

# Gerufen, gebraucht und gef

Gut eine Milliarde Euro geben Medienunternehmen jährlich für externe Beratung aus. Mit Hilfe der **Unternehmensberater** wollen sie sich für die Zukunft rüsten.

## FALL 1 SCHICKLER BEI DER FRANKFURTER RUNDSCHAU



Als sich die Hamburger SPD-Medienholding DDVG im Mai 2004 mit 90 Prozent an der kriselnden „Frankfurter Rundschau“ beteiligte, macht sich Jens Berendsen sofort an die Arbeit. Der DDVG-Geschäftsführer gründete mit dem vorhandenen Management ein Sanierungsteam. Mit ins Boot holte er die Schickler-Gruppe, die sich auf die Sanierung von Regionalzeitungen spezialisiert hat. Fast ein Jahr lang analysierten die Berater Redaktion, Vertrieb und Anzeigen. Um den Verlag aus den roten Zahlen zu steuern, senkten sie drastisch die Personalkosten. Die Folge: Die Vollzeitstellen wurde von 1050 auf 750 verringert. Zentraler Punkt beim Umbau der „FR“ war, die Fixkosten zu senken. Hierfür wurde im August das Rechenzentrum der Zeitung zum Verlag der „Frankenpost“ nach Hof verlagert. Stellenstreichungen waren die Folge. In Branchenkreisen ist von 20 bis 30 die Rede. Auch andere Sparten kamen auf den Prüfstand – darunter der Anzeigenbereich. „Wir haben dort Regionalteams gegründet“, sagt Berendsen. Zudem wurde der Außendienst für das Markenartikelgeschäft restrukturiert. Doch Schickler hat bei der „FR“ nicht nur die Kostenseite optimiert. Die Berater haben mit dem DDVG-Chef zusammen neue Projekte angeschoben. So stieg der Verlag mit Leserreisen ins Tourismusgeschäft ein. Buchreihen brachten zusätzliche Umsätze. **Resultat:** Der harte Sanierungskurs trug bei der „FR“ schnell Früchte. Der Verlag baute die Verluste ab – die Voraussetzung dafür, dass sich die SPD-Medienholding von einem großen Teil ihres Anteilpakets an der „FR“ trennen konnte. Auch half Schickler, die Einnahmenseiten zu verbessern.

**Mitarbeiter mögen meistens keine externe Analyse: Sie fürchten Stellenabbau**

**E**in Unternehmensberater ist jemand, der mir meine teure Uhr wegnimmt und mir dann sagt, wie spät es ist“, kommentierte Georg Kofler, als er noch ProSieben-Chef war, das Geschäft der Consulter. Ihm wäre keiner ins Haus gekommen, schließlich glaubte er am besten zu wissen, wie man die eigene Firma führt.

Heute findet sich fast kein Medienhaus, das sich nicht von McKinsey, Roland Berger, Booz Allen Hamilton, Schickler & Co. durchleuchten lässt. Im Jahr 2006 erwirtschafteten die Unternehmensberater 14,7 Milliarden Euro Umsatz. Das ergibt die Studie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2006/2007“ des Bundesverbands deutscher Unternehmensberater. Knapp eine Milliarde entfällt davon auf die Medienbranche – Tendenz steigend.

**Sich externen Rat zu holen**, gilt als umstritten. Lässt man doch andere in die Karten schauen und auf Schwachstellen hinweisen. „Ein Firmenberater ist neutral. Er analysiert die Lage des Unternehmens sachlich und nüchtern“, sagt Jens Berendsen, Geschäftsführer der SPD-Medienholding DDVG. Dies fördere vor allem die Akzeptanz gegenüber den Mitarbeitern, da sein Urteil völlig wertfrei ausfalle. Ein Externer sieht besser, wo es Möglichkeiten zur Verbesserung gäbe – so die Meinung vieler Manager.

Nicht nur das. Gerne schieben Chefs den Unternehmensberatern auch den Schwarzen Peter zu. Werden unpopuläre Maßnahmen wie Entlassungen oder Umstrukturierungen in Angriff genommen, heißt es oft: „Das hat die externe Analyse ergeben – wir können gar nicht anders.“ Geschäftsführer und Vorstände könnten die Entscheidungen auch selbst in die Hand nehmen, bevorzugen aber gerne den bequemeren Weg. Der Rat kostet dementsprechend: Tagessätze

von 2000 Euro für Berater sind keine Seltenheit.

Bei der Belegschaft hingegen werden die Mitarbeiter von McKinsey und anderen meist nicht mit offenen Armen empfangen. Zum einen eilt ihnen der Ruf voraus, nur Stellen kappen zu wollen. Zum anderen müssen Mitarbeiter oft detailliert erklären, womit sie ihre Zeit verbringen.

Diese Erläuterungen aber kosten Zeit und bringen manchmal auch absurde Ergebnisse hervor. So empfahl eine große Unternehmensberatung einem Münchner Senderhaus, die Pressestelle möge doch weniger mit Journalisten telefonieren, das spare Zeit.

Wenn Berater aber ihr Handwerk verstehen, liefern sie Analysen, auf die das Management ansonsten möglicherweise nicht gekommen wäre. Ein unverstellter Blick brachte beispielsweise die *Frankfurter Rundschau*, epd, die Tivola-Gruppe sowie die Vermarkter GWP und RMS auf Vordermann. Ohne externe Hilfe hätten es diese Unternehmen eventuell so schnell nicht geschafft, einen neuen Weg einzuschlagen.

**Der Schlüssel zum Erfolg** sind für DDVG-Manager Berendsen Unternehmensberater, die über umfangreiche Branchenkenntnisse verfügen. Dann muss die Geschäftsführung dem Berater nicht erst erklären, wie Firma und deren Umfeld ticken. Dadurch geht der Umbau zügiger voran und die Mitarbeiter wissen auch schneller, wohin der neue Kurs führt.

**Gregory Lipinski** (Fallbeispiele),  
**Sigrid Eck** (Text) ✉ [medien@wuv.de](mailto:medien@wuv.de)

**W&V-VOTING**

**Berater: Skrupellose Sanierer oder umsichtige Strategen?**

Stimmen Sie ab unter [www.wuv.de](http://www.wuv.de)

# ürchtet



## FALL 2 BOOZ ALLEN HAMILTON BEI GRUNER + JAHR

Anfang vergangenen Jahres hatte der Vorstand des Hamburger Zeitschriftenhauses **Gruner + Jahr (G+J)** die amerikanische Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton (BAH) eingeschaltet. Ziel war es, nach Einsparpotenzialen im Unternehmen zu suchen. Monatelang waren die Berater im Haus unterwegs. Dabei hatten sie vor allem die Bereiche Finanzen, IT, Infrastruktur, Unternehmensentwicklung sowie -strategie im Visier.

**Resultat:** Abläufe wurden gestrafft, Strukturen vereinfacht. Dazu gehörten unter anderem die Bereiche IT, Infrastruktur sowie die Dienstleistungen. Sie wurden Anfang September 2007 unter dem Bereich „Operations“ zusammengefasst, um das Multimedia-Geschäft voranzutreiben. Nicht unumstritten war hingegen der Einsatz von BAH beim Umbau des Rechnungswes-

sens. So wundert sich der Betriebsrat des Zeitschriftenhauses, warum die Bertelsmann-Tochter Teile davon nach Schwerin verlagerte, obwohl der Bereich im Wettbewerbsvergleich effizient arbeite: „Unsere Information, dass das Rechnungswesen im Benchmark von BAH bestens bewertet worden ist und es gar kein Kostenproblem im Rechnungswesen gibt, war für die meisten Anwesenden völlig neu“, heißt es in einer Betriebsrats-Info – bislang seien sie vom Gegenteil ausgegangen. Viele Sekretariate fragen sich nun, ob die Servicekräfte in Schwerin die Reisekostenabrechnungen überhaupt bewältigen können. „Viele bezweifelten, dass bei der Auslagerung nach Schwerin das bisherige Qualitätsniveau gehalten werden kann“, heißt es in der Betriebsrats-Info. Gruner + Jahr wollte dazu keine Stellung nehmen.



## FALL 3 ROLAND BERGER BEI AXEL SPRINGER

Gleich mehrfach tauchte die Münchner Unternehmensberatung Roland Berger bei der Berliner **Axel Springer AG (Welt, Hörzu)** auf. 1992 erhielten die Münchner von Springer den Auftrag, die Gemeinkosten in der gesamten Gruppe um das Flaggschiff „Bild“ um zehn Prozent zu kürzen. Vor zwei Jahren kam Berger erneut zu Springer und durchleuchtete den gesamten Verwaltungsbereich. Im Fokus stand die Analyse von Funktionen, Prozessen und Technologien sowie deren Kostenstrukturen. Die Daten wurden im Vergleich mit anderen Unternehmen bewertet.

**Resultat:** Rund 266 Arbeitsplätze (2,8 Prozent) sollen abgebaut werden. Rund die Hälfte soll zum Beispiel durch Altersteilzeit und natürliche Fluktuation umgesetzt werden. Die noch



verbleibenden rund 150 Stellen sollen nach Angaben von Axel Springer bis Mitte 2009 „realisiert werden“. Gewerkschaften und Betriebsräte kritisieren hingegen die Methoden der Consultants. So hätten sie lediglich die Führungskräfte befragt, wie die Arbeitsabläufe gestrafft werden sollten. Springer-Angestellte kamen dabei nicht zu Wort. „Roland Berger hat oberflächlich gearbeitet“, kritisierte Thomas Stein, Berliner Niederlassungsleiter des gewerkschaftsnahen Beratungshauses ISA Consult. Springer hatte hingegen damals das Vorgehen der Berater verteidigt. Die Entscheidung sei „vom Vorstand, nicht vom Beratungsinstitut getroffen worden“. Berger habe lediglich valide Zahlen geliefert.

## FALL 4 KIRCHNER + ROBRECHT BEI EPD



Ob Tageszeitungen oder öffentlich-rechtliche Sender – der **Evangelische Pressedienst (epd)** bedient täglich seine Kunden mit Meldungen rund um die Kirche. Verantwortlich hierfür ist die Einführung des Newsrooms vor mehr als zwei Jahren. Zur Neuausrichtung trugen hierbei die Frankfurter Berater Kirchner + Robrecht bei. Sie haben sich „um den Umbau, die Logistik sowie die Einhaltung des Zeitplans und des strikt gedeckelten Budgets gekümmert“, erklärt epd-Chefredakteur Thomas Schiller. Kernstück des Newsrooms sind die vier neuen Kompetenzteams Kirche und Politik, Entwicklung und Politik, Sozialpolitik sowie Medien und Kultur. Sie arbeiten dem Agentur- sowie dem Produktionsdesk zu. Damit seien die „Mauern zwischen Text und Bild sowie zwischen Nachrichten- und Fachressorts gefallen“, sagt epd. Mehr als 60

Meldungen, Zusammenfassungen, Berichte und Features gehen täglich über den Ticker. Um für den Newsroom Platz zu schaffen, wurde das Erdgeschoß der führenden Druckerei des Gemeinschaftswerks der Evangelischen Publizistik (GEP) völlig entkernt und umgebaut. „Der Newsroom ist ein sehr offen gestalteter Arbeitsbereich mit sehr hoher Kommunikationsdichte“, sagt Wolfgang Meyer, Senior-Consultant bei Kirchner + Robrecht.

**Resultat:** Die Kommunikation zwischen Redaktion und Produktion wurde deutlich verbessert und die Qualität der epd-Produkte erhöht. „epd hat zum Ende der Medienkrise mehr Kunden gehabt als zum Beginn“, erklärt Schiller. Auch die Kostensituation habe sich positiv entwickelt. Der epd-Chefredakteur: „Text- und Bildredaktion wurden im Newsroom integriert. Das rechnet sich.“

## FALL 5 KIRCHNER + ROBRECHT BEI TIVOLA

Zur SPD-Medienholding DDVG gehört auch die **Tivola-Gruppe**, nach eigenen Angaben der größte, international tätige Kinder-Software-Verlag Deutschlands. Um das Hamburger Unternehmen auf Gewinn zu trimmen, beauftragte DDVG-Chef Jens Berendsen vor einigen Jahren die renommierten Frankfurter Unternehmensberater Kirchner + Robrecht. Hauptziel war, die vorhandenen Arbeitsprozesse zu verschlanken, um Kosten zu sparen. Dabei hatten die Frankfurter nicht nur die Kostenseite im Blick. Sie klopfen auch alle Sparten des Kinderverlags nach Marktpotenzialen ab. Dabei entdecken sie, dass Tivola vor allem ihr Mädchen-Segment weiter ausbauen sollte. **Resultat:** Es entstanden diverse Bücher und PC-Spiele um das Reich der Märchenprinzessin „Lillifee“, die vor allem die Zielgruppe der Mädchen im Alter von vier Jahren anspricht. „Kirchner + Robrecht haben bei Tivola geholfen, neue Geschäftsfelder erfolgreich zu entdecken“, sagt Berendsen. Und: Das Unternehmen steuert auf Gewinnkurs zu. Während Tivola 2004 noch Verluste schrieb, schließt das Geschäftsjahr 2007 erstmals mit einer schwarzen Null ab.

## FALL 6 SCHICKLER BEI DER RMS

Andreas Fuhlisch ist ein Manager, der schnell und beherzt zupackt. Im November vergangenen Jahres – wenige Wochen nach seiner Ernennung zum Sprecher der Geschäftsführung bei Europas führendem **Radiovermarkter RMS** – bestellte er Rolf-Dieter Lafrenz in die Hamburger Firmenzentrale. Lafrenz ist geschäftsführender Partner bei der Unternehmensberatung Schickler – und in der Medienbranche äußerst gefürchtet: Ob beim Umbau der defizitären „Frankfurter Rundschau“ oder der kriselnden Nordkurier-Gruppe – meistens bleiben Mitarbeiter auf der Strecke. Anders bei RMS. Hier soll Lafrenz dem Vermarkter von Hörfunkspots helfen, fit für den raschen Wandel ins digitale Zeitalter zu machen. „Professionelle und klare Strukturen sind dafür ebenso Voraussetzung wie eine schnelle und flexible Arbeitsweise“, erklärt Fuhlisch gegenüber W&V.

**Resultat:** Zwar ist noch kein Ergebnis von Lafrenz & Co. bekannt. Eines dürfte aber sicher sein: Die Organisation gewinnt an Schlagkraft. Und dies erfolgt, ohne Stellen zu streichen. Darauf legt Fuhlisch besonderen Wert: „Ein Kostensenkungsprogramm existiert nicht.“

## „Neutraler Sparringspartner“

Als der Vermarkter GWP umstrukturiert wurde, kam die Unternehmensberatung Schickler zum Zug. Geschäftsführer **Harald Wahls** erklärt die Gründe.

**W&V** Warum wurde die Unternehmensberatung Schickler eingeschaltet, um die Umstrukturierung zu begleiten?

**Wahls** Wir haben das Strategiekonzept „Entscheider-Marketing 3.0“ entwickelt und Schickler engagiert, dieses mit uns zu operationalisieren. Wir wollten einen kompetenten Berater, der uns bei diesem umfangreichen Prozess begleitet. Schickler ist das führende Beratungsunternehmen für Medienhäuser und verfügt über ausreichend Know-how in der Medienbranche. Uns war wichtig, dass Schickler individuelle Konzepte mit entwickelt und umsetzt.

**W&V** Kamen von den Beratern die entscheidenden Vorschläge, die zur Neuausrichtung der GWP führten?

**Wahls** Die Idee der neuen Organisationsstruktur, „Entscheider-Marketing 3.0“, wurde von der GWP entwickelt. Mit Schickler haben wir einen neutralen Sparringspartner gefunden, der diese Ideen aufgrund langjähriger Erfahrungen in der Medienbranche bewerten und deren Umsetzung begleiten kann.

**W&V** Können Sie beschreiben, wie die GWP vor und nach dem Umbau aussieht?

**Wahls** Die Neuausrichtung ist noch stärker an den Kunden orientiert. Wir vertreten starke Marken und bieten gezielte Vernetzung und individuelle Lösungen für eine effiziente Zielgruppenansprache. Unsere maßgeschneiderten Konzepte und die dafür nötige Beratungskompetenz führen wir unter dem Begriff „Entscheider-Marketing 3.0“ zusammen – von der vertikalen Vermarktung einzelner Medien zu kundenorientierten horizontalen Lösungen. Im Marketing haben wir im Sinne der Markenartikel-Industrie ein Produkt-

management eingeführt. Dazu gehört auch die Entwicklung innovativer neuer Produkte.

**W&V** Hat sich die Neuausrichtung mit dem Zwei-Säulen-Modell bewährt?

**Wahls** Die Resonanz auf Kundenseite ist extrem positiv, die zukunftsorientierte Struktur der GWP wird sehr gut angenommen. Unsere Beratungskompetenz wird durch direkte Ansprechpartner noch verstärkt, die Abläufe für den Kunden dadurch beschleunigt.

**W&V** Kam es durch die Umstrukturierungen zu Stellenstreichungen?

**Wahls** Kern der Umstrukturierung war die intelligente Umverteilung der vorhandenen Ressourcen. Mithilfe von Assessment-Centern haben wir die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter für einzelne Positionen ermittelt und gegen die Stellenprofile gematcht. Wir konnten die Stellen so optimal besetzen. Darin lag auch eine große Chance für die Mitarbeiter, sich beruflich

ihren tatsächlichen Fähigkeiten und Neigungen entsprechend zu entwickeln. Zudem wurde die GWP-Akademie gegründet, die als wichtiges Instrument des Human Resource Managements fungiert. Im Zuge der offensiven Marktstrategie wurden besonders in den Bereichen Online und Sales neue Stellen geschaffen und der Verkauf in den regionalen Büros gestärkt.

**W&V** Hat es sich, Ihrer Meinung nach, gelohnt, Unternehmensberater einzuschalten?

**Wahls** Wichtig bei allen Ideen für eine neue Unternehmensstruktur ist ein Partner, der diese Ideen mit professionellem Projektmanagement umsetzt. Schließlich werden zahlreiche Prozesse verändert und die komplette Organisation muss das lernen. Das war bei der Neuausrichtung der GWP mit Schickler jederzeit gewährleistet. gl

