



»Bitte Sales mit in den Loop nehmen. Ich will, dass da alle aufgegleist sind. Alle müssen raus aus ihrer Komfortzone.«



»Requested ist nicht delivered. Da hättest du follow-uppen müssen.«

Wirtschaftsprüfer & Unternehmensberater

Die Profisprache der Berater ist mitunter seltsam. Was sie hier wirklich sagen wollen, steht auf S. 73

Erst aufsteigen, dann aussteigen

Unternehmensberatungen sind oft nur ein Sprungbrett: Zum Beispiel für eine eigene Firma. Drei Gründer erzählen VON LEA HAMPEL

Vermitteln von Experten

Ein Headhunter sprach mich an während meiner Mathematik-Promotion, und das kam mir gerade recht: Mir war schon länger klar, dass ich nicht in dem Fachbereich bleiben will – ich wollte eher viele Unternehmen von innen kennenlernen. Über den Headhunter bin ich mit Anfang 30 bei einer kleinen Beratung eingestiegen. Vier Jahre habe ich hauptsächlich Energieversorger beraten. Das war eine abwechslungsreiche Arbeit, mal war ich ein paar Wochen, mal monatlang in einem Unternehmen tätig, habe oft mit mehreren Abteilungen zu tun gehabt und gelernt, mir Informationen zu unterschiedlichsten Themenbereichen zu verschaffen.

Doch den Alltag als Berater darf man nicht unterschätzen. Ich hatte zwar keine 70-Stunden-Arbeitswoche, bin aber jeden Montag um 6.30 Uhr in eine andere Stadt geflogen. Wenn ich Glück hatte, kam ich Donnerstagabend zurück. Wenn es unter der Woche Ärger mit einem Projekt gab, konnte ich nicht einfach Freunde treffen, um nach Feierabend beim Bier drüber zu sprechen. Irgendwann haben die Nachteile die Vorteile überwogen. Innerhalb des Unternehmens zu wechseln oder zu einer anderen Beratung zu gehen erschien mir nicht als Lösung, zumal ich schon länger überlegt hatte, ein Unternehmen zu gründen.

Heute betreibe ich mit meinem Bruder das Expertennetzwerk ExploreB2B, wo ich unterschiedliche Unternehmen zusammenbringe. Dass ich selbst einmal Unternehmen beraten habe, hilft mir. Meine Arbeit als Beraterin war aber oft theoretisch, dort habe ich das Ergebnis fast nie mitbekommen, weil ich längst in einer anderen Stadt bei einem anderen Kunden war. Jetzt stehe ich für alles gerade und erlebe die Umsetzung selbst. Es gefällt mir besser, an einer Sache dranzubleiben und Dinge zu Ende zu bringen. Als Chefin habe ich zwar viel Verantwortung, bin aber auch weniger fremdgesteuert. Außerdem muss ich das Ganze betrachten – als Berater konnte ich Scheuklappen aufsetzen und mich mit einem Bereich befassen. Auch der Alltag ist schöner: Ich sehe meine Freunde öfter, treffe Gründerkollegen, mein Sozialleben ist breiter und langfristiger.

Eine Rückkehr in die Unternehmensberatung kann ich mir nicht vorstellen. Dennoch möchte ich die Zeit nicht missen. Ich habe mehr gelernt, als in einem normalen Job möglich gewesen wäre.



Susanna Gebauer, 41 Jahre, machte sich mit ExploreB2B, einer Onlineplattform für Experten, in Berlin selbstständig



Kommunizieren helfen



Drei Jahre bei Roland Berger, damit fing es an, es war eine harte und gute Schule. Anschließend war ich acht Jahre bei der Beratung Accenture: Als ich zwischen 30 und 40 Jahre alt war, habe ich von Montag bis Freitag durchgearbeitet, meist auch am Wochenende, bis zu 13 Stunden am Tag – ich hatte wenig Privatleben, bin aber viel herumgekommen, und die Bestätigung sowie der Lebensstil in dieser kleinen Scheinwelt haben mir Spaß gemacht. Alle ein bis zwei Jahre habe ich überprüft: Passt das noch? Gibt es eine Entwicklung? Aber alles ging schnell voran, und lange Zeit war die Karotte, der Anreiz fürs nächste Jahr, groß genug. An einem bestimmten Punkt habe ich mich gefragt, was noch kommen kann, und festgestellt: Es muss noch andere Dinge geben, an die man sich später erinnern kann. Außerdem wollte ich aus familiären Gründen weniger unterwegs sein.

Allmählich war aus meiner Arbeit meine Geschäftsidee entstanden: Als Berater lernt man, Themen zu strukturieren, mithilfe vieler PowerPoint-Folien zu kommunizieren, mit Menschen auf allen Hierarchieebenen umzugehen, und hat Verantwortung. Zwei bis drei Jahre habe ich gezögert auszustiegen. Letztlich kamen dann lauter schöne Zufälle zusammen, und ich habe mit meinem Schulfreund vor fünf Jahren unsere Firma steercom gegründet. Natürlich ist jetzt nicht mehr automatisch das Geld auf dem Konto wie früher, und wirtschaftliche Tiefs merkt man eher. Ich arbeite auch nach wie vor viel, habe Angestellte. Aber ich bin nur noch zwei bis drei Tage die Woche unterwegs und kann Montagmorgen um acht mit meiner Familie frühstücken, statt um fünf den Flieger zu nehmen. Ich genieße es, in München Tram zu fahren, statt Zehntausende Bonusmeilen im Jahr zu sammeln. Es ist eben eine ganz andere Selbstbestimmung im Alltag. Und ich bin stärker und noch ehrlicher motiviert, ich will mir beweisen, dass das, was wir hier machen, funktioniert und ich Dinge vorantreiben kann.

Die Unternehmensberatung habe ich nie als Lebensjob gesehen, aber auch nicht als bloßes Sprungbrett für die eigene Firma. Letztendlich hat sich das, was ich mir davon erhofft hatte, bewahrt: Ich treffe weiterhin Topentscheider großer Firmen, an die wir weltweit unsere Software und Trainings verkaufen.

Wolfgang Hackenberg, 46 Jahre, gründete nach elf Jahren als Unternehmensberater den Kommunikationsdienstleister steercom in Hamburg



Wolfgang Hackenberg, 46 Jahre, gründete nach elf Jahren als Unternehmensberater den Kommunikationsdienstleister steercom in Hamburg


Kaufen nach Rezepten

Am Anfang war da die Neugier. Alle reden über Berater – ich wollte wissen, was die tun, und habe ein Praktikum bei McKinsey gemacht. Es folgte das Angebot, nach meinem BWL-Studium anzufangen. In dem Umfeld habe ich mich gleich wohlfühlt: Man kann sich schließlich in der Welt aus Business Class, Hotels und steigendem Gehalt gut einrichten. Aber das ist auch die Gefahr: Gerade weil man viel arbeitet, hat man keine Zeit, seine Präferenzen zu überdenken.

Nach zweieinhalb Jahren habe ich einen »Leave« gemacht. Diese Unterbrechung legen Unternehmensberater oft ein, um zu promovieren. Das war auch mein Plan – doch schon davor hatte ich die Idee für das Kochhaus, dem nach Rezepten sortierten Lebensmittelgeschäft. Durch die Pause war Zeit, das ernsthaft zu erwägen. Als ich eine Location entdeckt habe, alles konkreter und die Resonanz immer besser wurde, entschied ich mich, mein Anstellungsverhältnis zu beenden und als Gründer durchzustarten.

Der Neustart war nicht schwer. Als Berater ist man mit Konzepten beschäftigt, versucht Probleme zu verstehen und entwickelt Strategien. Als Gründer macht man anfangs alles selbst. Ich muss niemanden anrufen, um Entscheidungen zu treffen, und arbeite stärker umsetzungsorientiert. Ich suche Rezepte aus, habe Kundenkontakte, stelle Mitarbeiter ein. Ist mir etwas wichtig, wird es in drei Wochen Realität. Auch die Teamarbeit ist toll. Früher ging es alle drei bis

ANZEIGE

Bachelor, Master und MBA im Fernstudium. 
Staatl. anerkannt und akkreditiert - Jederzeit beginnen!
Gratis Infos anfordern: 0800 2255888 - www.akad.de

sechs Monate von vorne los. Heute habe ich ein Team auf Dauer. Wir entwickeln uns gemeinsam. Zwar sind meine Arbeitszeiten kaum anders als früher. Aber ich bin in sechs von sieben Nächten zu Hause. Das steigert die Lebensqualität.

Aus meiner Beraterzeit nehme ich dennoch einiges mit: Einen überzeugenden Businessplan für mein eigenes Unternehmen konnte ich nur schreiben, weil ich gelernt habe, eine Idee auszuformulieren und Schwierigkeiten zu bedenken. Die Gefahr, wenn man zu lange Berater war, könnte sein, dass man Dinge schnell erfasst, aber die Bereitschaft für eine andere Perspektive fehlt. Ich hoffe, das ist bei mir nicht so.



Ramin Goo, 32 Jahre, gründete die Lebensmittelkette »Kochhaus«, in der Produkte nach Rezepten sortiert sind

Typ: Liebenswerter Tunichtgut

Wandelt sich das Image der Berater? Popkulturelle Serien wie »House of Lies« legen das nahe. Eine aktuelle Betrachtung des Berufs VON MICHAEL MOORSTEDT

Marty Kaan sieht blendend aus, trägt modern geschnittene Anzüge und fliegt regelmäßig von Los Angeles nach New York, sein siebenstelliges Jahresgehalt verdient er sich mit flotten Sprüchen und der Fähigkeit, seine eigene Unwissenheit gekonnt zu kaschieren. Außerdem hat er eine Menge Sex mit hübschen Frauen. Keine Frage, der Mann muss Unternehmensberater sein. Außerdem ist Kaan die Hauptfigur der amerikanischen TV-Serie *House of Lies*, die unter Eingeweihten als eine der besten Serienstarts der letzten Jahre gilt und zurzeit mittwochs am späten Abend bei ZDFneo läuft.

Doch kann der Consultant wirklich ein Serienstar sein? Immerhin hatte man sich doch schon lange an den Berater als Buhmann gewöhnt.

Anfang der neunziger Jahre tauchten die Unternehmensberatungen in der Wahrnehmung des deutschen Arbeitnehmers auf. Namen wie McKinsey, Boston Consulting oder Booz Allen Hamilton verbreiteten Angst und Schrecken. Der Mehrheitsmeinung nach handelte es sich bei den Angestellten dieser Firmen um eisenharte Technokraten, die sich die Begriffe Gewinnmaximierung, Outsourcing, Downsizing und Reengineering auf die Standard geschrieben hatten und, angeleitet von diesen Schlagwörtern, sämtliche Aspekte des Lebens auf die Frage »Rentiert sich das?« reduzierten. Die »Mackies«, wie sich die McKinsey-Mitarbeiter weltweit selbst nennen, wurden zur Metapher einer globalisierten Herrschaftsschicht.

Neben den ganz realen Auswirkungen, die die neue Kultur der Effizienz in der Wirtschaftswelt hatte, wurden die Unternehmensberatungen und ihre Angestellten auch von der Popkultur aufgegriffen und gut weg. Im Laufe der Jahre wurde der Ton immer schärfer. Populistische Sachbücher mit Titeln wie *Beraten und verkauft*, *Unser effizientes Leben* oder *Die große Abzocke* schürten die Ressentiments. Auch die Serie *House of Lies* basiert auf einem ähnlichen Buch: *House of Lies: How Management Consultants Steal Your Watch and Then Tell You the Time* ist eine Abrechnung mit seiner Branche, die der Autor Martin Kihn im Jahr 2005 verfasst hat. Kihn arbeitete drei Jahre lang als Unternehmensberater für Booz Allen Hamilton, einem der Branchenriesen, und beschreibt, wie er und seine Kollegen die Firmen, zu deren Rettung sie eigentlich gerufen wurden, gegen die Wand fahren.

Noch Mitte der nuller Jahre war das Berater-Bashing ziemlich en vogue – und breitete sich auch in anderen Medien aus. In Rolf Hochhuths Drama *McKinsey kommt* von 2004 etwa wird der Berater zum namenlosen Schrecken. In allen fünf Akten des Theaterstücks taucht zwar kein einziges Mal ein Angehöriger der Consultant-Kaste leibhaftig auf der Bühne auf. Doch allein die Aussicht auf ihre baldige Ankunft lässt die Figuren zwischen katonischen Angstzuständen und bildungsbürgerlichen Gewaltfantasien schwanken.

Für Firmen, deren Kerngeschäft doch eigentlich in Kommunikation und im Krisenmanagement liegt,

schaften es die Beratungsgesellschaften nur leidlich, sich eine Strategie für ein besseres Image zurechtzulegen. Es gibt kaum ein Berufsbild – vom afghanischen Warlord und dem GEZ-Mann einmal abgesehen –, das zugleich derart mythenumrankt und gefürchtet ist wie das des Beraters. Den Aktionären eine fette Rendite beschert und dafür ein paar Hundert Angestellte gefeuert, nichtssagende PowerPoint-Phrasen abgefeuert und dafür einen dicken Bonus eingestrichen: Lange Zeit bewegte sich das Bild der Unternehmensberater, je nachdem, auf welcher Seite man sich befand, zwischen den beiden Extremen Wunderheiler und Voodooheiler. Doch langsam, ganz langsam stellt sich ein Wandel der öffentlichen Wahrnehmung ein.

Der seelenlose Unternehmensberater mutiert wieder zum Menschen

Vielleicht liegt es daran, dass sich die Öffentlichkeit mittlerweile eher auf Hedgefondsmanager, vulgo Heuschrecken und Bankster, eingeschossen hat. Außerdem, so glaubt zumindest Christopher McKenna, Wirtschaftsprofessor in Oxford und Autor des Buchs *The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century*, habe sich die Branche selbst entmystifiziert. Ihre Regeln und Floskeln sind schlichtweg nicht mehr neu. Jeder, egal, ob Mittelständler oder Erstsemester, muss sich an sie halten, um heutzutage Erfolg zu haben. Doch reicht das aus, um das Klischee vom

seelenlosen Berater aufzuweichen, das dem Publikum jahrelang serviert wurde? Es scheint fast so. Da wäre zum Beispiel George Clooney, dessen alterslosem Lausbubengesicht man zutraut, noch ganz andere Schreckgestalten zu entdämonisieren. In dem Film *Up in the Air* aus dem Jahr 2009 spielt er den Unternehmensberater Ryan Bingham, der, wenn er nicht in der Frequent-Flyer-Lounge oder der Business Class herumlungert, von Kontinent zu Kontinent und von Unternehmen zu Unternehmen pendelt, um dort aufzuräumen. Zumeist heißt das, den Leuten ihre Keycards und Parkplatausweise abzunehmen, bevor er sie dann feuert. Doch zwischen all dem Blut, dem Schweiß und den Tränen, die er auf seinem Weg hinterlässt, muss man sich, so die gar nicht mal so subtile Botschaft des Films, den Typen, der da aus dem Rollkofferchen lebt, als ziemlich armen Tropf vorstellen. Auch er will nichts anderes als geliebt werden. Und hat es durch seinen Job, den er mit soldatischen Tugenden ausführt, dabei besonders schwer.

Da wäre zum Beispiel die Web-Serie *The Consultants*, die seit drei Jahren in kurzen Episoden die Geschehnisse in einer Beratungsfirma auf die Schippe nimmt und gekonnt die Codes und Etikette des Business persifliert.

Und da wäre eben *House of Lies*. Was Sie schon immer über Unternehmensberater wissen wollten, aber niemals zu fragen wagten, so lässt sich das Credo der US-Serie gut zusammenfassen. Nach Ärzten, Anwälten und Werbefuzzis im New York der 1960er Jahre gerät nun eben der Unternehmensberater in den

Fokus der amerikanischen TV-Serienkultur. *House of Lies* ist kein düsteres Drama, sondern hyperaktive Comedy. In der Serie ist Hauptfigur Marty Kaan mal Halsabschneider, mal Hedonist – und wo besteht überhaupt der Unterschied zwischen diesen beiden Lebensmodellen? Schließlich geht es um den Exzess. Egal, ob am Verhandlungstisch oder der After-Work-Party. Man bleibt auf allen Seiten der Gewinner.

Doch da ist eben auch die andere, die private Ebene: Marty Kaan hat eine pillenabhängige Exfrau, einen depressiven Vater und einen Sohn mit Schwierigkeiten bei der Findung seiner Geschlechtsidentität. Und der Zuschauer hat schon fast Mitleid. Das Beispiel des glamourösen Beraters zeigt, dass er, spätestens wenn die eigene Wohnungstür zufällt, nicht mehr Schritt halten kann mit dem System der permanenten Optimierung, diesem *up or out*, das McKinsey als Karrieremodell für seine Mitarbeiter ausgiebt.

Seine Lösung ist gnadenloser Zynismus, ist permanentes Augenzwinkern. Immer wieder friert die Handlung ein, Marty Kaan durchbricht die vierte Wand und wendet sich direkt an den Zuschauer, erklärt Business-Vokabeln, schreibt vermeintliche Erfolgsformeln an eine virtuelle Tafel oder macht sich über seine Klienten oder Bettpartner lustig. Vor Kurzem ist in den USA die zweite Staffel der Serie angelaufen, und auch in den neuen Folgen erfährt der Berater eine seltsame Wandlung. Er mutiert wieder zum Menschen. Und das Feindbild von einst zum, nun ja, nicht unbedingt Vorbild. Aber zumindest zu einem liebenswerten Tunichtgut.