu können. Denn noch einmal zurück zu Boston Consulting: „Manchmal wissen auch die Berater nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht und wie sie ihren oft ratlosen Kunden strategischen Mehrwert bieten können“.

In einer derartigen Zeit aber ganz auf Beratung zu verzichten, ist mit Sicherheit auch für Verlage nicht der richtige strategische Ansatz. Und weil die Verleger das wissen, ist die Beratungsresistenz wohl weniger eine Frage der grundsätzlichen Ablehnung als der Intransparenz in der Verlagsberaterbranche.



**Weitere Informationen:**

Heinold, Spiller & Partner Unternehmensberatung GmbH BDU  
Ulrich Spiller  
Behringstraße 28a  
22765 Hamburg  
Telefon: 040/3986620  
Fax: 040/39866232  
Email: [info@hspartner.de](mailto:info@hspartner.de)  
Internet: [www.hspartner.de](http://www.hspartner.de)