

„ SAG DEM
FOLIENHÄSCHEN,

ES SOLL MAL

DIE STORYLINE FÜR DIE
PRÄSI VERCHARTEN “

Beratersprech hat mit normalem Deutsch nur wenig gemeinsam. Die Zitate, mit denen diese Titelgeschichte illustriert wird, stammen von der Website www.beratersprech.de, die von dem Autor Tom Hillenbrand initiiert wurde

„IN DER
CHAMPIONS
LEAGUE

IST FÜR

UNDERPERFORMER
EINFACH KEIN PLATZ “

Die Verschmähten

BERATER Unternehmer mögen keine Consultants. Wer den Gründen nachspürt, stößt auf Misstrauen, Komplexe – und menschliche Abgründe. Einblicke in eine gestörte Beziehung

[Text: Axel Gloger, Felix Rohrbeck und David Selbach]

Es ist die Folie Nummer 29, die den jungen, smarten Berater verrät. Bis dahin, sagt Stefan Egert, war die Analyse brillant – und das Auftreten perfekt. In dunklem Anzug wirft der Berater einen klugen Gedanken nach dem anderen an die Wand. Und zieht Egert, den heutigen Vorstandsvorsitzenden des Familienunternehmens Sievert, mehr und mehr in seinen Bann. Klick für Klick. Folie um Folie.

Dann aber zerplatzt die Illusion der „eigenen und ganz individuell“ ausgearbeiteten Analyse wie ein mit zu viel heißer Luft aufgeblähter Ballon. Denn so smart der Consultant aus einem der ganz großen Beratungshäuser auch sein mag – eine entscheidende Kleinigkeit hat er doch vergessen. Und so liest Egert auf Folie 29 nicht den Namen seines Unternehmens, sondern den seines Konkurrenten. Die angeblich so

aufwendige Analyse – sie ist wohl nicht mehr als eilig recycelter Powerpoint-Müll.

Nicht nur wegen dieser Erfahrung heuert Egert heute keine Großberatungen mehr an. „Die haben einen Pool aus Standardrezepten, ballern einen in kurzer Zeit mit Bergen von Folien zu.“ Doch ein Gespür für den Mittelstand besäßen sie nicht. Immer wieder hätten Mitarbeiter gefragt, was er ihnen da für überhebliche Schlauberger geschickt habe. Mittlerweile glaubt er: „Die passen einfach nicht zu uns.“

Es ist ein Satz, den man von Unternehmern so oder so ähnlich immer wieder hört. Zwar zweifelt kaum ein Firmenchef daran, dass Berater oft hochintelligente Menschen sind. Trotzdem machen viele lieber einen großen Bogen um sie. Laut einer Allensbach-Umfrage haben 43 Prozent der Betriebe mit bis zu 250 Mit- ➤

” IN DEM
CONTRACT

FEHLT NOCH DIE

COVER-YOUR-
ASS-KLAUSEL “

arbeitern noch nie einen Consultant in ihr Haus gelassen. Und auch bei den größeren Unternehmen mit bis zu 1000 Mitarbeitern gehört jeder vierte Chef zu den Beratungsverweigerern, die noch nie einen Auftrag unterschrieben haben. Eine bemerkenswerte Quote. Denn eigentlich sind die Berater überall.

Insgesamt tummeln sich in Deutschland mehr als 91 000 der freundlichen Helfer im Maßanzug. Bei Kongressen ergreifen sie in der Diskussion als Erste das Wort, verteilen hinterher fleißig ihre Visitenkarten. In einem nie endenden Strom aus Managementbüchern versuchen sie, ihren Lehren Gehör zu verschaffen. Auf diese Weise haben sie große Teile der deutschen Wirtschaft durchdrungen. In DAX-Konzernen sind sie Bestandteil des Alltags. 2011 wuchs der Branchenumsatz um 9,5 Prozent auf über 20 Mrd. Euro – und damit dreimal so stark wie das Bruttoinlandsprodukt.

Mauer des Misstrauens

Nur im Mittelstand, der letzten Bastion des Widerstandes, beißen die Berater noch immer auf Granit. Der Unternehmer Heiner Kamps, der seit verganginem Jahr die Geschäfte des Altpatriarchen Theo Müller und seiner Molkereigruppe leitet, wurde von der Financial Times Deutschland gefragt, was die eigenwilligen Alphetiere eigentlich verbinde. Seine Antwort: „Wir beide hassen Berater.“

Als gelte es, etwas abzuwehren, sagt auch Gerd Kerkhoff, verschränke sein Gegenüber oft

die Arme vor der Brust. Ein direkter Blickkontakt sei dann kaum noch möglich. Der Düsseldorfer Berater mag diese Situationen nicht. Zwar höre ihm der Firmenchef weiter zu. „Aber seine Körpersprache hat längst Nein gesagt.“

Diese Mauer des Misstrauens – sie ärgert Kerkhoff. Im Gegensatz zu großen Consultingkonzernen wie McKinsey oder Roland Berger könne er in seiner Nische, der Einkaufsoptimierung, doch schnell messbare Erfolge vorweisen. Auch versuche er, weder seine Expertise künstlich zu überhöhen, noch gebe er schlaue Empfehlungen und sei dann schnell wieder weg. „Wir führen die Lieferantenverhandlungen grundsätzlich gemeinsam mit unseren Kunden, geben also nicht nur theoretische Tipps, sondern setzen sie anschließend auch um.“

Ist die generelle Skepsis vieler Mittelständler also ungerecht? Machen sie eine ganze Branche für die Fehler weniger schwarzer Schafe verantwortlich? Und bringen sie sich damit nicht um wertvolles Know-how, das ihnen später im Wettbewerb mit Konzernen und Konkurrenten aus aller Welt fehlt?

Bernard Krone jedenfalls, Chef des gleichnamigen Landmaschinen- und Nutzfahrzeugbauers, ist seit Jahren überzeugter Beratungskunde. „Die Außenstehenden sind nicht betriebsblind“, sagt er. Zudem erhalte sein Unternehmen „Zugriff auf neuestes Spezialwissen“. Auch die Berater von Kerkhoff hat er bereits engagiert. „Wir hatten das Gefühl, dass wir von unseren Lieferanten nicht die besten Preise bekommen.“ Ein Jahr arbeitete ein Team von Krone-Mitarbeitern und Kerkhoff-Consultants an Verbesserungen. „Wir haben den Einkauf restrukturiert, bekommen heute bessere Konditionen. Der Einsatz hat sich gelohnt.“

Bei Krone klingt es so einfach: Problem erkannt, Berater beauftragt, Problem gelöst. Und: Unter dem Strich mehr eingespart, als für die Beratung ausgegeben. In der Theorie sollte es eigentlich immer so wie bei Krone laufen. Dort können Berater Kosten senken, Prozesse optimieren, für Impulse und Inspiration sorgen. Ein Unternehmen, heißt es im Handbuch der Mittelstandsberatung, habe angesichts zunehmender Arbeitsteilung und Wissensspezialisierung „geradezu die Pflicht, sich externes Wissen zu besorgen“.

Sind viele Unternehmer also einfach zu geizig, um dieser „Pflicht“ nachzukommen?

Kai Matthiesen kennt beide Seiten. Der Meta-planberater stammt aus einer Unternehmerfamilie: Sein Großvater gründete die Würstchenfabrik Böklunder, sein Vater eine Wohnwagenspedition, in der er selbst lange mitgearbeitet hat. „Unternehmer“, sagt Matthiesen, „haben sehr gute Gründe, Berater für eine komische Spezies zu halten.“ Viele hätten selbst nie unternehmerische Verantwortung getragen. Zudem würden sie in Konzernen häufig bloß geholt, um eigentlich längst beschlossene Entscheidungen zu legitimieren. Für solche Spielchen, sagt er, hätte der Mittelstand weder Zeit noch Geld.

Selfmademen mit Komplexen

Und doch, sagt Matthiesen, lasse sich die ablehnende Haltung nicht nur rational erklären. Die Unternehmer in seiner Familie seien Selfmade-Typen gewesen, die die Ärmel hochgekrempt und „einfach gemacht“ hätten. Trotz ihres Erfolgs aber hätten sie einen „Komplex gegenüber Akademikern“ mit sich herumgetragen: eine Mischung aus Neid, Bewunderung und Misträuen.

Für Unternehmer dieser Generationen, sagt Matthiesen, sei es häufig nicht einfach, sich Hilfe von Beratern zu holen. Schließlich sei das für sie wie ein Eingeständnis, dass man selbst überfordert, vielleicht sogar „Teil des Problems“ ist. Häufig würden sie sich deshalb lieber mit einem informellen Netzwerk aus Beratern umgeben: dem Direktor der örtlichen Sparkasse, den Freunden aus dem Tennisverein, dem Bekannten aus dem Rotary Club. Selbst dann noch, wenn sie bereits Hunderte Millionen Euro Umsatz erwirtschaften.

Die jüngere Unternehmergeneration ist anders: Gut ausgebildet verbringt sie ihre Lehrjahre häufig selbst in angesehenen Unternehmensberatungen. Zwar trügen sie keinen Akademikerkomplex mit sich herum, sagt Matthiesen. Andererseits sei auch der Zauber weg, den die ach so elitären Beratungshäuser lange umwehete. „Die merken schnell, dass dort auch nur mit Wasser gekocht wird.“

Blickt man hinter die Fassade der perfekten Anzüge und erstklassigen Abschlüsse, verblasst der verführerische Schein der Perfektion schnell. Oft läuft es in der Praxis alles andere als glänzend. Laut einer Studie des Metabera- ters Cardea scheitert jedes dritte Beratungsprojekt. Wer nach den Gründen dafür sucht, >

„NETTES BUSINESS,

ABER SKALIERT ES?



DAS SPIEL MIT DEN KOSTEN

Tagessatz, Festpreis oder Erfolgsbeteiligung? Es gibt viele Arten, die Kosten für eine Beratung zu kalkulieren. Ein Überblick

Tagessätze

Basis der Abrechnung sind die Beratertage. Ein Spitzenberater und seltener Spezialist erhält 2000 bis 2500 Euro pro Tag, 1400 bis 1900 Euro sind für einen Seniorberater mit viel Erfahrung üblich, 1000 bis 1200 Euro für einen Berater auf Mitarbeiterebene. Juniorconsultants bekommen dreistellige Tagessätze. Das erste Angebot ist dabei nicht das letzte Wort. „20 Prozent Nachlass sind immer drin“, sagt Thomas Wodrich, Beratereinkäufer der Versicherung Baloise.

Erfolgsbeteiligung

Sollen leicht messbare Ziele erreicht werden, etwa eine Kostenersparnis, kann ein Teil des Honorars erst ausbezahlt werden, wenn das Ziel erreicht ist. In der Praxis sind Erfolgshonorare aber selten, da es Zoff um die Auslegung des Erfolgsziels geben kann. In jedem Fall ist darauf zu achten, dass es keine „Windfall Profits“ gibt, eine Prämie also nur dann fließt, wenn es auch an der empfohlenen Maßnahme liegt. Und nicht, wenn zum Beispiel einfach nur die Rohstoffpreise sinken.

Festpreis

Beide Parteien vereinbaren eine Pauschale auf Basis der geplanten Beratertage. Werden doch mehr fällig, muss der Berater sie umsonst erbringen. Eine zweite Möglichkeit: Man verständigt sich, wie es Executive-Berater Matthias Kolbusa formuliert, „auf den unternehmerischen Wert des Projekts“. Man berechnet den Festpreis nicht anhand des Aufwands, sondern einigt sich auf einen voraussichtlichen Nutzen. Kolbusas Faustformel: Nutzen geteilt durch zehn gleich Honorar.

„NACHHER GEHEN WIR

IM INNER CIRCLE

BEI EINEM BIERCHEN
STRATEGIZEN. ABER
GANZ EASY “

stößt auf eine komplexe Mischung aus falschen Versprechen, überzogenen Erwartungen und menschlichen Abgründen. All das greift ineinander, schaukelt sich gegenseitig hoch.

Und irgendwann kommt dann – im schlimmsten Fall – Burkhard Jung. Der Sanierer von HWW Wienberg ist zuständig für die ganz schweren Fälle. Für ihn sind die Friedhöfe ehrgeiziger Beraterprojekte, die ohne Ergebnis abgebrochen wurden, trauriger Alltag. „Da wird ziemlich viel Schindluder getrieben“, sagt er. „Große, aber unklare Versprechen der Berater und unklare Erwartungen des Kunden – das ist eine toxische Mischung.“

Eines der größten Probleme: großspurig auftretende Berater, die auf gutgläubige Unternehmer stoßen. So wie bei Karl Peter Born, Inhaber der Messermanufaktur Güde in Solingen mit rund 20 Mitarbeitern. Damals, als die Berater an einem Freitagnachmittag bei ihm im Unternehmen anriefen und fragten, ob er nicht mehr Messer in die USA exportieren wolle, sei er noch unerfahren gewesen. „Ich war neugierig und habe die mal eingeladen.“

Zwei Tage später fuhr eine schwarze Limousine bei der kleinen Firma vor. Die hochgewachsenen Berater versprachen wertvolle Vertriebskontakte in die USA. Und ja, sagt Born, das selbstbewusste und weltgewandte Auftreten habe ihn schon beeindruckt. Er unterschrieb einen Einjahresvertrag, ließ sich auf ein fixes Honorar in fünfstelliger Höhe ein. Am Ende verkaufte er trotzdem kein einziges Messer

mehr. „Die hatten sich überschätzt, kannten sich in unserer Branche nicht aus.“

Bei Born handelte es sich immerhin noch um eine etablierte Beratungsfirma. Noch gefährlicher sind die vielen Einzelkämpfer, die alles versprechen, aber nichts halten. In der Szene sind sie häufig als „Bettkantenberater“ verschrien – geschasste Führungskräfte, die vom heimischen Wohnzimmer aus eine zweite Karriere anstreben. Wer einen Berater engagiert, sollte daher vorher ganz genau prüfen, ob dieser etwas taugt oder nicht.

Clash der Kulturen

Stefan Weber hatte dazu keine Möglichkeit. Als der Ökonom als Geschäftsführer bei der Buderus Gussrohrtechnik im hessischen Wetzlar einstieg, wüteten die jungen Berater schon geraume Zeit bei dem Mittelständler. Sie waren alle Ex-Mitarbeiter einer großen angelsächsischen Consultingfirma, die sich selbstständig gemacht hatten. Ihre traurige Aufgabe: das Verwaltungsteam des angeschlagenen Unternehmens von 80 auf 40 Stellen zusammenzukürzen. „Dann meldete sich einer dieser knapp 30-jährigen Berater während der Besprechung zu Wort“, erinnert sich Weber, der es immer noch nicht fassen kann: „Und sagte ganz offen über einen der betroffenen Mitarbeiter, mit einem Grinsen im Gesicht: Den kriegen wir auch noch rausgeekelt.“

Weber, der die Rohrsparte mit ihren 500 Mitarbeitern gemeinsam mit seinen Vorstandskollegen und der Hilfe von Finanzinvestoren übernahm und sie in Duktus umbenannte, weiß bis heute nicht, ob der Berater in diesem Moment wirklich derart kalt und rücksichtslos empfand. „Vielleicht hat er auch versucht, sich bei uns anzubiedern, hat geglaubt, dass es uns Spaß macht, Leute zu entlassen“, sagt Weber. „Vielleicht war das einfach nur schlechter Stil. Womöglich ist es sogar die gelernte Kultur in diesen Beratungen.“

Was Weber beschreibt, ist der Clash zweier manchmal sehr unterschiedlicher Kulturen. Auf der einen Seite der mittelständische Betrieb, der häufig noch von den Werten des Gründers geprägt ist. Mit dem zwar Geld verdient werden muss, in dem es aber auch – häufig ohne dass das offen ausgesprochen wird – um das Wohl der Mitarbeiter und Familienmitglieder geht. „Viele Consultants“, sagt Metaplanberater >

Matthiesen, „haben dafür überhaupt kein Verständnis.“ Für sie geht es nur darum, die Kennzahlen zu verbessern.

Ihre Aufgabe, radikal die Kosten zu senken, erledigten die Consultants dann auch mehr als gründlich. Nicht nur, dass die Verwaltung am Ende der Prozedur derart ausgedünnt war, dass sie kaum noch ihre Arbeit machen konnte. „Es haben auch reihenweise Leute von sich aus gekündigt“, sagt Weber. „Die Berater konnten kaum eine Frage stellen, ohne durchblicken zu lassen, für wie hoffnungslos rückständig sie die Arbeitsabläufe hielten – und für wie schwach die Mitarbeiter.“ Am Ende standen er und seine Mitstreiter ohne einen einzigen Abteilungsleiter da, der Unternehmer musste ein völlig neues Team aufbauen.

Heute engagiert Weber im Schnitt einmal im Jahr eine Unternehmensberatung, für IT-Projekte oder im Einkauf. „Ich habe mehr positive als negative Erfahrungen gemacht“, betont er. Doch immer wieder wird er auch enttäuscht. Viele Berater, sagt er, „versuchen immer und immer wieder, dasselbe zu verkaufen.“

Und wenn das Projekt eigentlich schon abgeschlossen ist, wollen sie in einem anderen Bereich weitermachen, weil ihnen das zusätzlichen Umsatz bringt.“

Unguided Missiles

Diese Logik kennt auch Matthias Kolbusa. „Möglichst viele Tage in das Unternehmen reinzuverkaufen“ – das sei das Ziel der großen Beratungshäuser, für die er lange gearbeitet hat. Weil sie eine Heerschar von Consultants beschäftigen, müssten sie diese regelrecht „verticken“, schließlich soll die Organisation ja immer schön ausgelastet sein. Es sei leider der übliche Ablauf, dass die Berater für ihre vielen Lösungen während des Prozesses auch immer

neue Probleme fänden. Und Projekte deshalb regelmäßig größer und teurer würden.

Auch Kolbusa hat dieses Spiel mitgespielt. Bis er beschloss, sich selbstständig zu machen – und sich von der Bezahlung nach Tagessätzen verabschiedete (siehe Kasten auf Seite 23).

Fest steht: Wenn der Unternehmer nicht aufpasst, können schnell beträchtliche Summen zusammenkommen. Ein McKinsey-Consultant kostet im Monat leicht 60 000 Euro. Bleibt ein Vierer-Team acht Wochen im Unternehmen, ist man schnell bei einer knappen halben Million. Für kleinere Unternehmen ein beträchtlicher Teil ihres jährlichen Umsatzes.

Wie aber vermeidet man, dass Projekte aus dem Ruder laufen – und die Berater zu „Unguided Missiles“ werden, wie Metaplanberater Matthiesen es ausdrückt? „Der Unternehmer muss den Berater als jemanden begreifen, den er einsetzt und steuert“, sagt Kolbusa. Matthiesen sagt: „Wer noch keine Erfahrungen mit Beratern hat, sollte auch keine Berater engagieren.“ Er meint das nicht ganz ernst. Aber die Botschaft ist klar: Es gibt viele Fallstricke. Und wer sie nicht kennt, zahlt oft Lehrgeld. Der übliche Rat lautet deshalb: Gleich am Anfang alles ganz genau festzurren, damit es hinterher nicht zum Streit kommt. Die Wahrheit ist: Meist kommt trotzdem vieles anders als geplant.

Die Gebrüder Wollenhaupt sind, wie Dirk Wollenhaupt es formuliert, „ein beratungsaffines“ Unternehmen. Der Teehersteller mit rund 160 Mitarbeitern hatte schon Personalberater, Energieberater, Einkaufsberater und IT-Berater im Haus. Und doch war es etwas Besonderes, als sich Wollenhaupt 2006 entschied, zum ersten Mal mit einer der führenden Strategieberatungen zusammenzuarbeiten. Das Unternehmen wollte ganz neue Geschäftsfelder entwickeln – und da erschien ihm ein großer Partner mit viel Erfahrung am erfolgversprechendsten.

Von denen, die er einlud, überzeugte Bain & Company am meisten. Man einigte sich darauf, dass die Berater in drei Monaten drei neue Geschäftsfelder entwickeln sollten. Doch schon nach der Halbzeit machten die einen anderen Vorschlag. Ihnen sei aufgefallen, dass man bestehende Prozesse bei der Auftragsbearbeitung deutlich verbessern könne. „Das war zwar so nicht geplant“, sagt Wollenhaupt, „hatte aber Hand und Fuß.“ Also führten die Berater >

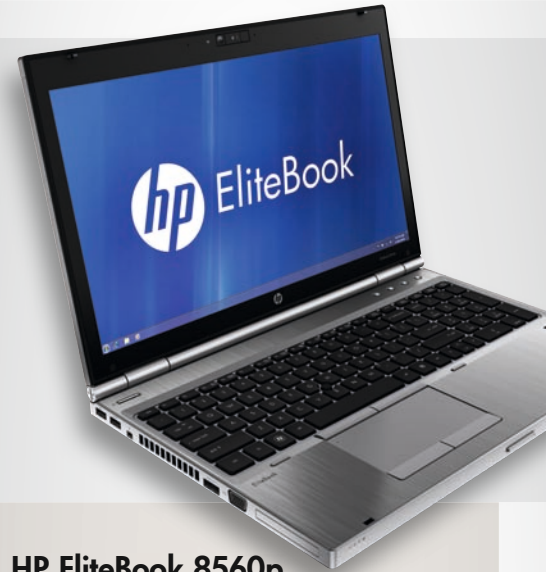
„ ICH HAB NUR
EIN GANZ

SCHMALES FIXED

INCOME, MEIN SALARY
IST PERFORMANCE
DRIVEN

“

Das Nonplusultra EliteBook



HP EliteBook 8560p

- Original Windows® 7 Professional – 64-Bit
- Intel® Core™ i5-2540M Prozessor – 2,6 GHz
- 4 GB DDR3 1333 MHz – 1 DIMM
- 39,6 cm (15,6") LED Backlight Display
- 320 GB Festplatte – 7.200 U/Min.
- Intel® HD Graphics
- Dockingfähig
- HP Fingerprint Sensor mit Integration in HP ProtectTools
- 3 Jahre Herstellergarantie mit Abhol- und Lieferservice

Unser Aktions-Preis:

Artikelnr: LG732EA

1299€ inkl. MwSt.

Erhältlich bei Ihrem Fachhändler
oder unter hp.com/de/elitebook

Mein PC, ganz einfach



Everybody On

„ZU DIESEM HIGH-LEVEL- EVENT

BITTE KEINE

B-PEOPLE EINLADEN ““



BERATER-BINGO: WER IST DER RICHTIGE?

Berater darf sich jeder nennen. Wie findet man unter den mehr als 91000 potenziellen Helfern einen passenden? Fünf Tipps

Alleskönner meiden

Der Berater kann ein oder zwei Spezialisierungsgebiete nachweisen, auf denen er besondere Kompetenz hat. Kleinen Beratungen dagegen, die alles anbieten, sollten Unternehmer misstrauen.

Kunden fragen

Es sind Projekte zum angefragten Thema vorhanden. Die Beratungsfirma ist bereit, den Kontakt zu entsprechenden Kunden herzustellen. Darauf achten, dass nicht nur die Beratungsfirma, sondern auch der zuständige Berater über Referenzen verfügt.

Dem Run misstrauen

Es ist von Vorteil, wenn der Berater seinen Schwerpunkt im Mittelstand hat. Denn Konzernberater tun sich oft schwer mit inhabergeführten Unternehmen. Auf der anderen Seite gibt es in den vergangenen Jahren, wie Metaplanberater Kai Matthiesen formuliert, „ein regelrechtes Run auf Familienunternehmen“. Nicht jeder Berater sei zu empfehlen. „Familienunternehmen“ schreiben sich auch solche auf die Fahnen, die sonst keine Kunden finden.“

Unbequem vorziehen

Ein guter Berater wird niemals sagen: „Ich löse Ihnen das! Machen Sie sich keinen Kopf.“ Stattdessen wird er nachbohren und auch Forderungen stellen, etwa Firmenmitarbeiter in das Projekt einzubinden.

Dem Gefühl glauben

Ein Berater muss sich in die Organisationskultur des Unternehmens einfügen können. Wird schon beim Erstgespräch deutlich, dass er ganz anders tickt, sollte man dem Bauchgefühl folgen – und auf eine Zusammenarbeit verzichten.

„ HEUTE WILL
ICH NIX

PITCHEN, HEUTE WILL ICH

INSIGHTS. ICH
BIN IM LISTENING
MODE

“



WENN ALLES SCHIEFGEHT...

Ein Beratungsprojekt sollte perfekt vorbereitet sein. Was aber, wenn es trotz aller Vorsicht zum Streit kommt?

Dissens vermeiden

Der beste Weg, Dissens zu vermeiden, ist eine eindeutige Klärung des Auftrags zu Beginn des Projekts: Kunde und Berater beschreiben Ziele und Ressourceneinsatz sowie die Bezahlungsart und legen diese Punkte schriftlich fest. Möglich ist auch, ein Projekt etappenweise zu vergeben. Läuft es schlecht, kommt der Unternehmer so günstiger aus dem Projekt raus. In jedem Fall sollte der Unternehmer auf ein regelmäßiges Feedback zum Projektverlauf bestehen.

Nachbessern für lau

Ist der Unternehmer unzufrieden mit dem Ergebnis des Beraters, sollte als Erstes das Gespräch gesucht werden. „Oft lassen sich die Einwände im Konsens ausräumen“, sagt Christoph Weyrather vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU). Schließlich sind Berater auf Empfehlungen angewiesen. Ein ruiniertes Ruf hat für sie dramatische Konsequenzen. Kostenlose Nacharbeit kann daher durchaus eine Option sein, die beide Seiten zufriedenstellt.

Hilfe durch Dritte

Ist im Gespräch keine Einigung zu erzielen, kann ein Schiedsgericht angerufen werden. Dieses steht allen Unternehmern offen, die bei einer Beratungsfirma Kunde sind, die Mitglied des BDU ist. BDU-Mitglieder unterwerfen sich der Entscheidung des Schiedsgerichts. Natürlich steht auch der Rechtsweg beiden Parteien offen. Wer die Gerichte um Klärung eines Streits bemüht, geht jedoch das Risiko einer Auseinandersetzung ein, die viel Zeit und Geld kostet.

eine automatische Rechnungserstellung ein, die Lieferzeit des Teeherstellers halbierte sich. Als Ausgleich mussten die Berater statt drei nur noch zwei neue Geschäftsfelder entwickeln.

Eines davon: Die Wollenhaupts, die an viele Teefachhändler liefern, sollten mit deren Hilfe die Gastronomie erobern. Dazu kreierten sie eine eigene Marke: Lindbergh. Und die sollte dann von den regional verankerten Teefachhändlern an Restaurants und Cafés der Umgebung verkauft werden. „Eigentlich ein guter Plan“, sagt Wollenhaupt. Nur habe man dann später in der Praxis festgestellt: „Die meisten Teefachhändler verlassen den Sicherheitsbereich ihres eigenen Ladens nur ungern, machen kaum Kaltakquise.“

Hätten die Berater das wissen müssen? Wollenhaupt zuckt mit den Achseln. „Wir haben ja auch nicht dran gedacht.“

Und was ist mit dem zweiten neuen Geschäftsfeld, das die Bain-Berater entwickelt haben? „Das“, sagt Wollenhaupt, „liegt noch in der Schublade.“

Bis heute also wurde von den ursprünglich anvisierten drei neuen Geschäftsfeldern kein einziges erobert. Man könnte das als Misserfolg werten. Wollenhaupt aber sagt: „In Summe hat uns das Projekt unglaublich nach vorne gebracht.“ Nicht nur die Lieferzeit habe sich halbiert, man sei durch die Berater auch auf einen Denkfehler aufmerksam geworden: „Wir wollten mit dem Projekt unbedingt auf zu neuen Ufern“, sagt Wollenhaupt, „während des Prozesses haben wir dann gemerkt, dass in unserem Kerngeschäft noch viele Potenziale zu heben sind.“

Und dann ist da noch Herr Schmitz. Die Bain-Berater gefielen Wollenhaupt so gut, dass er fand: „So einen müsste ich eigentlich immer haben.“ Also suchte er nach einem Marketing- und Vertriebsstrategen – und fand Herrn Schmitz, der seit 2007 gute Arbeit leistet. „Eigentlich faszinierend“, sagt Wollenhaupt, „was das Projekt alles ausgelöst hat.“

Vor ihm steht ein kleiner Koffer voller Teebeutel, auf denen „Lindbergh“ steht. Nein, sagt Wollenhaupt, das mit den Teehändlern habe nicht geklappt. Man habe nun aber einen anderen Partner gefunden, der die Marke übernommen hat. „Das ist doch das eigentlich Unternehmerische“, sagt er. „Dass man in der Lage ist umzudenken.“