

Hilfe zur Selbsthilfe

MANAGEMENTBERATUNG ■ Ganz oben in der Firmenhierarchie ist man oft ziemlich einsam. Mittelständischen Druckunternehmern bei Standortbestimmung und Strategiefindung zu helfen, haben deshalb zahlreiche Unternehmensberater im Angebot. Über diese Berater und ihren Markt sprach Deutscher Drucker mit Dr. Jürgen Calmbach von der Karlsruher Beratungsfirma Dr. Calmbach & Partner, die seit fast 20 Jahren in der Branche aktiv ist.

■ **Deutscher Drucker: Warum sollte ein mittelständischer Unternehmer einen Unternehmensberater engagieren?**

Dr. Jürgen Calmbach: Um einen neutralen Außenstehenden mit Branchenexpertise und Methoden-Know-how über sein Unternehmen schauen und in Bezug auf Schwachstellen analysieren zu lassen. Fakt ist, dass man nach zwanzig oder noch mehr Jahren in seiner Firma blind für manches wird. Man weiß oft auch nicht so richtig, was die Wettbewerber eigentlich anders machen, warum die erfolgreich sind und man selbst vielleicht nicht. Es gibt in der Wirtschaft, auch in der Druckindustrie, immer eine Art Ranking. Eine imaginäre Tabelle. Im Fußball weiß man nach jedem Spieltag, wo man steht. Aber in der Wirtschaft selten. Der Berater hilft, diese Positionierung realistisch dazustellen.

DD: Wann sollte der Berater tätig werden?

Dr. Calmbach: In der Tendenz kommen wir oftmals zu spät. Der mittelständische Unternehmer wird immer von der Hoffnung geleitet, dass es wieder besser wird, dass die Konjunktur anzieht, dass der Aufschwung kommt. Dem ist aber in Zeiten der Strukturkrise nicht so. Ich gehe ja auch zum Arzt, nicht erst wenn ich krank bin – um einen Check machen zu lassen. Der Arzt sucht unter anderem nach versteckten Krankheiten. Nichts anderes macht ein Unternehmensberater. Es gibt eigentlich keinen Grund, warum man nicht in besserer Zeit auch mal einen externen Spezialisten einschalten sollte.

DD: Können Sie uns einen kurzen Einblick in die Unternehmensberaterszene für die deutsche Druckindustrie geben?

Dr. Calmbach: Der Markt ist völlig zersplittert. Wir selbst haben keinen genauen Überblick, wer überhaupt gerade alles in der Branche als Berater tätig ist. Selbst die Verbände beraten. Der eine mehr, der andere weniger. Dass uns das nicht gefällt, das können Sie sich denken. Ich persönlich halte es für einen Interessenskonflikt, denn Beratung ist immer auch eine Beratung gegen den Wettbewerb. Wir schätzen, dass es in Deutschland um die zwanzig bis dreißig Berater oder Beratungsunternehmen gibt, die sich mit dem Branchenumfeld Druck und Verlagswesen befassen. Von diesen 20 oder 30 werden wohl mehr als die Hälfte das nur vorübergehend machen – bis sie entweder ganz im Ruhestand sind oder wieder eine andere Tätigkeit gefunden haben. Denn so viele Berater können von der kleinen Druckindustrie nicht leben. Es gibt vielleicht fünf oder sechs Firmen, die das relativ konstant seit mehr als zehn, fünfzehn Jahren betreiben. Eine davon sind wir.

DD: Aber selbst, wenn wir nur von 25 oder 30 Beratern sprechen: Wie finde ich den richtigen?

Dr. Calmbach: Gut, wenn ich noch gar keinen Anknüpfungspunkt habe, könnte ich über die Stichwörter „Unternehmensberatung“ und „Druckindustrie“ im Internet suchen. Dann würde ich mit Sicherheit eine Auflistung mit fünf, sechs Branchenberatern erhalten. Schon auf deren Homepage merke ich, wo der Branchenfokus liegt. Drei oder vier Berater kann man zum Präsentieren einladen. Sie können Kollegenbetriebe fragen, welche Erfahrung die mit den Beratern gemacht haben, beziehungsweise sich Referenzlisten geben lassen. Die hat jeder Berater – mit den entsprechenden Kontaktpersonen. Theoretisch könnte man auch den Verband fragen. Wer in der Szene zu Hause ist, der wird auch in der Fachpresse immer wieder mit Veröffentlichungen präsent sein. Dort sieht man auch Stellenangebote, die Berater platzieren. Wer schon mehrere Jahre in der Branche zu Hause ist, hat kein Problem mit dem Bekanntheitsgrad. Die Qualifikation des Beraters ist allerdings schwer prüfbar. Man kann darauf vertrauen, dass in einer guten Beraterfirma auch gute Berater sind. Aber das ist wie die Frage: Wie findest man einen guten Arzt? Eigentlich weiß man es erst nach seinem Projekt so richtig.

DD: Welche Fähigkeiten braucht ein guter Unternehmensberater?

Dr. Calmbach: Er braucht zwei Grundeigenschaften: Methodenkompetenz und eine klare Branchenkompetenz. Im Mittelstand – und das sind ja 99 Prozent der Betriebe in der Druckindustrie – tauchen natürlich ab



DD-Gesprächspartner: Dr. Jürgen Calmbach

DD-SERIE

UNTERNEHMENSBERATER FÜR DIE DRUCKINDUSTRIE

In einer vierteiligen Serie stellen wir verschiedene Aspekte der Arbeit von Unternehmensberatern vor – ergänzt durch eine Auflistung ausgewählter Berater aus der Druck- und Medienindustrie.

➔ **Teil 1: Managementberatung**

Teil 2: Technik- und Workflowberatung (DD 30)

Teil 3: Unternehmer-Zirkel (DD 31)

Teil 4: Berater im Überblick (DD 32)

und zu auch mal Namen wie Roland Berger oder McKinsey auf, insbesondere im Zeitungsumfeld. Aber ansonsten ist die Druckindustrie für diese großen Beratungsfirmen eigentlich nicht von Interesse. Die Zeit, die sie brauchen, um sich in die Branche einzuarbeiten, lässt die Projekte viel zu teuer werden.

DD: Aber es kann ja auch mal von Interesse sein, Prozesse einer Firma aus dem Blickwinkel anderer Branchen zu durchleuchten. Wir schmoren ja gerne im eigenen Saft.

Dr. Calmbach: Wenn man gute Leute erwischt, macht das immer Sinn. Aber es ist einfach zeitaufwändig, sich in Branchengegebenheiten einzuarbeiten. Und bedenken Sie, dass die Tagessätze von diesen großen Beratungsgesellschaften weit über die mittelstandsorientierten Tagessätze von uns und unseren Kollegen hinausgehen. Eine Druckerei kann unmöglich 500.000 Euro und mehr in ein Beratungsprojekt investieren.

DD: Sinnvollerweise ist dieser Externe niemand, mit dem man zufälligerweise befreundet ist.

Dr. Calmbach: Ja, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Steuerberater tun sich erfahrungsgemäß schwer: In der Regel meinen sie nämlich, sie könnten das auch.

DD: Gerade kleine Firmen lassen sich ja quasi vom Steuerberater beraten.

Dr. Calmbach: Das ist richtig. In Auswahlgesprächen haben wir oft Steuerberater mit am Tisch sitzen, weil sie den Unternehmer über Jahrzehnte kennen. Aber dieser Steuerberater ist mit dem Unternehmer so verbandelt, dass er nicht die Neutralität besitzt, welche die Beratung erfordert. Der Vorteil des Unternehmensberaters ist einfach, dass er den Finger in die Wunde legen kann, dass er die Wahrheit konkreter aussprechen kann

als der Steuerberater. Wir als Unternehmensberater sind nach dem Projekt ja wieder weg. Aber Fakt ist, dass die Steuerberater auch in unserer Branche oft Wettbewerber für uns sind. Manche schotten sogar ihren Kunden regelrecht ab, dass kein Unternehmensberater so richtig rankommt.

DD: Es gibt ja immer wieder die Fälle, dass ein Geschäftsführer oder eine andere Führungskraft aus einem Unternehmen ausscheidet und sich als Berater selbstständig macht.

Dr. Calmbach: Beratung ist etwas ganz anderes als das Führungsgeschäft im Mittelstand selbst. Wir als Branchenberater haben ja eine ganz breite Palette. Das geht von Strategie und Organisation, von Workflow und Vertrieb bis zur Personalsuche und zu Schulungsthemen. In der Regel ist der gute Verkaufsleiter nicht unbedingt ein guter Unternehmensberater, weil sein betriebswirtschaftliches Know-how oft nicht ausreicht. Ein guter Betriebsleiter wird sich vielleicht mit Bilanzen und Zahlen, mit Strategiefragen und Vertriebsthemen schwertun. Unternehmensberatung ist eine der anspruchsvollsten Dienstleistungen in der Wirtschaft überhaupt. Du brauchst Kompetenz, Verkaufsfähigkeiten für deine eigene Beraterleistung – und du musst diese Kompetenz und das Vertrauen auch entsprechend ausstrahlen können.

DD: Üblicherweise bieten die Unternehmensberater der Branche zwar eine ganz breite Palette an, haben aber oft Schwerpunkte ...

Dr. Calmbach: Wir als Dr. Calmbach und Partner haben quasi eine doppelte Spezialisierung: Einerseits auf die Branche Druckereien und Verlage, andererseits auf die Managementprozesse, also nicht unbedingt auf die technischen Prozesse. Wenn mich jemand fragt, was ist heute der beste CtP-Belichter, kann ich diese Frage spontan nicht beantworten. Ich hüte mich auch vor der Aussage, eine bestimmte Druckmaschine sei die beste. Technologie halten wir in der Druckindustrie nicht für kriegsentscheidend.

DD: Nun sind die mittelständischen Unternehmer oft keine so einfachen Kunden. Sind Großfirmen offener für Berater?

Dr. Calmbach: Wir machen unser Geschäft jetzt schon knapp 20 Jahre und haben in dieser Hinsicht noch nie Probleme gehabt. Wir sprechen eine deutliche Sprache. Die Kunden wollen das aber auch. Niemand holt einen Berater, damit er ihm auf die Schulter klopf und sagt: Alles super, weiter so. Jeder will vom Berater auch Kritik hören. Nur Änderungen bringen ein Unternehmen letztendlich irgendwo weiter. Je größer das mittelständische Unternehmen ist, desto größer in der Tendenz auch die Akzeptanz von Beratern. In den letzten Jahren haben wir jedoch die Erfahrung gemacht, dass mehr und mehr auch Unternehmen mit weniger als 30 bis 40 Mitarbeitern in speziellen Situationen oder bei speziellen Themen auf externe Spezialisten zugreifen.

DD: Derzeit befindet sich die Druckbranche ziemlich am Boden. Sind in Krisenzeiten die Unternehmensberater stärker gefragt?

Dr. Calmbach: In Krisenzeiten, wenn das Kapital knapp wird und wenn liquide Mittel benötigt werden, dann verlangen sogar die Kapitalgeber, also die Banken, nach einer Beratung. In dem Fall kommt der

Unternehmer gar nicht drum herum, eine externe Expertise einzuholen. Ohne die würde die Bank niemals Geld geben. Auf der anderen Seite taucht in Zeiten knappen Geldes immer die Frage auf, in was ich am besten investiere. In Maschinen oder Beratung? 50 000 Euro für ein Projekt im Mittelstand entsprechen ungefähr den jährlichen Personalkosten eines Mitarbeiters. Und wenn ich 50 Mitarbeiter habe, dann kann ich schon mal ein Fünftel der Personalkosten in ein ordentliches Beratungsprojekt investieren. Das merkt man am Jahresende gar nicht in der Bilanz. Dennoch

In zwei Jahrzehnten

■ Die Dr. Calmbach & Partner GmbH in Karlsruhe ist seit Frühjahr 1991 als Management-Beratungsgesellschaft ausschließlich für Druckereien und Verlage im In- und Ausland tätig.

Die Schwerpunkte der Projektarbeit liegen in den Bereichen Unternehmensstrategie, Markt- und Vertriebsaktivierung, Workflow-Optimierung, Restrukturierung/Sanierung, EDV-Auswahl und -Einführung, Personalberatung und Weiterbildung/Schulung.

www.calmbach.de

tut sich der Mittelständler schwer, in geistige Leistung zu investieren. Für manche bilden die Zweifel, ob hinterher was Positives rauskommt, eine Hemmschwelle. Aber ich kann von unseren Projekten sagen, dass es keines gab, bei dem unsere Arbeit nicht hilfreich gewesen wäre. Wir wären oft gerne einige Jahre früher gekommen, denn die Probleme waren meistens einige Jahre früher schon – in kleinerem Rahmen – vorhanden. Ein Vertriebsproblem zum Beispiel kommt nicht über Nacht.

DD: Sie haben den Vertrieb angesprochen. Gibt es Trendthemen in der Beratung?

Dr. Calmbach: Web-to-Print natürlich. Aber das ist keine Lösung für 10 000 Druckereien. Ansonsten Themen wie Workflow-Optimierung, Verkaufsaktivierung und Verkaufsstrategie, Controlling, Produktivitätssteigerung ganz allgemein. Das sind die klassischen Themen, die nie an Bedeutung verlieren. Das Beratungsthema schlechthin ist die Strategie. Also die Frage: Wo geht die Reise denn hin und was muss ich tun, dass ich in Zukunft überhaupt noch dabei bin? Dieses Thema berührt eigentlich alle, vom Kleinbetrieb bis zum Konzern.

DD: Haben Sie das Gefühl, dass in der Branche in den vergangenen 20 Jahren das betriebswirtschaftliche Know-how gewachsen ist?

Dr. Calmbach: Das würde ich nicht sagen. Im Ausbildungsbereich gibt es leider wenig betriebswirtschaftliche Aspekte. Wir sind ja selbst an der Hochschule der Medien aktiv als Dozenten und bemängeln das dort seit langem massiv. Ich habe schon vor Jahren in Stuttgart vorgeschlagen, einen Ausbildungsgang zum Vertriebsingenieur Druck einzurichten. Die Hälfte der Absolventen arbeitet später vertriebsorientiert, aber für

den Vertrieb wird an der HDM wenig geboten. So muss man sich das Vertriebs-Know-how später mühsam in der Praxis anlernen. In zwei Drittel unserer Projekte nehmen wir den Vertrieb als die größte Schwachstelle der Unternehmen wahr.

DD: Wie kann ich denn den Beratungserfolg messen?

Dr. Calmbach: Das ist eine gute Frage. In der Regel schließt der Berater das Projekt irgendwann ab, es gibt eine Präsentation und einen Projektbericht. In unseren Projekten erreichen wir in der Regel einen Projekterfolg vom Zehn- bis Zwanzigfachen der Projektkosten. Zwar kann der Berater dann bei der Umsetzung des Projektes mitarbeiten, es auch begleiten, aber in letzter Konsequenz muss der Berater irgendwann wieder weg sein. Das Unternehmen muss die Aufgabe dann in Eigenregie weiterführen können. Der Berater stößt an, die Entscheidung über die Veränderung muss aber immer der Unternehmer selbst treffen. Es muss ja nicht sein, dass er mit dem Berater konform geht. Das ist das Los des Dienstleisters. In der Tat kommt es vor, dass Vorschläge zum Teil gar nicht, halbherzig oder nur schlecht umgesetzt werden. Das ist dann auch für den Berater unbefriedigend, liegt aber ausschließlich in der Verantwortung des Unternehmers.

DD: Wenn ich eine Maschine kaufe, habe ich einen Wartungsvertrag oder eine Zusage über Gewährleistung.

Dr. Calmbach: Wir begleiten unsere Kunden mal intensiv, mal weniger intensiv. Es ist selbstverständlich üblich, dass wir auch persönlich immer zu Gesprächen vor Ort sind, zu den „Milestones“ – nach drei oder sechs Monaten. Wir sind immer so lange an Bord, wie es sinnvoll für die Sache ist und wie lange es der Kunde auch bezahlen möchte. Was Dr. Calmbach und Partner grundsätzlich nicht macht, ist, sich in die Firma „reinzubeißen“ und zu versuchen, die Firma finanziell auszusaugen. Wenn der Berater ewig im Unternehmen sein muss, dann wäre das ein ganz schlechtes Zeichen.

DD: Wenn ich mit einem Berater zusammenarbeite, dann muss man das aber ins Unternehmen hinein richtig kommunizieren. Heutzutage kommt schon Angst auf, wenn das Wort Berater fällt. Das wird oft mit Sanierungsmaßnahmen gleichgesetzt.

Dr. Calmbach: Es wäre eine Illusion, zu sagen, ich mache ein Beratungsprojekt und es hat keine Konsequenzen für die Belegschaft. Nach einer Produktivitätserhöhung kommt man in der Regel mit weniger Menschen aus. Daraus besteht ja gerade die Produktivitätssteigerung. Aber vielleicht noch zu einem anderen Thema: Beratung bringt natürlich Unruhe, aber diese Unruhe ist gewollt und nötig. Wenn alles so dahinplätschert, dann kann eine strukturelle Verbesserung nicht erzielt werden. Allein durch die Tatsache, dass man ein Thema in fremde Hand gibt und dafür Geld ausgibt, erkennt ja in der Firma wirklich jeder, wie wichtig dieses Thema ist. Und allein die Tatsache, dass der Berater kommt, bewirkt dann schon oftmals eine Öffnung oder ein Aufbrechen von Strukturen, von Verkrustungen. Diesen Effekt erzielst du nur, wenn du fremde Leute in deine Firma lässt. Ganz abgesehen davon, dass wir als Berater von den Menschen in unseren Interviews natürlich Dinge hören, die derjenige seinem Chef so niemals direkt sagen würde. **Interview: Gerd Bergmann**