

---

## 2.1 Teil 1 – Gründung

### 2.1.1 Gründungsmotivation

Unternehmensberatung im Bereich Energiewirtschaft – das ist Michael Emdes Job. Seit zehn Jahren arbeitet er in der Branche – davon seit sechs Jahren bei einer führenden Strategieberatung. Er findet, dass es an der Zeit ist, über neue berufliche Herausforderungen nachzudenken. Die Aufstiegsmöglichkeiten in seinem Unternehmen selbst sind begrenzt: Der Karrierepfad in seiner Firma folgt einem rigorosen „Up-or-Out“-System, sodass es für ihn nur um den Aufstieg zum Partner gehen kann. Es ist Januar 2005 – in wenigen Monaten würde wieder das „Compensation and Promotion Committee“ tagen, um über potenzielle Kandidaten zu entscheiden, denen das Angebot einer Partnerschaft unterbreitet werden soll. Ob er diesmal dabei ist?

Die Firma hat eine relativ flache hierarchische Struktur, bestehend aus Associate Consultants, Consultants, Managern, Vice Presidents (VP) und Direktoren, wobei Vizepräsidenten und Direktoren Partner sind. Ein Berater braucht normalerweise drei Jahre bis zur Beförderung in die Position eines Managers – und dann nochmal einige weitere Jahre, um als Vizepräsident in die Partnerschaft aufgenommen zu werden.

„Wenn Du zu den Besten in der Firma gehörst, dann schaffst Du es in fünf Jahren bis zur Partnerschaft, die meisten brauchen eher sieben, wenn sie bis dahin noch bei uns sind. Wir suchen hoch energetische Typen, die Unternehmergeist haben, große Teams motivieren können und wissen, wie Kundenbeziehungen in Umsätze übersetzt werden. Nicht viele bringen diese Eigenschaften mit“, sagt der für ihn zuständige Partner.

Für die Firma ist das Angebot einer Partnerschaft eine langfristige Verpflichtung, denn Partner teilen nicht nur den gemeinsam erwirtschafteten Gewinn, sondern tragen auch gemeinschaftlich die Verantwortung für die Firma. Die Kandidaten werden deshalb einem strengen Auswahlprozess unterzogen, in den Berichte nahezu aller Partner, Manager und Berater einbezogen werden, die mit den Kandidaten bisher zusammengearbeitet haben.

Nach sechs Jahren bei seiner Firma fragt sich Michael Emde, ob er die Stufe des Vizepräsidenten erreichen wird. Die Anforderungen sind sehr hoch: Die Partner suchen Gleichgesinnte, die ein gemeinsames Interesse am Wachstum der Firma haben. Sie haben Akquisitions- und Ergebnisverantwortung und werden an ihrem Beitrag zum Gesamtunternehmen gemessen. Doch Emde treibt nicht nur die Sorge um, den Erwartungen womöglich nicht gerecht zu werden – er fragt sich auch, ob er im Falle eines Falles ein solches Angebot überhaupt annehmen soll. Denn die hohe Arbeitsbelastung und der immense Erfolgsdruck passen so gar nicht zu seiner neuen familiären Situation – und sein Privatleben will er nicht für die Karriere opfern. Auch die Vorstellung, eines Tages Teil der sehr eigenen Partnerkultur des Unternehmens aus hochambitionierten Individualisten zu werden, erscheint ihm wenig attraktiv. Die meisten seiner Kollegen, mit denen er vor sechs Jahren im Unternehmen angefangen hat, haben die Firma gewechselt und arbeiten mittlerweile bei einem Klienten. Doch es ihnen gleichzutun und ebenfalls zu einem der großen Klienten zu wechseln, kommt für Michael Emde nicht in Frage. Als Berater hat er autonomes und informelles Arbeiten schätzen gelernt und will nicht als Rädchen im Getriebe eines riesigen Unternehmens – geprägt von Machtspielen – enden.

Ähnlich ergeht es Frank Mangold, der zur gleichen Zeit wie Michael Emde bei der Firma angefangen hat und sich über die Jahre bei Versicherungsklienten einen guten Namen gemacht hat. Beide haben in den letzten Jahren zahlreiche Projekte gemeinsam bearbeitet und ergänzen sich gut: Frank Mangold ist der besonnene Analytiker, dessen Stärke als ausgebildeter Ingenieur in der quantitativen Modellierung und Analyse liegt. Michael Emde hingegen ist ein kreativer Netzwerker. Seine unkonventionellen Ideen und seine einnehmende Art haben Kollegen und Klienten gleichermaßen zu schätzen gelernt.

Beide bewerten ihre Zukunft in der Firma als ambivalent. Sie können ihre Zukunft nicht darauf bauen, den Sprung in die Partnerschaft zu schaffen. Zugleich fordern die privaten Lebensumstände mehr Präsenz in der Familie. Damit ist der Zeitpunkt für eine berufliche Neuorientierung gekommen.

Bei einem gemeinsamen Projekt im Frühjahr 2006 in London haben die beiden Berater viel Zeit für einen persönlichen Austausch. In den Abendstunden bei einem Pint Bier im Londoner Viertel Soho erarbeiten sie Ideen für ihre weitere Karriere.

Sie diskutieren verschiedene Möglichkeiten und tauschen Erfahrungen von Freunden und Bekannten aus. Michael Emde meint:

„Einer meiner besten Freunde war in der gleichen Situation wie wir. Er wollte sich und sein Umfeld verändern. Er bekam das Angebot von einer international agierenden angloamerikanischen Beratung, eine neue Tochtergesellschaft in Deutschland zu gründen und dort Partner zu werden.“

In einem solchen Fall kann die neu gegründete Tochtergesellschaft von der Bekanntheit und den Geschäftskontakten der Mutter profitieren, indem bestehende multinationale Klienten auch in Deutschland betreut und Cross-Selling Effekte genutzt werden. Die Gründung einer Tochtergesellschaft im Verbund mit einer bereits etablierten Beratung minimiert zudem das Risiko des Scheiterns, da man am Anfang von einer starken Mutter unterstützt wird. Frank Mangold hat jedoch Zweifel:

„Die Vorteile einer solchen Gründung sind nicht zu verachten, aber sie löst nur die Hälfte unserer Probleme – wir wären doch weiterhin Teil einer großen Beratungsgesellschaft und können unser Geschäft nicht gänzlich so entwickeln, wie wir es für richtig halten. Außerdem müssten wir Teile unseres Umsatzes an die Muttergesellschaft abführen und es ist fraglich, ob der Markenname überhaupt stark genug ist, um wie bei unserem alten Arbeitgeber weiterhin Premium-Mandanten zu betreuen. Ich möchte nicht in einer zweit- oder drittklassigen Beratung Partner sein und Standardprodukte von der Stange verkaufen. Das passt nicht zu uns.“

Als attraktive Alternative bringt Michael Emde die Gründung eines eigenen Spin-offs ins Spiel:

„Frank, einige unserer früheren Kollegen haben ihre eigene kleine Boutique-Beratung aufgebaut und sich erfolgreich auf ein enges Beratungsfeld spezialisiert. Als Gründer und Unternehmer genießen sie die Vorzüge der Selbständigkeit und können ihren Arbeitseinsatz nach individuellen Präferenzen skalieren und damit Beruf und Familie viel besser miteinander in Einklang bringen. Sollten wir nicht auch diesen Weg einschlagen und unser eigenes Spin-off, zunächst mit einem Fokus auf Strategie, gründen? Da kennen wir die Probleme, verfügen über gute Geschäftsbeziehungen und könnten für den Start sicher ein paar Klienten für unsere neue Firma abwerben!“

Diese Alternative hat den Nachteil, dass sie ein erhöhtes unternehmerisches Risiko tragen müssen, da es keine Muttergesellschaft gibt, die potenzielle Verluste

auffängt. Die beiden besprechen diese Idee sorgfältig und am Ende ist auch Frank Mangold trotz der Bedenken überzeugt: „Ja, so machen wir das!“

### 2.1.2 Gründungsidee und -entscheidung

In den nächsten Wochen schließen Frank Mangold und Michael Emde, euphorisiert von ihrer Idee, das aktuelle Projekt in London schnell ab. Nach ihrer Rückkehr nach Hamburg widmen sie sich der weiteren Planung und Ausgestaltung der Gründung und berichten ihren Familien davon. Für beide ist es wichtig, eine solch bedeutende Lebensentscheidung nicht alleine zu treffen. Vielmehr besteht Einigkeit darüber, das Für und Wider zusammen mit den jeweiligen Lebenspartnern zu besprechen und sie in die Entscheidung einzubinden. Beide Familien treffen sich im Osteria Due, einem ruhigen Hamburger Restaurant an der Außenalster, um die Zukunftspläne zu besprechen. Die Partnerin von Michael Emde äußert sich sehr positiv:

„Im letzten halben Jahr war Michael wirklich sehr niedergeschlagen wegen der Frage, wie es in Zukunft weitergehen soll. Seit dem diese neue Gründungsidee auf dem Tisch ist, sprüht er endlich wieder Lebensfreude und Enthusiasmus aus – und das wirkt sich positiv auf die ganze Familie aus! Wenn Frank und mein Mann das für die richtige Entscheidung halten und sie damit ihre Motivation freisetzen können, dann haben sie meine volle Unterstützung. War es nicht nur eine Frage der Zeit, wann das jetzige Arbeitsverhältnis beendet worden wäre?“

Frank Mangolds Partnerin ist da etwas kritischer:

„Ich kann die Motivation gut nachvollziehen, aber ich befürchte, dass Frank dann noch weniger Zeit für die Familie hat... Wir bekommen in drei Monaten unser zweites Kind und da würde ich mir wünschen, dass Frank uns mehr unterstützen könnte. Und dann das geschäftliche Risiko... wäre es nicht besser, wenn ihr zu einem großen Klienten wechseln würdet? Die finanzielle Absicherung, gerade in unserer jetzigen Situation, ist doch nicht zu verachten!“

Darauf antwortet Frank Mangold:

„Dagmar, Absicherung ist das eine, zeitliche Flexibilität das andere! Wenn ich eine Führungsposition bei einem unserer großen Klienten annehmen würde, dann kann ich mir erst recht nicht spontan freinehmen, wenn das nötig ist. Als selbständiger Unternehmer habe ich diese Freiheit!“

Nach Abwägung der Vor- und Nachteile treffen beide Familien an diesem Abend die Entscheidung für die Unternehmensgründung gemeinsam und sichern sich ihre gegenseitige Unterstützung zu.

Für die Geschäftsidee selbst müssen grundsätzliche Überlegungen bezüglich des Beratungssegmentes und der Unternehmenspositionierung gemacht werden. Für beide Gründer ist es selbstverständlich, dass sie weiterhin im profitablen Premiumsegment agieren wollen. Bei einer breiten Produktpalette können kleine Unternehmensberatungen allerdings keine hohen Qualitätsstandards leisten und müssen sich daher auf ein Nischensegment spezialisieren (Günther). Frank Mangold und Michael Emde entscheiden sich – ausgehend von ihrer Erfahrung – ihre Beratungsboutique mit Spezialisierung auf Strategie in den Fokusbranchen Energie und Versicherung auszurichten. Außerdem wollen sie sich auf Leistungen am Standort Hamburg spezialisieren, da es ihrer Meinung nach gerade am Hamburger Hafen viele Unternehmen mit Beratungsbedarf gibt. Die Gründer hoffen, dass sie durch die räumliche Nähe zu vielen Unternehmen mit diesen in Kontakt kommen werden.

„Wir hatten diskutiert, in welchem Segment wir unser Unternehmen positionieren wollen. Wir kamen schnell zu der Entscheidung, dass wir in dem Segment weiter arbeiten wollen, in dem wir auch vorher tätig waren. Auf diesem Gebiet sind wir Experten und können den Kunden bestmögliche Lösungen bieten. Welcher Kunde bekommt bei der Implementierung eines Projektes so qualifizierte Berater an die Seite gestellt? Bei den großen Beratungen beschäftigen sich die Seniorberater vornehmlich mit der Projektakquisition und -planung. Die eigentliche Ausführung übernehmen meist weniger erfahrene Berater, die maximal einen Manager zur Unterstützung bekommen.“

„Neben dem Erarbeiten von Lösungen, helfen wir den Kunden, diese auch in ihren Unternehmen umzusetzen. Dabei binden wir die Kunden aktiv in die Arbeit mit ein, damit sie auch ohne unsere Unterstützung das Projekt weiter führen können.“

Die beiden Berater genießen durch ihre breite Expertise und durch die vielen erfolgreich abgeschlossenen Projekte ein hohes Ansehen, wodurch sie sich auch ein großes Netzwerk potenzieller Kunden aufgebaut haben. Beide Gründer definieren nach ihren Erfahrungen und ihrem Wissen Geschäfts- und Teilbereiche, in denen sie arbeiten wollen. Das Erstellen des Gründungsformats und des Profils der Beratung sind die ersten essentiellen Entscheidungen des Spin-offs. Auch wenn die beiden Gründer breite Erfahrungen im Projektmanagement haben, verfügen sie über keine Erfahrungen im Management eines

ganzen Unternehmens. Dies beinhaltet zahlreiche strategische, strukturelle und personelle Entscheidungen, mit denen sie bisher nur am Rande konfrontiert waren (siehe [Kap. 3](#)).

### 2.1.3 Businessplan

Nach dem ersten Brainstorming gehen Michael Emde und Frank Mangold zu Beginn der Gründungsphase dazu über, einen detaillierten Finanzplan zu erarbeiten, um die finanziellen Konsequenzen und Anforderungen ihrer Gründungsidee durchzuspielen.

„Darauf aufbauend entwarfen wir einen Finanzplan und eine Gewinn- und Verlustkalkulation. Unsere Analyse enthielt einerseits die erwarteten Umsätze und andererseits unsere Hauptkostenblöcke für Personal, Miete, Zugang zu Onlinedatenbanken, Versicherungen, Reisekosten und Steuern. Des Weiteren konnten wir die Kalkulation für die zukünftige Cashflow-Rechnung nutzen, um mögliche Liquiditätsengpässe aufzudecken. Außerdem erstellten wir eine Break-Even-Analyse, um zu errechnen, wie viele Stunden wir arbeiten müssen, um unser vordefiniertes Einkommen zu sichern. Unsere Honorarkalkulation sollte auch als Basis für zukünftige Angebote für Klienten genutzt werden.“

Da die beiden Berater ihr Unternehmen als Beratungsboutique mit qualitativ hochwertigen Produkten ausgestalten wollen, müssen sie sich auch über die preisliche Positionierung ihrer Angebote von anderen Unternehmen unterscheiden.

„Im ersten Jahr müssen wir sicher eine Durststrecke überstehen, aber nach unserem zweiten Jahr sollten wir wieder so viel verdienen wie jetzt und danach erhoffe ich mir eine klare Steigerung über die Folgejahre.“

Um sich gegen möglichst viele unvorhersehbare Ereignisse abzusichern, werden auf Basis der wechselwilligen Klienten und den daraus entstehenden potenziellen Projekten verschiedene Szenarien entwickelt:

„Wir machten eine Liste von potenziellen Kunden, die wir im Moment bei unseren Arbeitgebern betreuten oder von anderen Projekten kannten. Auf dieser Basis erstellten wir unsere Umsatzszenarien. Wir hatten zu vielen ein sehr vertrautes Verhältnis, konnten aber trotzdem nicht abschätzen, wie sie auf einen Wechsel reagieren würden. So trafen wir uns mit einem unserer alten Kunden, erklärten ihm unser Geschäftsmodell und wollten seine ehrliche Meinung wissen“.

Dieser Kunde reagiert zurückhaltend auf die Anfrage, ob er Aufträge an diese kleine und neu gegründete Beratung geben würde:

„Bisher haben wir nur mit großen Beratungen zusammengearbeitet. Dies hat eigentlich zwei Gründe: Zum einen kann ich mir nicht vorstellen, dass eine kleine Beratung das gleiche leisten kann. Viele unserer Projekte sind einfach zu komplex und erfordern multidisziplinäre Expertise, die ihr wahrscheinlich nicht bieten könnt. Zum anderen ist es für mich, aber auch für meine Kollegen, deutlich schwieriger, ein Projekt mit einer unbekannten Beratung gegenüber dem Vorstand zu rechtfertigen. Bei etablierten Strategieberatungen wie McKinsey oder Boston Consulting besteht ja bereits eine starke Kompetenzvermutung. Diese müsstet ihr euch als neues Unternehmen erst verdienen.“

Michael Emde und Frank Mangold sind im ersten Moment enttäuscht über diese unerwartet negative Reaktion, haben sie doch bereits mehrere Projekte erfolgreich für diesen Klienten abgewickelt. Sie versuchen aber, ihre Idee zu verteidigen:

„Die Projekte werden ausschließlich von uns und weiteren sehr erfahrenen Beratern durchgeführt. Wir begleiten unsere Klienten mit zuverlässiger Betreuung vom Start bis zum Ziel. Dabei liegt uns daran, nicht nur Konzepte zu erarbeiten, sondern diese auch mit den Mitarbeitern durch intensive Einbindung nachhaltig umzusetzen. Unsere Beratung soll sich auch an der erfolgreichen Implementierung messen lassen.“

Der Kunde ist immer noch skeptisch, willigt aber nach dem Gespräch ein, den Versuch eines Pilotprojektes zu wagen. Die beiden wollen nach diesem Teilerfolg noch einen zweiten Klienten befragen. Diese Kundin reagiert deutlich offener, da sie sich die Arbeit mit kleinen und erfahrenen Teams und einer stärkeren Einbindung ihrer Mitarbeiter/innen bei einem Projekt sehr gut vorstellen kann. Mit diesen Analysen und Kalkulationen bekommen Michael Emde und Frank Mangold langsam Zuversicht, dass ihr neues Unternehmen durchaus erfolgreich sein könnte. Schon bei einer sehr konservativen Kalkulation würden sie aus der Startup-Phase mit einem Gewinn herauskommen.

„Wir müssen einfach nur die Gründungsphase überstehen. Nach vier oder fünf Monaten werden die ersten Rechnungen bezahlt und dann läuft der Laden! Das kann natürlich auch mal länger dauern, aber dafür haben wir die verschiedenen Szenarien entwickelt, um uns gegen Probleme abzusichern. Wir sollten aber auch ein Worst-Case-Szenario durchrechnen, bei dem die Ertragskraft des Unternehmens zu gering ist und wir einen Ausstieg in Erwägung ziehen müssten.“

Finanzieren wollen die beiden Berater die Gründung über einen Bankkredit und mit ihrem persönlichen Sparvermögen. Neben dem Finanzplan und dem allgemeinen Geschäftsmodell beinhaltet der Businessplan auch noch die Marketingoptionen, die Möglichkeiten und Ziele einer zukünftigen Entwicklung, die Wettbewerbssituation und -position sowie die Wahl der Organisationsform. Die verschiedenen Punkte werden zur Ausarbeitung auf die beiden Gründer verteilt. Michael Emde beschäftigt sich zuerst mit dem Marketing und stellt folgende Überlegungen an:

„Unser Geschäftsmodell beruht zu großen Teilen auf unseren Kontakten. Da wird unsere Hauptaktivität in der Pflege dieses Netzwerkes liegen.“

Dieses Netzwerk soll im weiteren Geschäftsverlauf etwa über die Teilnahme an Kongressen und Mitgliedschaften in Verbänden durch neue Kontakte ausgebaut werden. Außerdem beauftragt Michael Emde ein IT-Unternehmen, einen Web-Auftritt zu gestalten. Dieser sollte durch eine hohe Professionalität die Expertise der beiden Berater signalisieren und Aufmerksamkeit erzeugen. Daneben erarbeitet Emde eine Skizze für die zukünftige Entwicklung der Beratung. Der Zweijahresplan sieht vor, dass die beiden Berater – abgesehen von einer Bürokraft – zunächst alleine arbeiten und dann sukzessive je nach Entwicklung des Geschäftes, neues Personal einstellen. Um flexibel auf diese Entwicklung reagieren zu können, entscheiden sie sich für ein Büro in der Rothenbaumchaussee in Hamburg, wo zusätzliche Räumlichkeiten nachträglich angemietet werden können. Die Lage in Hamburg ist sehr repräsentativ.

„In zehn Jahren wollen wir zu einer mittelständischen Beratung gewachsen sein, die als Marke bei unseren Kunden bekannt ist.“

Gleichzeitig muss Frank Mangold die Wettbewerbssituation im Beratungsmarkt analysieren: Neben vielen kleinen Firmen dominieren auf dem deutschen Markt wenige große Beratungen. Zum damaligen Zeitpunkt sind nicht viele Unternehmen auf dem Markt, die sich in der Nische von der neu zu gründenden Beratung angesiedelt haben (siehe [Abschn. 2.2](#)). Viele Beratungen auf dem deutschen Markt sind als Partnerschaften organisiert. Die Eigentumsrechte liegen ausschließlich bei den führenden Mitarbeitern.

„Wir kannten diese Organisationsform von unserem alten Arbeitgeber und fanden sie für unser Unternehmen sehr passend.“

### 2.1.4 Gründungsphase

Nach anstrengenden drei Monaten der Vorbereitungen, Recherche und Informationssammlung stellen Michael Emde und Frank Mangold den Businessplan fertig und überlegen die nächsten Schritte ihrer Gründung. Sie haben bisher keine Erfahrung mit Gründungsaktivitäten und Michael Emde schlägt seinem Partner vor:

„Sag mal Frank, arbeitet nicht Andreas bei einer Beratung, die Unternehmen in der Gründungsphase unterstützt? Wollen wir uns nicht einfach mit ihm treffen und ihm unseren Businessplan zeigen?“

Am nächsten Tag treffen sie sich mit Andreas zum Essen. Sie erzählen ihm von der Geschäftsidee und präsentieren ihren Businessplan. Nach der Lektüre ist für Andreas klar:

„Prinzipiell finde ich den Businessplan schon recht gut. Eure beiden Fokusbranchen kann ich sehr gut nachvollziehen. Hier habt ihr eure meisten Erfahrungen gesammelt und könnt euer Wissen somit am besten umsetzen. Allerdings finde ich den Beratungszweig ‚Hamburg‘ sehr unspezifisch. Was wollt ihr da machen? Ich kann mir nicht vorstellen, dass ihr in diesem Segment viele Aufträge akquirieren könnt. Mir fehlt da die klare strategische Ausrichtung. Ihr müsst dem Kunden genau signalisieren, warum er mit euch zusammenarbeiten sollte.“

Frank Mangold antwortet darauf:

„Wir wollten uns verschiedene Entwicklungsoptionen offen lassen.“

Der Freund erwidert:

„Genau das ist das Problem. Ohne ein genaues Signal an den Klienten werdet ihr gar keine Aufträge bekommen, weil es sonst immer profiliertere Beratungen geben wird. Konkret müsst ihr euch fragen, wo ihr eure Kernexpertise habt, wofür ihr bei Klienten bekannt seid und in welche Branchen ihr die besten Geschäftskontakte besitzt.“

Frank Mangold entgegnet:

„Das klingt einleuchtend. Dann sollten wir uns nur auf Bereiche Energie und Versicherung fokussieren.“

Andreas antwortet:

„Das klingt doch sehr gut. Euer Erfolg hängt natürlich von den Klienten in eurem Netzwerk ab – damit steht oder fällt die ganze Sache. Was haltet ihr denn davon, an einem Businessplanwettbewerb teilzunehmen? Dort habt ihr die Chance, vor Vertretern großer Banken und anderen Geldgebern eure Geschäftsidee zu präsentieren. Außerdem bekommt ihr dort auch noch mal konstruktives Feedback zu eurem Businessplan. Ihr müsst dort eure Idee in Form eines Elevator Pitches vorstellen. Das heißt, ihr habt nur drei Minuten Zeit, die Jury davon zu überzeugen.“

Die beiden Gründer diskutieren mit Andreas die Möglichkeit der Teilnahme an dem Wettbewerb und kommen dann aber zu dem Schluss, dass es für eine Beratung nicht sinnvoll ist, dort teilzunehmen: Dafür ist die Idee nicht innovativ genug – aber vielleicht könnte man als Zuschauer dabei sein, um einige Vertreter von Banken kennenzulernen. Eine Woche später sitzen Mangold und Emde bei der Preisverleihung des Wettbewerbs. Da viele Bankenvertreter anwesend sind, sprechen die beiden Berater sie direkt an. Sie erklären ihr Geschäftsmodell und die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens. Der erste Bankvertreter ist sehr skeptisch, da sein Haus eher in technologische und innovative Unternehmen investieren will. Auch der zweite Banker ist mehr an den Businessplanwettbewerbern interessiert, als sich die Geschäftsidee der beiden Berater anzuhören. Die beiden wollten schon aufgeben, als sie ein Jurymitglied anspricht:

„Interessante Projekte, nicht wahr? Nehmen sie auch am Wettbewerb teil? Ich habe gar keine Präsentation von Ihnen gesehen.“

Frank Mangold antwortet der Bankvertreterin:

„Wir wollten uns mal anschauen, wie so ein Businessplanwettbewerb abläuft und wollten gleichzeitig Meinungen zu unserer Geschäftsidee einholen.“

Daraufhin erzählt er von ihrem Gründungsvorhaben. Die Bankerin findet die Idee sehr gut, nimmt sich ein Exemplar des Businessplanes mit und lädt die beiden Berater zu einem Treffen ein. Am Anfang der folgenden Woche gehen Frank Mangold und Michael Emde in die Bank. Die Vertreterin des Finanzinstituts hat ihren Plan gelesen und findet eindeutige Worte:

„Die Idee ist nicht sehr kreativ, aber ich bin fest davon überzeugt, dass sie funktionieren wird. Für den Start würde meine Bank Ihnen einen Kredit von 100.000 € gewähren. Über die Modalitäten müssen wir dann im Detail noch einmal reden.“

Die beiden Gründer freuen sich, dass es so schnell geklappt hat, einen Geldgeber für ihr Projekt zu gewinnen. Mit dieser Zuversicht und neuem Vertrauen kündigen sie zum September ihrem jetzigen Arbeitgeber und informieren ihre Kunden über den Wechsel. Anfang September 2005 beziehen sie ihre Büros. Frank Emdes Partnerin ist Innenarchitektin und übernimmt die Einrichtung der Büros – sie sollen seriös erscheinen und zugleich ein angenehmes Arbeitsumfeld bieten.

Danach wird die Eintragung ins Handelsregister als Partnerschaft unter dem Namen Mangold Emde & Partner vorgenommen. In den nächsten Tagen erfolgt eine Stellenausschreibung für die Stelle der Bürokraft, auf die sich auch schnell mehrere aussichtsreiche Kandidatinnen und Kandidaten bewerben. Nach drei Auswahlgesprächen entscheiden sich Emde und Mangold für eine 45-jährige Betriebswirtin, die, nachdem sie ihre Kinder großgezogen hat, wieder einen Einstieg in die Arbeitswelt sucht. Am 15. September gibt es dann die feierliche Eröffnung. Neben Freunden und Bekannten sind auch frühere Kunden eingeladen, um ihnen gleich die neue Beratung bekannt zu machen. Frank Mangold ist begeistert:

„Es ist ein tolles Gefühl, sein eigenes Unternehmen zu gründen. Das ist unbeschreiblich.“

In den nächsten Monaten und Jahren wird sich zeigen, ob Frank Mangold und Michael Emde ihr neues Unternehmen zum Erfolg führen können.

---

## **2.2 Teil 2 – Marktstruktur und Wettbewerbssituation**

### **2.2.1 Eckdaten der globalen Marktstruktur**

Seit einigen Dekaden wandelt sich die Weltwirtschaft weg vom Sekundärsektor hin zum Tertiärsektor, da die Industrieproduktion immer weiter abnimmt und gleichzeitig der Dienstleistungsbereich stark wächst (Boussebaa 2009). So werden in den Industriestaaten mittlerweile zwei Drittel des Bruttoinlandsproduktes vom Dienstleistungssektor erwirtschaftet (Löwendahl 2009). Insbesondere der Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen, so auch von Unternehmensberatungen, war in den letzten Jahren durch eine hohe Entwicklungsdynamik gekennzeichnet (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2007). Allerdings weisen die Leistungen in der Managementberatung eine hohe Heterogenität auf, sodass Probleme bei der Abgrenzung und somit auch bei der Erstellung von verlässlichen Branchenkennzahlen bestehen. Dies ist auf der einen Seite in der Vielzahl neuer Anbieter wie Finanzdienstleistern, Wirtschaftsprüfungen und Beratungsgesellschaften von Großunternehmen, die mittlerweile auch externe Aufträge übernehmen, begründet; auf der anderen Seite kann die Beratungsbranche nur schwer von anderen

Branchen abgegrenzt werden, da die Übergänge fließend sind (Kipping und Armbrüster 1999). Durch ihre geringe Professionalisierung und ihre permeablen definitorischen Grenzen werden Beratungsunternehmen auch als „The world’s newest profession“ bezeichnet (McKenna 2006). Mit dem Aufstieg des Managements zur eigenständigen Disziplin entstanden auf dem US-amerikanischen Markt auch die ersten Unternehmensberatungen. Die ersten Managementberatungen wurden 1886 von Arthur D. Little und 1914 von Booz Allen Hamilton gegründet. Sie entwickelten die These, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie unterstützende Beratung von externen Experten bekommen (Rassam 1998, S. 3–30). In den folgenden Jahrzehnten gab es ein starkes Wachstum in der Beratungsbranche. So wurden in den USA 1926 McKinsey & Company, 1946 die Boston Consulting Group und in Deutschland 1967 die Roland Berger Strategy Consultants GmbH etabliert. Die frühe Einführung der Managementberatung in Nordamerika hat dort zu einem besonders positiven Geschäftsklima für diesen Wirtschaftszweig beigetragen: Im Vergleich zu allen anderen Regionen zeigen nordamerikanische Unternehmen eine größere Bereitschaft, zur Lösung ihrer betrieblichen Probleme, externe Berater zu konsultieren.

Der weltweite Umsatz von Beratungsleistungen stieg seit 1970 jährlich durchschnittlich um 16 %, wobei das stärkste Wachstum auf dem US-amerikanischen Markt zu beobachten war (Müller-Stewens et al. 1999, S. 1–153). Gründe für dieses starke Wachstum liegen sowohl in den veränderten Bedürfnissen der Nachfrager als auch in der Attraktivität und Innovativität der angebotenen Dienstleistungen durch die Beratungsunternehmen. Dabei wurde die Beratungsbranche zu einem ökonomisch bedeutenden Produzenten „neuer“ Managementmethoden und prägt dadurch entscheidend die globale Wirtschaft (Groß und Kieser 2006). Um eine höhere Nachfrage für ihre eigenen Produkte zu generieren, kritisieren Unternehmensberatungen existierende Managementkonzepte und schlagen Ihre Ideen als Lösungen vor (Reihlen, Smets und Veit 2010). Beispiele wie die Portfolio-Analyse, die Gemeinkostenwertanalyse, das Benchmarking oder das Business Process Reengineering illustrieren diese angebotsinduzierte Marktentwicklung in der Managementberatung (Wohlgemuth 1995). Neben Nordamerika sind insbesondere Westeuropa mit ungefähr 33 % und die Asien-Pazifik-Region mit 6 % Weltmarktanteil bedeutende Regionen für die Managementberatung. In Europa befindet sich Deutschland laut einer Studie der European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO) in der Rangliste der größten europäischen Märkte für Unternehmensberatungen an erster Stelle (FEACO 1998–2008).

**Beratungsfelder** Durch die Vielseitigkeit der Beratungsunternehmen existiert auch ein großes Spektrum an Beratungsprodukten. In einer groben Abgrenzung

unterscheidet die FEACO für Europa fünf Beratungsfelder: Business Consulting, Outsourcing, Development & Integration, IT Consulting und Other Services. Das europäische Marktvolumen unterteilt sich ungleichmäßig auf diese fünf Marktsegmente. Dem Business Consulting kommt im Jahr 2009 mit 43 % die mit Abstand größte Rolle zu. Gefolgt wird ihm vom Outsourcing mit 19 %, Development & Integration mit 18 %, IT Consulting mit 14 % und Other Services mit 6 % (FEACO 1998–2008). Für den deutschen Markt erkennt der BDU eine etwas andere Unterteilung: Nach dessen Erhebung von 2009 nimmt die Organisations- und Prozessberatung mit 43 % die Spitzenposition ein. Ihr wird gefolgt von der Strategieberatung mit 23,7 %, der IT-Beratung mit 22,8 % sowie Personalberatung, Coaching und Training mit 10,5 % (siehe Anhang 7) (Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU 2010)). Es existieren für den deutschen Beratermarkt kaum Markteintrittsbarrieren. Neben einem geringen Kapitalbedarf führt der fehlende Professionsstatus zu einem vielfältigen, heterogenen und unübersichtlichen Markt für Beratungsleistungen. Auch die Vielzahl an jährlichen Neugründungen liegt hierin begründet (BDU 2010).

**Trends des deutschen Beratungsmarktes** Der deutsche Beratermarkt überstand die Krise von 2009 stabil und erreichte im Jahr 2010 wieder ein Wachstum von 6,9 % (vgl. [Abschn. 8.4](#)) (BDU 2010). Auch in den kommenden Jahren erwartet der BDU ein konstantes Wachstum in der Beratungsbranche (BDU 2010). Laut einer Umfrage von Lünendonk rechnet der Großteil der Unternehmensberatungen auch über das Jahr 2010 hinaus mit einem Unternehmenswachstum. 30 % der befragten Beratungen gehen für die Jahre 2010 bis 2015 sogar von einem zweistelligen Wachstum aus (Lünendonk GmbH 2010). Allerdings werden Klienten immer skeptischer in ihrer Einstellung gegenüber Consulting Unternehmen. Laut einer Befragung des BDU unter den Dax-30-Unternehmen werden diese in Zukunft die Hinzuziehung zuarbeitender Beratungen stark reduzieren (BDU 2010)

Die Klienten sind deutlich anspruchsvoller geworden und haben höhere Erwartungen an die Beratungsleistung. Dies resultiert einerseits aus der stark wachsenden Anzahl an Beratungen und der sich daraus ergebenden größeren Auswahl für die Klienten, andererseits aus den vergangenen Beratungserfahrungen der Klienten, die dadurch ein differenziertes Bild von der Leistung haben (Richter 2004). So wandelten sich in den letzten Jahren die Anforderungen an Managementberatungen weg von standardisierten Lösungen hin zu einer stärker umsetzungsorientierten Beratung. Der Kunde wird jetzt intensiver in den Prozess der Beratungsleistung einbezogen.

Es existieren nach wie vor für viele Unternehmen Herausforderungen, die eine Beratungsleistung erforderlich machen. Der Zwang zur Anpassung an sich ständige

ändernde Marktbedingungen stellt hierbei eine Herausforderung dar, auf der Beratungsunternehmen vermehrt ihre Leistungen aufbauen und somit weiter wachsen können. Deshalb planen die meisten Beratungen weitere Personaleinstellungen im Bereich der Beratung, aber auch im unterstützenden Bereich (BDU 2010).

Neben der Veränderung der Klienten-Berater-Beziehung wird der Beratungsmarkt dabei zunehmend mit einem Personalmangel konfrontiert, da viele Kandidatinnen und Kandidaten mittlerweile andere Arbeitsplätze attraktiver finden. Durch die fehlende Reputation auf dem Arbeitsmarkt gelingt es kleinen Unternehmensberatungen zudem nur schwer, geeignetes Personal zu rekrutieren. Somit wird die Akquisition von qualitativ hochwertigen und gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren für kleine Beratungen (Bourgeois und Getchell 2000).

**Anbieter** Die Anbieter von Beratungsleistungen lassen sich in drei große Bereiche einteilen:

- Große und internationale Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeitern und einem Umsatz über 45 Millionen € pro Jahr
- Mittelständische Beratungsunternehmen mit 50 bis 1000 Mitarbeitern und einem Umsatz zwischen 250.000 € und 45 Millionen €
- Kleine Beratungsfirmen, die bis zu 50 Mitarbeiter beschäftigen mit einem Umsatz unter 250.000 € pro Jahr (Barchewitz und Armbrüster 2004).

Auf dem deutschen Beratermarkt arbeiteten im Jahr 2009 nach Aussage des BDU 113.650 Berater in 13.850 Unternehmen (BDU 2010). Über die Hälfte der Unternehmen (ca. 7.500) verzeichnete einen Umsatz von unter 250.000 € pro Jahr und zählt damit zu den kleinen Beratungen. 36.825 Berater waren bei den 60 umsatzstärksten Beratungen mit einem Jahresumsatz von mehr als 45 Mio. € beschäftigt (vgl. BDU 2010). Die Kosten unterteilen sich für Unternehmensberatungen gewöhnlich in die Personalkosten (38,7 %) sowie betriebliche Aufwendungen (18,9 %) und Kosten für Fremdleistungen (11,4 %) (BDU 2010).

Die Anbieterstruktur der Beratungsbranche hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Ursache dafür sind einerseits die veränderten Kundenbedürfnisse, auf die mit neuen Beratungskonzepten und einer Ausweitung der Dienstleistungen reagiert wurde. Andererseits sind diese Veränderungen das Ergebnis zunehmender Neueintritte. Darüber hinaus haben insbesondere die „Big Four“ der Wirtschaftsprüfung mit der Managementberatung ein komplementäres Geschäft erfolgreich entwickelt, wodurch sie mittlerweile zu führenden Anbietern der Branche geworden sind. Setzt man das Beratungsangebot für unterschiedlich große Unternehmen

in Beziehung zur Größe der Beratungsunternehmen, (vgl. Walger und Scheller 1998) dann ergibt sich ein auffälliger Zusammenhang: Kleinere Beratungsunternehmen spezialisieren sich eher auf die Beratung kleiner und mittelständischer Klienten, während die großen und hier insbesondere die global agierenden Beratungen ihre Dienste vornehmlich Großunternehmen anbieten. Die großen Beratungen investieren dazu stark in ihre Fähigkeit, komplexe und häufig langfristige Projekte durchführen zu können (Bourgeois und Getchell 2000).

*Große Beratungen* Gegenwärtig dominieren auf dem Weltmarkt mehrere Unternehmen die Beratungsbranche: Bearing Point, Deloitte Consulting, Accenture, IBM Global Services, Cap Gemini, Ernst & Young, Boston Consulting Group und McKinsey & Company (Heuermann und Herrmann 2003). Der deutsche Markt wird ebenfalls von großen amerikanischen Unternehmen dominiert, wobei hier die Beratung Roland Berger eine Ausnahme darstellt, da sie in Deutschland hinter McKinsey & Company und Boston Consulting Group an dritter Stelle rangiert. Diese großen Gesellschaften wuchsen stark in den letzten zehn Jahren, sodass sie in Deutschland einen Marktanteil von über 60 % erreichten (BDU 2010). Sie waren in der Lage, ein starkes globales Markenimage aufzubauen und ein breiteres Spektrum an Beratungsleistungen anzubieten. Gerade die Bedienung multinationaler Klienten macht es erforderlich, die Beratungsleistungen weltweit anbieten zu können. Der Kunde wiederum erhält durch das Engagement einer renommierten Beratung in Bezug auf die eigenen Mitarbeiter die Legitimität für beispielsweise nötige Umstrukturierungen (Kraus und Mohe 2007).

*Mittelständische Beratungen* Die mittelgroßen Beratungen spezialisieren sich auf bestimmte Branchen und/oder Funktionen sowie auf bestimmte Regionen (Kubr 1996). Das größte Problem im Wettbewerb mit den großen Beratungen ist zumeist die fehlende Marktreputation, die geringere Anzahl an Kontakten mit Unternehmen sowie die mangelnde internationale Präsenz, deren Ausbau erhebliche Ressourcen beansprucht.

*Kleine Beratungen* Neben dem Trend zu großen Beratungen entwickelte sich trotzdem eine verstärkte Nachfrage nach kleinen Beratungen (BDU 2010). Sie haben mittlerweile einen Marktanteil von über 12,8 % auf dem deutschen Markt. Sie sind Nischenanbieter und haben spezifische Expertise in bestimmten funktional, geographisch oder branchenmäßig abgegrenzten Bereichen. Darüber hinaus gibt es hoch flexible kleine Beratungen, die eine breite, generalistische Managementberatung für kleine, regionale Klientenunternehmen anbieten. Kleine Beratungen zeichnen sich zumeist durch die persönliche Beziehung zu den Klienten und, im

Vergleich zu den großen Anbietern der Branche, durch geringere Produktionskosten und niedrigere Honorare aus (Kubr 1996). Das größte Problem dieser Gruppe ist eine eindeutige Abgrenzung zu den vielen anderen kleinen Unternehmen.

## 2.2.2 Branchen

Die am häufigsten von der Unternehmensberatung bediente Branche war 2009 das verarbeitende Gewerbe (31,6 % des Gesamtmarktvolumens). Es schließen sich Finanzdienstleister (23,8 %), Public Sector (10,2 %), TIMES<sup>1</sup> (8,3 %), Versorgungsunternehmen (7,5 %), Verkehr und Gastgewerbe (5,5 %) und weitere kleinere Bereiche an. Gerade in den umsatzstarken Branchen wurde 2009 allerdings ein Umsatzrückgang verzeichnet. Mit einem Umsatzplus von mehr als 3 % konnten dagegen Versorgungsunternehmen, Groß- und Einzelhandel sowie der öffentliche Sektor aufwarten. Für das Jahr 2010 werden v. a. hohe Wachstumsraten für die Branchen TIMES (+9,6 %), Chemie, Pharma (+7,6 %) und Versicherungen (+7,2 %) prognostiziert (BDU 2010).

Mangold Emde & Partner konzentrieren sich auf die Strategieberatung in zwei Fokusbranchen. Jeder dieser Teilmärkte unterliegt eigenen Gesetzmäßigkeiten und entwickelt sich dementsprechend in andere Richtungen. Der Energiebereich hat einen Anteil von 9 % an allen Beratungsleistungen in Deutschland. Dieser große Markt befindet sich in Deutschland in einer sehr starken Umbruchphase. Der Deutsche Bundestag beschloss nach der Katastrophe in Japan 2011, in den nächsten zehn Jahren alle deutschen Kernkraftwerke stufenweise abzuschalten. Diese Energiewende zieht viele Veränderungen für die Energieunternehmen nach sich, da zur Aufrechterhaltung der Energieversorgung Alternativen zur Kernkraft gefunden werden müssen. Deshalb wird auf diesem Markt ein erhöhter Beratungsbedarf entstehen. Deutsche Energieversorger geben jährlich über eine Milliarde Euro für Beratungsleistungen aus. Nur etwa ein Fünftel des Gesamtumsatzes entfällt auf die 20 größten Beratungsunternehmen und 80 % auf eine Vielzahl kleinerer Beratungsunternehmen (Trend research 2010). Der Energiesektor birgt demnach viele Chancen, aber auch Risiken. Vorteilhaft wirkt sich das robuste Investitionsklima aus. So müssen neue Anlagen finanziert, konstruiert und umgesetzt, neue Tarifmodelle entwickelt und

---

<sup>1</sup>TIMES ist eine Abkürzung für die zunehmend verschmelzenden Branchen Telekommunikation, Information und Kommunikation, Multimedia, Entertainment und IT-Security (Serrao 2003)

Fusionen geplant werden. Nachteilig auf die Branche wirkt sich die Regulierung des Marktes aus, wodurch zwar immer noch Effizienzsteigerungen erzielt werden können, Innovationsmöglichkeiten aber eingeschränkt sind (Trend research 2010). In folgenden Themenbereichen besteht potenzieller Beratungsbedarf:

- Erneuerbare Energien
- Dezentrale Erzeugung
- Vertriebsstrategie
- Anreizregulierung
- Speichertechnologien
- Virtuelle Kraftwerke

Es gibt einige Beratungen, die in diesem Sektor aktiv sind und damit Konkurrenten für Mangold Emde & Partner darstellen. Einer der Hauptkonkurrenten für den Hamburger und Norddeutschen Bereich ist Lischke Consulting. Diese Beratung gründete sich 1994 und hat mittlerweile 50 Mitarbeiter/innen. Auch sie setzen auf erfahrene Berater/innen, die ihren Kunden vergleichbare Produkte wie Mangold Emde & Partner verkaufen. Der zweite Schwerpunkt liegt in der Versicherungsbranche. Etwa 7 % des Umsatzes in der Beratungsbranche wird in diesem Sektor erzielt. Laut dem Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) stiegen 2011 die erbrachten Versicherungsleistungen um 7 % auf ca. 147 Milliarden € (Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) 2011). Trotz immer größerer Umsätze sinkt die Anzahl der Versicherungsanbieter seit 1990 (siehe Anhang 12) und gleichzeitig steigt der Konzentrationsgrad (GDV 2011). So stehen die verschiedenen Anbieter unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck (GDV 2011). Insbesondere das Internet hat zu einer deutlich gestiegenen Transparenz und somit Vergleichbarkeit der angebotenen Versicherungsdienstleistungen geführt. Dieser gestiegene Druck zwingt die Unternehmen zur Pluralisierung der Vertriebsstrukturen und Rationalisierung der internen Geschäftsprozesse. Gleichzeitig verändern sich Wirtschaft und Gesellschaft, wie etwa die zunehmende Zahl älterer Menschen, wodurch entscheidende Wachstumschancen in der Zukunft entstehen (GDV 2011). Einerseits stehen den Versicherungsunternehmen durch den höheren Wettbewerb weniger Ressourcen für Beratungsleistungen zur Verfügung, andererseits existiert ein höherer Beratungsbedarf durch die Veränderungen innerhalb der Branche. Auch im Versicherungssektor gibt es zahlreiche Konkurrenten für Mangold Emde & Partner. Zu erwähnen sind hier Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und Arkwright, die jeweils länger existieren und eine höhere Mitarbeiterzahl verzeichnen

## 2.3 Teil 3 – Strategische Positionierung

### 2.3.1 Unternehmensstrategien von Beratungen

Nach Robert Grant ist „strategy [...] about winning“ (Grant 2005, S. 4). Um eine erfolgreiche Strategie für eine Unternehmensberatung wie Mangold Emde & Partner zu implementieren, bedarf es einer Betrachtung der kritischen Ressourcen, welche signifikanten Einfluss auf den Erfolg von Unternehmen haben: spezifische Expertise, Netzwerke und Reputation (Ringlstetter, Kaiser und Bürger 2004, S. 11–35).

**Expertise:** Unternehmensberatungen unterscheiden sich von klassischen Industrieunternehmen, da sie die Aufgabe haben, eher unstrukturierte Probleme ihrer Klienten zu lösen. Dies erfordert ein hohes und fundiertes Wissen in den jeweiligen Arbeitsschwerpunkten, um Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten zu erlangen. Die Wertschaffung und der Erfolg von Beratungsunternehmen hängen also entscheidend von dem Wissen und der Erfahrung der Berater ab. Allerdings wird der Problemlösungsprozess komplexer, wenn für die Handhabung spezifischer Probleme das Wissen sehr unterschiedlicher Arbeitsschwerpunkte wie Strategie, Change Management, Personal, Recht, IT etc. benötigt wird. Neben Unternehmen haben auch öffentliche Institutionen und Behörden einen immer größeren Bedarf an Beratung, da viele mittlerweile auch unternehmerisch geführt werden. Dies erfordert neuartiges Wissen und dadurch auch neue Beratungsleistungen.

**Netzwerke:** Sie entstehen durch die Kooperation zwischen Personen oder Unternehmen. Netzwerke machen es auch für kleine und mittlere Beratungen möglich, sich im Wettbewerb gegen größere Konkurrenten durchzusetzen. Besonders wichtig sind hier die persönlichen Netzwerke der Berater/innen, über die nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern oft auch ganze Aufträge vermittelt werden. In den Prozess der Beratung wird sehr häufig der Kunde mit eingebunden. Die Bereitstellung von komplexen und wissensintensiven Dienstleistungen erfordert eine stark ausgeprägte Interaktion zwischen Berater/in und Kunde. Nur so können adäquate Produkte zur Lösung der unternehmensspezifischen Probleme entwickelt werden. Diese Zusammenarbeit wird durch das Netzwerk unterstützt, da sich Berater/in und Kunde schon aus früheren Projekten kennen.

**Reputation:** Klienten von Beratungsunternehmen sehen sich einem Unsicherheitsproblem in Bezug auf die Qualität der offerierten und erbrachten Dienstleistung gegenüber. Diese Leistungsunsicherheit ist das Ergebnis asymmetrisch

verteilten Wissens zwischen Berater/in und Klient, was es für den Klienten besonders schwierig macht, die Qualität der erbrachten Beratungsleistung zweifelsfrei zu beurteilen. Aufgrund dieser Leistungsunsicherheit suchen sie nach sogenannten Qualitätssurrogaten, die es ihnen ermöglichen, die Güte des Dienstleisters im Vorhinein abschätzen zu können. Als wichtigstes Qualitätssurrogat dient die Reputation, die für bestimmte Eigenschaften des Unternehmens, seiner Mitarbeiter/innen und seiner Dienstleistungen steht. Es können drei Formen von Reputation unterschieden werden, deren Transport über unterschiedliche Mechanismen erfolgen kann: Der Ruf und das Image eines Unternehmens werden demnach (1) über öffentliche Medien und Berichterstattung (öffentliche Reputation), (2) über persönliche Netzwerke und Referenzen (Netzwerkreputation) und (3) durch eigene Erfahrungen mit dem Unternehmen (erfahrungsgestütztes Vertrauen) bestimmt.

### **2.3.2 Der Akquisitionsprozess eines Projektes**

Erfolgreiche Akquisitionsaktivitäten setzen voraus, dass das Unternehmen bei potenziellen Klienten positiv wahrgenommen wird, sodass ein Interesse an konkreten Vorgesprächen besteht (Nikolova, Reihlen und Schlapfner 2009). Dies können Unternehmensberatungen durch die oben beschriebenen kritischen Ressourcen erreichen, wobei der potenzielle Kunde erst auf die Beratung aufmerksam werden muss. Bei Mangold Emde & Partner werden verschiedene Marketingmaßnahmen eingesetzt, mit denen direkt oder indirekt die Wahrnehmung unterschiedlicher Klientengruppen bezüglich der Kompetenz und der Reputation des Unternehmens beeinflusst werden soll. Ziel dieser Maßnahmen ist es, auf unterschiedlichen Ebenen – der allgemeinen Öffentlichkeit, den Branchennetzwerken und bestehenden Geschäftspartnern – ein günstiges Klima für die akquisitorischen Bemühungen der Partner zu schaffen und Kompetenzen und Erfahrung von Mangold Emde & Partner zu signalisieren. Zur Beeinflussung des Akquisitionsklimas kommen unterschiedliche Instrumente wie Events, Mailings, Webeauftritte oder die direkte Ansprache eines früheren Kunden zum Einsatz.

Als eventbasierte Instrumente sind Vorträge auf Konferenzen und Tagungen, die Durchführung eigener und durch Drittanbieter angebotener Seminare und Workshops sowie die Präsenz auf Messen und Ausstellungen vorgesehen. Damit soll die Marke Mangold Emde & Partner im Markt etabliert werden. So lässt sich Reputation gewinnen, was letztlich die Chancen für neue Geschäftskontakte eröffnen kann. Neben verschiedenen Mailings, in denen über Beratungsprodukte, Vorträge oder Seminare informiert wird, treffen sich Michael Emde und Frank Mangold auch persönlich mit potenziellen Kunden. Diese Maßnahmen sind häufig begleitet

durch Publikationen von Fachartikeln in Branchen- und Fachzeitschriften sowie die Erstellung eigener Studien, die aufgrund der größeren Glaubwürdigkeit bevorzugt in Zusammenarbeit mit Verbänden oder auch Hochschulen durchgeführt werden.

„Wir nutzen kurz nach der Gründung unseres Unternehmens zwar viele Kanäle, um neue Projekte zu akquirieren. Wir kannten diese Maßnahmen von unserem alten Arbeitgeber, waren uns aber über ihren Erfolg unsicher.“ (M. Emde)

Im Rahmen des Businessplanes haben Michael Emde und Frank Mangold eine Liste derjenigen Kunden erstellt, die sie schon bei ihrem alten Arbeitgeber betreut hatten. Mit den verschiedenen Marketingaktivitäten wollen sie diese – aber auch andere potenzielle Kunden ansprechen. Im November 2005 fährt Michael Emde zu einer ersten Konferenz nach Frankfurt/Main. Er hört sich viele Vorträge zur aktuellen Entwicklung der Energiebranche an und hofft, mit möglichst vielen Kunden in Kontakt zu kommen:

„Ich hatte wirklich viele Visitenkarten verteilt und hatte auch einige interessante Gespräche über Chancen und Herausforderungen der Branche.“

Gleichzeitig hält Frank Mangold im Rahmen eines Seminars des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft in Berlin einen Vortrag über die stark gestiegenen volkswirtschaftlichen Schäden durch Stürme, Erdbeben oder Überschwemmungen und deren Auswirkungen auf die Versicherungsbranche. Es sind viele Vertreter von großen und kleinen Unternehmen anwesend und Mangold erhält sehr viel Zuspruch. Er diskutiert über verschiedene Möglichkeiten, wie die deutschen Versicherungsunternehmen mit diesem Trend umgehen können. Beide Berater kommen sehr zufrieden wieder nach Hamburg zurück, da sie diese beiden Events als wichtigen Teilerfolg sehen. Schon nach einer Woche gibt es die erste positive Rückmeldung und die Anfrage für ein Projekt.

An die Kontakthanbahnung schließt sich bei erfolgreichem Verlauf die Angebotsphase an, in welcher normalerweise zunächst einer Auswahl von Beratungsunternehmen vom potenziellen Klienten die Möglichkeit gegeben wird, ein kundenspezifisches Angebot einzureichen und sich zu präsentieren. Michael Emde bekommt eine Anfrage von einem mittelständischen Energieversorger aus Leipzig, der eine Smart-Metering-Gesellschaft in Kooperation mit anderen Stadtwerken gründen will. Ziel dieses Joint Ventures ist es, den Kunden und Kundinnen einen „intelligenten Stromzähler“ anbieten zu können, um dadurch eine bessere Kontrolle des Verbrauchs zu ermöglichen und so Energiesparpotenziale zu entdecken. Michael Emde entwickelt daraufhin ein Konzept, um die Ziele des Kunden – Kostensenkung und Verbesserung der Messtechnik – zu erfüllen. Sein Angebot sieht eine

Projektdauer von drei bis vier Monaten mit drei Beratertagen pro Woche vor. Daraufhin fährt er nach Leipzig, um seine Ideen dem Vorstand der dortigen Stadtwerke zu präsentieren. Die Vorstandsmitglieder zeigen sich sehr zufrieden mit der Präsentation und versprechen eine rasche Antwort.

Als besonders entscheidender Faktor für den Erfolg einer Akquisition dient nicht zuletzt die Reputation des/der Beraters/Beraterin, Experte/Expertin in der für den Klienten relevanten Problemdomäne zu sein. Michael Emde formuliert das so:

„Der Kunde muss sich angesprochen fühlen, er muss sagen, der Berater kennt mein Geschäft, meine Probleme und deren Lösung.“

Nach der Rückkehr nach Hamburg wartet Michael Emde auf die Antwort des Energieversorgers. Eine Woche später kommt Post aus Leipzig. Sofort öffnet Michael Emde den Brief, um ihn dann enttäuscht wieder zur Seite zu legen:

„Wir haben uns sehr über Ihr Angebot gefreut. Nach ausführlichem Abwägen zwischen den verschiedenen Angeboten haben wir uns für eine andere Beratung entschieden. Sie können sich gerne bei zukünftigen Ausschreibungen wieder bewerben.“

Michael Emde ist frustriert, da er von seinem abgegebenen Angebot sehr überzeugt war und sich hohe Chancen auf die Zusage ausgerechnet hatte. Bei Strategieprojekten erweist es sich als sehr schwer, Expertise zu signalisieren, da die Ergebnisse eines solchen Projektes nicht unmittelbar erkennbar und damit für den Klienten schwer zu bewerten sind. Auch Frank Mangold kann durch die Teilnahme bei dem Event kein Projekt akquirieren.

„Wir hatten uns das viel einfacher vorgestellt, neue Kunden außerhalb unseres Netzwerkes zu gewinnen. Zumindest wurden verschiedene Unternehmen schon auf uns aufmerksam und von dem Leipziger Energieversorger hätten wir ja fast einen Auftrag bekommen.“

Die beiden Partner sind unter Druck, da sie bisher noch keinen Neuauftrag akquirieren konnten. Sie verschicken noch einmal Informationen zu potenziellen Projekten an die Kontakte aus ihrem Netzwerk, denn bisher hat sich auch daraus noch kein Projekt ergeben.

### **2.3.3 Pilotprojekt**

Nur eine Woche später, am 26. November 2005, meldet sich ein ehemaliger Kunde und mittlerweile auch guter Freund von Michael Emde:

„Ein Freund wollte einen persönlichen Ratschlag von mir. Wir trafen uns abends in der Hamburger Innenstadt und tranken gemeinsam ein Bier. Ich dachte, er wollte einfach nur einen netten Abend verbringen, doch nach kurzer Zeit bat er mich um fachlichen Rat. Er arbeitete bei einem norddeutschen Stromversorger, der dringend einen Kooperationspartner benötigte. Wir diskutierten immer intensiver verschiedene Varianten der Kooperation und Akquisition, bis ich ihm von meinem neuen Unternehmen erzählte und ihm vorschlug, dass wir daraus doch ein Projekt für uns machen könnten. Er war von dieser Idee sehr angetan und meinte, dass er das gleich morgen mit einigen Kollegen besprechen würde.“

Im günstigsten Fall resultiert aus den beschriebenen Akquisitionsbemühungen eine Entscheidung des Klienten, Mangold Emde & Partner in die engere Wahl zu nehmen, woran sich eine weitere Ausarbeitung des Angebots und eine detaillierte Vereinbarung der Vorgehensweise im Projekt sowie der zu erbringenden Leistungen und Pflichten anschließt. Die Angebotsphase und damit auch die Akquisitionsphase enden im Erfolgsfall mit einer Beauftragung durch den Klienten.

Am nächsten Morgen ruft der Freund von Michael Emde an und bittet darum, dass die beiden Berater doch Ende der Woche in die Firmenzentrale nach Bremen kommen, um Details des Projektes zu besprechen. Nach einer Terminabsprache fahren Frank Mangold und Michael Emde ein paar Tage später zu dem Energieversorger. Sie bekommen eine kurze Präsentation mit der Beschreibung des Problems und des Unternehmens. Michael Emde präsentiert erste Ideen, die er auch schon mit seinem Freund diskutiert hatte, und skizziert den möglichen Arbeitsaufwand für die Beratung. Die Geschäftsleitung findet diese Ausführungen zielorientiert und bittet die Berater, bis zur kommenden Woche ein ausführliches Angebot einzureichen. Bis zum Termin – am folgenden Montag – arbeiten Michael Emde und Frank Mangold ununterbrochen an einem möglichst überzeugenden inhaltlichen und finanziellen Angebot. Sie haben Erfolg: Die Geschäftsführung ist begeistert von der Präsentation, den Inhalten und auch von den beiden Beratern. Endlich kann das erste Projekt von Mangold Emde & Partner starten.

In den ersten Wochen bekommen die beiden Berater viele Informationen zum Unternehmen, der Kundenstruktur und dem angestrebten Ziel. Am Anfang des Projektes arbeitet Michael Emde mit Frank Mangold noch zusammen, dann übernimmt Michael Emde die Koordination allein, da Frank Mangold einen eigenen ersten Auftrag bearbeiten muss.

Als ersten Schritt will Michael Emde die Ist-Situation des Energieunternehmens erarbeiten. Er organisiert einen Workshop mit dem Vorstand und der Strategieabteilung.

Nach der Ist-Analyse und dem Aufzeigen der Probleme erarbeitet Michael Emde verschiedene Maßnahmen, um den zukünftigen Erfolg des Energieversorgers entsprechend seiner Aufgabe durch Kooperationen und Akquisitionen zu sichern. Er erstellt eine Untersuchung der Konkurrenzunternehmen, um potenzielle Partner für den Energieversorger zu identifizieren. Im nächsten Schritt erfolgt eine Bewertung der vorhandenen Initiativen bezüglich ihres Beitrages zum Ziel des Unternehmenswachstums. Am Ende bleiben nur noch die erfolgsversprechenden Alternativen übrig, von denen dann mit einer Stärken-Schwächen-Analyse eine Darstellung der strategischen Positionierung im nationalen Marktumfeld erstellt werden kann. So können verschiedene Kooperationspartner identifiziert werden, von denen sich einer besonders für eine Zusammenarbeit eignet, da hier die ertragreichsten Synergien erreicht werden könnten. Michael Emde ergreift sofort die Initiative und arrangiert ein Gespräch mit den Geschäftsführern. Er berichtet von den Verhandlungen:

„Die andere Seite war durchaus zu Verhandlungen bereit, da auch sie dringend wachsen mussten, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Doch die Atmosphäre war sehr angespannt, wodurch hitzige Diskussionen über Kleinigkeiten entstanden. So wurde in dieser frühen Phase schon darüber debattiert, welchen Namen das zukünftige Unternehmen tragen sollte. Deshalb konnten wir nicht vernünftig verhandeln, sodass die Gespräche abgebrochen werden mussten. Ich war danach ein wenig mitgenommen. Wir hatten ja schließlich die Verhandlungen eingeleitet.“

Doch Michael Emde lässt sich nicht entmutigen und kontaktiert das zweite Unternehmen auf seiner Liste. Auch hier gibt es eine Bereitschaft zur Kooperation, sodass erste Verhandlungen starten können. Diese verlaufen deutlich reibungsloser, da die Verhandlungspartner gut miteinander auskommen. Nach mehreren Tagen können sich die beiden Geschäftsführer auf eine Kooperation einigen, die noch juristisch und finanziell ausgestaltet werden muss. So trifft sich Michael Emde mit den Beratern des Partners und unterbreitet nicht nur Vorschläge, sondern verhandelt auch im Auftrag des Vorstandes weiter. Wenige Wochen später ist ein Plan erarbeitet, der die Gestaltung der Kooperation konkretisiert. Das Ergebnis dieser Verhandlungen ist eine Fusion der beiden Energieversorger, um sich durch die entstandene Marktmacht entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu sichern. Michael Emde vollendet seine Aufgabe, indem er auch den durchgeführten Fusionsprozess beratend begleitet. So unterstützt er den Energieversorger bei der Überführung der Mitarbeiter/innen in neue Verantwortungsbereiche und deren Rollenfindung. Darüber hinaus initiiert er in den zentralen Kooperationsfeldern gemeinsame Projekte und begleitet weitere Change Management-Prozesse. Der Vorstandsvorsitzende des Energieversorgers äußert sich nach diesem Projekt positiv:

„Die Zusammenarbeit mit Michael Emde verlief für uns ausgezeichnet. Er ließ sich auch von kleineren Rückschlägen nicht entmutigen. Die eingebrachten Ideen, die intelligente Umsetzung und die perfekte Einbeziehung unserer Mitarbeiter – alles geschah auf höchstem Niveau. Michael Emde war jederzeit ansprechbar, ohne dass wir lange auf seinen Rückruf warten mussten. Bei Problemen war er einfach immer zur Stelle. Wir sind mit der Betreuung äußerst zufrieden und werden weiterhin mit ihm zusammenarbeiten.“

Auch Frank Mangold bearbeitet in der Folgezeit sein erstes großes Projekt mit einem Versicherungsunternehmen. Dieses Projekt wird durch einen seiner ehemaligen Kollegen initiiert. Mangold erhält die Aufgabe, die Performance des Vertriebs eines großen deutschen Lebensversicherers zu steigern. In dieses Projekt investiert er über fünf Monate seine vollständige Arbeitszeit. Auch hier ist der Kunde nach Projektende sehr zufrieden und deutet Folgeaufträge an. Diese zwei Aufträge bringen sehr viel Anerkennung bei den beiden Kunden und dienen als erste eigene Referenzprojekte. So beauftragen die Firmen Mangold Emde & Partner nicht nur für Folgeaufträge, sondern empfehlen sie auch ihren Geschäftspartnern.

---

## 2.4 Teil 4: Wachstum

Die oben beschriebenen Pilotprojekte verlaufen sehr positiv, sodass sie einerseits als Multiplikator für weitere Aufträge bei diesen Unternehmen fungieren können und sich andererseits der Bekanntheitsgrad und die Reputation der Beratung erhöhen. Nach den anfänglichen Schwierigkeiten bekommen Mangold Emde & Partner durch die ersten Projekte sehr viele Aufträge. Mitte 2006 sagt Michael Emde zu seinem Partner:

„Frank, jetzt läuft das doch super. Mein größter Kunde von damals gibt uns jetzt kontinuierlich Aufträge, und schätzt mich als Berater sehr.“

„Es ist wirklich gut, dass unsere früheren Kunden uns so viel Vertrauen entgegen bringen! Ich habe auch zwei frühere Klienten aus dem Versicherungsbereich für Projekte gewonnen. Allerdings haben wir bisher noch keine neuen Klienten überzeugt. Ich denke aber, dass wir das mit mehr Bekanntheit auch noch schaffen werden.“  
(F. Mangold)

Mangold Emde & Partner haben bisher nur Aufträge über ihr bestehendes Netzwerk akquiriert und wollen sich in Zukunft darauf konzentrieren, dieses Netzwerk

zu pflegen und auszubauen. Dazu gehören fünf frühere Kunden der beiden Berater. Eine kontinuierliche Verbesserung durch Innovationen kann dazu beitragen, dass die Beratungen durch ihr organisationales Know-how den Klienten einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb bieten. Diese Fokussierung kann einerseits auf ein thematisches Kerngeschäft oder auf eine spezifische Branche ausgerichtet sein. Mangold Emde & Partner möchten sich bei den Kunden als Top-Management-Beratung etablieren, die sich durch breites Wissen in der Industrie, hohe Kompetenz im Projektmanagement und ein funktionierendes Netzwerk auszeichnet.

„Neben unseren analytischen und prozessualen Fähigkeiten wird insbesondere geschätzt, dass wir offen und ehrlich unsere Meinung sagen. Wir trauen uns, den Finger in Wunden zu legen, auf Schwachstellen jenseits der politischen Agenda hinzuweisen und unseren Kunden kritisch den Spiegel vorzuhalten. So können sie innovativere Produkte hervorbringen, um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.“

Nach einem Jahr müssen Mangold Emde & Partner bereits Projekte ablehnen, da sie keine ausreichenden Ressourcen für die Durchführung haben.

### **2.4.1 Einstellen von neuen Mitarbeitern**

Nach diesen Erfolgen entscheiden Frank Mangold und Michael Emde Anfang 2007, dass sie ihre Beratung personell ausbauen wollen, um alle Anfragen der Kunden bearbeiten zu können. Da das Wissen der Mitarbeiter eine der wichtigsten Ressource von Beratungen darstellt, hat die Auswahl der Mitarbeiter/innen eine besondere Bedeutung. Beide Partner kennen es von ihren vorigen Arbeitgebern, dass hauptsächlich Hochschulabsolventen und -absolventinnen eingestellt werden, da sich diese besser in die Unternehmenskultur integrieren lassen sollen. Dieser Strategie wollen auch Frank Mangold und Michael Emde folgen und starten den Prozess der Personal-Akquise, indem sie Anzeigen über verschiedene Printmedien und Onlineportale aufgeben.

Nach einer Vorauswahl entscheiden sie sich, fünf Bewerber/innen nach Hamburg einzuladen. In einer ersten Bewerbungsrunde müssen die Kandidaten und Kandidatinnen branchentypische Fallstudien bearbeiten und ein Lösungskonzept präsentieren.

Nach einem gemeinsamen Mittagessen führen die Partner mit jedem/jeder Bewerber/in noch ein individuelles Gespräch, um einen genaueren Eindruck zu bekommen. Am Abend ziehen Michael Emde und Frank Mangold Bilanz:

„Wir waren schon sehr negativ überrascht, wie unwissend und auch unvorbereitet manche Bewerber/innen bei den von uns gestellten Aufgaben waren. Selbst essenzielle Sachen, wie das Präsentieren vor fremden Leuten, beherrschten einige nicht. Wie wollen diese Bewerber und Bewerberinnen so Berater/innen werden?“

Nach diesen Auswahlgesprächen wurde deutlich, dass die eingeladenen Bewerber/innen nicht die erwarteten Anforderungen erfüllten. High Potentials mit einer guten Ausbildung sind auf dem Arbeitsmarkt sehr umkämpft. Große Beratungen wie die Boston Consulting Group oder McKinsey & Company bieten Absolventen und Absolventinnen mehr Gehalt, gute Aufstiegschancen und besitzen eine hohe Reputation. Mittlerweile haben auch die meisten Industrieunternehmen interne Beratungsabteilungen, so genannte Inhouse Consultancies, wodurch sich der Bewerber/innenkreis für kleine und junge Beratungen weiter reduziert.

„Wir änderten unsere Stellenausschreibung und suchten jetzt Berater/innen mit Erfahrung bei möglichst großen und renommierten Unternehmen. Doch als wir uns die Bewerbungen ansahen, mussten wir nur mit dem Kopf schütteln. Es war nicht ein Kandidat oder eine Kandidatin dabei, die wir auch nur in die engere Auswahl nehmen konnten. Wieso ist es so schwer, geeignete Mitarbeiter/innen zu finden? Wie sollten wir weiter vorgehen?“ (M. Emde)

Mangold erinnert sich an einen alten Kollegen, der auch in einer großen Beratung tätig ist. Er ruft Christian Gebhard am darauffolgenden Tag an und fragt, ob er Zeit für ein Mittagessen hätte. Wie sich herausstellt, befindet sich auch Gebhard's Karriere an einem Scheideweg und er ist offen für neue Ideen. Darauf schlägt Frank Mangold vor:

„Ich habe mich vor Kurzem als Berater selbständig gemacht. Kannst du dir nicht vorstellen, bei uns mit einzusteigen?“.

Christian Gebhard schätzt seinen alten Kollegen sehr und ist begeistert – auf so eine Gelegenheit hat er gewartet und erhofft sich mehr Freiheiten sowie interessantere Aufgaben.

Mangold und Emde entscheiden sich, ihre Strategie bei der Personalakquise zu ändern: Sie wollen sich in Zukunft auf das Abwerben von Professionals mit Arbeitserfahrung in Unternehmensberatungen konzentrieren. Sogenannte „Lateral Hires“ haben mehrere Vorteile: Zum einen haben potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schon Erfahrungen in der Beratung und in diesem Fall, vorzugsweise auch in den beiden Fokusbranchen Energiewirtschaft und Versicherungen; zum

anderen verfügen sie bereits über Kundenbeziehungen die eine direkte Stärkung des Umsatzes bewirken können (Ringlstetter et al. 2007). Die Kundenbasis kann erweitert und sogar ein neues Geschäftsfeld erschlossen werden.

Um für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu sein, müssen sich Mangold Emde & Partner von anderen Beratungen absetzen. Dies kann beispielsweise eine spezielle Unternehmenskultur sein, welche sich von einem „Up-or-Out“-Prinzip (s. [Abschn. 2.1.1](#)) unterscheidet. Mangold Emde & Partner betonen in diesem Zusammenhang, dass viele Arbeitnehmer/innen in ihrer derzeitigen Position zufrieden sind und daher vielleicht gar nicht aufsteigen wollen. Ein Verzicht auf ein solches System baut den starken Konkurrenzdruck unter den Beratern und Beraterinnen ab, sodass die Zusammenarbeit von kooperativem Verhalten geprägt ist. Daneben müssen die Angestellten bei Mangold Emde & Partner nicht so häufig reisen und die durchschnittliche Wochenarbeitszeit ist deutlich geringer als in anderen Unternehmen der Branche. So bleibt ausreichend Zeit für Regeneration und Freizeit mit der Familie. Frank Mangold beschreibt den Umgang bei einer großen Beratung:

„Oftmals haben wir dort ununterbrochen gearbeitet, weil die Leute sich gegenseitig etwas beweisen müssen. Wer als Erstes geht, hat verloren. Das kenne ich selber. Das habe ich auch so gemacht. Man ist eigentlich fertig mit seiner Arbeit und könnte gehen, aber der andere sitzt noch da, also bleibt man selber auch noch. Das haben wir bei uns jetzt nicht mehr nötig.“

Um die Familienfreundlichkeit zu unterstreichen, wollen sie in Zukunft den Mitarbeiter/innen je nach Lebenssituation viele Wahlmöglichkeiten lassen. So wird mit jedem/jeder neuen Mitarbeiter/in ein individueller Arbeitsvertrag ausgehandelt. Die beiden Gründer organisieren mehrmals im Jahr große Events, um das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Sie wollen beispielsweise ein jährliches Sommer- und Weihnachtsfest und kleinere Ausflüge und Fahrten veranstalten. Frank Mangold schildert die Ziele:

„Unsere zukünftigen Mitarbeiter/innen sollen sich wohlfühlen, weil sie so bessere Leistungen abliefern und ihre Arbeit bei uns in Einklang mit ihrer privaten und familiären Situation bringen können. So kann sich jede/r Mitarbeiter/in aussuchen, ob er oder sie beispielsweise lieber einen Dienstwagen möchte oder eine Betreuung für die Kinder. Wir möchten so etwas wie eine große Familie schaffen.“

Berater/innen auf der Suche nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance sind angetan von diesem Konzept, da es sich deutlich von anderen Beratungen unterscheidet. So wächst die „Familie“ schnell: Ende 2007 beschäftigt die Beratung

15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf vier verschiedenen Hierarchiestufen: Auf der untersten Ebene stehen die Projektleiter/innen. Dann folgen auf zweiter Ebene die Manager/innen und auf der dritten Stufe die Direktoren und Direktorinnen. Auf der höchsten Ebene sind die Geschäftsführer angesiedelt, die allerdings nicht gleichzeitig Partner sein müssen. Durch seine Unternehmenskultur wird das Unternehmen besonders für Frauen attraktiv und die Frauenquote bei Mangold Emde & Partner liegt bei 40 %. Der durchschnittliche Frauenanteil in Beratungsunternehmen nach Angaben des BDU (BDU (2010)) liegt demgegenüber bei nur 15 bis 20 %. Eine Beraterin erzählt:

„Es ist schon eine tolle Sache, was Frank Mangold und Michael Emde auf die Beine gestellt haben. Ich habe im vorletzten Jahr mein erstes Kind bekommen. Bei meinem damaligen Arbeitgeber gab es keine Möglichkeit, sich auf ein anderes Arbeitszeitmodell zu einigen, um Arbeit und Familie in Einklang zu bringen. Mir blieb keine andere Wahl, als zu kündigen. Ich hörte von dem Arbeitszeitmodell bei Mangold Emde & Partner und bewarb mich. Die Lösung für meine Situation ist perfekt: Ich kann halbtags arbeiten und bin trotzdem in einem sehr anspruchsvollen Arbeitsumfeld tätig. Damit bleibt mir mehr Zeit für mein Kind und in ein paar Jahren kann ich meine Arbeitszeit sukzessive entsprechend der Familiensituation wieder steigern.“

Die Erfahrung der beiden Partner hat dazu beigetragen, eine Organisationskultur hervorzubringen, dessen Arbeitsklima offen, vertrauensvoll, kommunikativ und kollegial ist. Dazu gehört auch ein freier Zugang zu allen Ressourcen des Unternehmens für die Mitarbeiter/innen und eine unterstützende Zusammenarbeit.

Im gleichen Jahr definieren die beiden Gründer eine Vision für die nächsten fünf Jahre. 2012 sollten 25 bis 30 Mitarbeiter bei Mangold Emde & Partner arbeiten: sechs bis sieben Geschäftsführer/innen und fünf bis sechs Personen, auf den anderen Karrierestufen. Schwerpunkt soll weiterhin der Energie- und Versicherungsbereich sein, aber es sollen auch neue Branchenschwerpunkte entwickelt werden. Außerdem streben sie an, ein zweites Büro in einer weiteren Großstadt in Deutschland zu eröffnen, um sich auch geographisch stärker zu diversifizieren. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass auch die Geschäftsführer weiterhin in das operative Geschäft eingebunden sind. Die Beratung will zu acht bis zehn Kunden eine langfristige Geschäftsbeziehung und eine intensive Kontaktbasis aufbauen. Zu jedem dieser langfristigen Kunden sollen mindestens zwei Geschäftsführer/innen oder Direktoren/Direktorinnen die Geschäftsbeziehung betreuen. Neben dem Kontaktnetzwerk zu Kunden soll ein Industrienetzwerk aufgebaut werden, um den Zugang zu Expertise und eine allgemeine Bekanntheit in der Industrie zu sichern. Dies soll über Fachvorträge, Veröffentlichungen und Events sichergestellt werden.

Bis zum Einsetzen der Finanzkrise im Jahr 2008 verläuft bei Mangold Emde & Partner alles wie geplant. So sind der Umsatz und die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Beratung kontinuierlich gestiegen. Im Verlauf der Krise steigt jedoch der Wettbewerbsdruck: Viele Kunden halten sich mit Aufträgen zurück. Frank Mangold schildert die Situation:

„Die Pleite der Investmentbank Lehman Brothers hatte auch auf unser Geschäft große Auswirkungen. Die Weltwirtschaft schrumpfte und unsere Kunden hatten negative Umsatzzahlen zu verzeichnen. Dementsprechend hielten sie sich mit Aufträgen zurück. Wir wollten nun noch einmal versuchen, Kunden über eine Kaltakquise zu gewinnen.“

Durch den erhöhten Konkurrenzdruck wird zunehmend aktive Akquisitionsarbeit und ein verstärkter Einsatz indirekter Marketingmethoden notwendig. Einer der Partner beschreibt dies wie folgt:

„In der Vergangenheit war der Wettbewerb deutlich geringer. Mangold Emde & Partner war sehr erfolgreich, hatte einen guten Namen, konnte sich der Kundennachfrage sicher sein. Das hat sich gewendet, der Markt ist umkämpfter. Es gibt inzwischen viele Mitbewerber, die ebenfalls über gute Kontakte verfügen und uns so das Leben schwer machen. Wir haben uns daher [...] entschieden, unsere Vertriebsstrategie von passiv auf aktiv zu ändern und gehen inzwischen deutlich progressiver vor.“

Mangold Emde & Partner wollen neue Kunden gewinnen, die bisher noch nicht mit ihnen zusammengearbeitet haben. Dafür werden Projekte in Form von kleinen Case Studies skizziert, die dann an potenzielle Kunden mit Beratungsbedarf verschickt werden. Doch die Kaltakquise und die Erweiterung der Marketingaktivitäten bleiben erfolglos – wie schon in der Gründungsphase. Aus ihrer Initiative ergeben sich letztlich nur drei mittelgroße Projekte, sodass Frank Mangold und Michael Emde ihre Strategie überdenken müssen, um die Finanzkrise erfolgreich zu überstehen.

## **2.4.2 Ein neuer Partner**

Für Frank Mangold und Michael Emde drängt die Zeit. Die Finanzkrise breitet sich auch im Frühjahr 2009 weiter aus, sodass der Auftragseingang der Beratung um ein Drittel zurückgeht. Die beiden Partner sind gezwungen, schnell eine Entscheidung zu treffen, da sie sonst über die Entlassung eines Mitarbeiters nachdenken müssen.

„Bisher hatten wir niemanden entlassen und es hatte auch niemand gekündigt. Uns standen schwere Entscheidungen bevor, da wir doch so ein großartiges Miteinander hatten.“

Frank Mangold hat die Idee, einen neuen Industriezweig aufzubauen, um so neue Kunden und neue Projekte zu akquirieren. Es ist allerdings ein sehr langfristiger Prozess, bis sich eine kleine Beratung in einem neuen Feld etabliert hat und dann auch von den Kunden als Alternative wahrgenommen wird. Michael Emde antwortet darauf:

„Vielleicht gibt es einen Weg, wie wir schneller zu einer guten Reputation in einem neuen Geschäftsfeld kommen: Wir suchen uns einen neuen Partner.“

Frank Mangold findet den Vorschlag gut, gibt aber zu bedenken, dass beide ihre Autonomie verlieren würden, da dann drei Partner in den Entscheidungsprozess involviert wären. Trotzdem sehen beide Partner mit dieser Strategie einen guten Weg, die Krise zu überstehen und begeben sich auf die Suche nach einem geeigneten Kandidaten.

Frank Mangold denkt an einen ehemaligen Kollegen, der mittlerweile bei einem großen Logistikunternehmen arbeitet. Die beiden Partner laden Herrn Schröter zu sich ins Büro ein, damit auch Michael Emde ihn näher kennenlernen kann. Sie erzählen von dem Konzept ihrer Beratung, um dann auf ihre derzeitige Situation einzugehen. Herr Schröter ist von ihrem Unternehmen sehr angetan und erzählt von seiner persönlichen Situation:

„Frank kennt mich ja bereits von unserer gemeinsamen Zeit als Berater. Ich bin 39 Jahre alt, habe eine Frau und eine Tochter. Ich habe Wirtschaftsmathematik in München studiert und verfüge über zehn Jahre Beratungserfahrung. Ich bin in einem Logistikkonzern im Bereich des Supply-Chain-Managements tätig. Wir erarbeiten Lösungen im Bereich der Kontraktlogistik und des Lieferkettenmanagements für unsere Großkunden. Die Arbeit ist deutlich operativer und nicht so anspruchsvoll wie in einer Strategie-Beratung. Ich vermisse auch das offene Arbeitsklima und die kreativen Freiheiten, weshalb ich mich jetzt nach Alternativen umschaue. Große Beratungen kommen da eigentlich nicht mehr infrage. Eine kleine Beratungsboutique wie Mangold Emde & Partner mit dem Potenzial zum Wachstum kommt mir da viel eher entgegen.“

Michael Emde ist interessiert:

„Wie könnte denn unsere Beratung von Ihnen profitieren?“

Darauf antwortet Herr Schröter:

„Meine Kompetenzen und Erfahrungen im Bereich Logistik konnte ich durch meine langjährigen Beratungserfahrungen und meine jetzige Führungstätigkeit in der Branche ausbauen. Ich bin dort gut bekannt und hervorragend vernetzt, wodurch ich Zugang zu vielen Topkunden habe, die mich entweder als Berater oder in meiner neuen Funktion als Geschäftspartner zu schätzen wissen. Ich könnte durch mein großes Netzwerk viele Türen für neue Projekte öffnen und eine neue Practice Area Logistik und Verkehr etablieren.“

Nach intensiver Besprechung entscheiden sich die beiden Partner, Schröter in die Partnerschaft aufzunehmen: Die Erschließung der Logistikbranche hätte viele Vorteile. Schon am nächsten Tag bieten sie Schröter an, zunächst als neuer Geschäftsführer bei Mangold Emde & Partner zu beginnen – mit der klaren Option, nach einem Jahr Partner zu werden. Schröter willigt unter der Bedingung ein, dass ihm der Status und die Autorität eines Partners (zunächst ohne Eigentumsanteile) für das Probejahr verliehen werden. Auch wird er fortan am Gewinn beteiligt und es besteht die klare Erwartung, dass er seine Expertise und Geschäftskontakte für das Wachstum in einem neuen Markt nutzen wird (Ringlstetter et al. 2007).

Herr Schröter kann schnell ein erstes Projekt für den Logistikbereich akquirieren: Ein mittelständisches Unternehmen, das hafenspezifische Dienstleistungen anbietet, benötigt für seine Multi-Purpose Terminals ein neues Controllingsystem. Michael Emde und Frank Mangold sind sehr zufrieden mit ihrer Entscheidung, da Schröter in den nächsten Wochen noch weitere Aufträge akquiriert. Zur Unterstützung dieses Bereiches wird sogar noch ein zusätzlicher Projektleiter eingestellt. Die Neuausrichtung mit nun drei Fokusbranchen funktioniert: Umsatz und Gewinn von Mangold Emde & Partner steigen wieder an, sodass die vorformulierten Ziele erreicht werden.

Durch einen neuen Partner können aber auch erhebliche Probleme entstehen: Wenn die Mitarbeiter solch einem Wachstum negativ gegenüber stehen, dann kann die Diffusion von Wissen und personenabhängigem Beziehungskapital gestört werden. Probleme durch eine neue Führungsperson können Stress, Spannung, Arbeitsunzufriedenheit oder Fluktuation sein (Empson 2001). Ein dritter Geschäftsführer neben Emde und Mangold, Herr Laskus, hatte sich beispielsweise den Aufstieg zum Partner erhofft. Durch das Eintreten von Herrn Schröter gibt es für ihn dafür in naher Zukunft jedoch keine Chance. Das harmonische Verhältnis zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kann durch eine neue Führungsperson stark beeinträchtigt werden. Ein Mitarbeiter schildert die Situation:

„Herr Schröter gab immer sehr unverständliche Anweisungen und brachte sich in unser Team gar nicht richtig ein. Er sah sich sehr als Chef, der nicht viel mit seinen Mitarbeitern zu tun haben wollte. Bisher duzten wir Frank und Michael, aber Herr Schröter bestand auf die Höflichkeitsform.“

So verlassen zwei Berater auf der Projektleiterebene Anfang 2010 das Unternehmen, da sie sehr unzufrieden mit der neuen Situation sind. Zudem hat Herr Schröter andere Vorstellungen davon, wie sich das Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln soll. Er forciert die Expansion: Seiner Meinung nach sollten Zweigstellen in anderen Städten eröffnet werden und die Produktpalette durch mehr Fokusbranchen und andere Beratungsthemen deutlich breiter werden, um mit dem Unternehmen noch stärker wachsen zu können. Die Autonomie und die Vision von Michael Emde und Frank Mangold werden in Zweifel gezogen: Prinzipiell sind die beiden Gründer offen für neue Strategien, aber sie sind mit der Herangehensweise ihres neuen Geschäftspartners unzufrieden. Frank Mangold sagt dazu:

„Herr Schröter war sehr zielorientiert und forcierte stark die Expansion. Viele unsere Mitarbeiter waren unzufrieden, weil er sehr starken Druck ausübte und auf die Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wenig Rücksicht nahm. Außerdem drängte er sich sehr stark in den Vordergrund und kritisierte unser bisheriges Vorgehen bei der Projektakquise. Das konnte so nicht weiter gehen.“

So treffen sich Frank Mangold und Michael Emde zu einem Gespräch. Michael Emde findet einige Ansätze und Ideen von Herrn Schröter gar nicht so schlecht:

„Sein Konzept könnte uns langfristig wirklich voranbringen. Ich weiß, dass einige Mitarbeiter mit der Situation bei uns sehr unzufrieden sind, aber wir müssen auch an unseren Erfolg denken.“

Daraufhin antwortet Frank Mangold:

„Ich finde den Weg von Herrn Schröter falsch. Unsere Unternehmenskultur aufzugeben, um stärker zu wachsen, entspricht nicht meiner Vorstellung von unserem Unternehmen. Wir haben hier eine so besondere Kultur geschaffen, die ich jetzt nicht so einfach aufgeben möchte.“

Nach langer Diskussion stimmt auch Michael Emde den Ausführungen seines Partners zu. Daraufhin führen Michael Emde und Frank Mangold im Sommer 2010 ein mehrstündiges Gespräch mit Herrn Schröter, in welchem sie ihre Probleme

mit ihm, aber auch die Sorgen der Mitarbeiter/innen thematisieren. Schröter kann die Einwände nicht verstehen; er versuche nur, das Unternehmen voranzubringen, indem er die Mitarbeiter/innen zu Höchstleistungen motiviere:

„Das bedeutet doch bares Geld für uns, wenn unsere Berater intensiver arbeiten.“

Frank Mangold antwortet daraufhin:

„So können wir nicht weiter zusammenarbeiten. Das passt überhaupt nicht zu unserer Philosophie. Ich fürchte, dass eine Trennung notwendig ist.“

Die drei können ihre Widerstände und Komplikationen nicht überwinden und so verlässt Herr Schröter im August 2010 die Beratung. Zwischenzeitlich hat sich die Wirtschaft von der Finanzkrise wieder erholt, und viele Projekte können wieder auf ursprünglichem Wege akquiriert werden.

---

## **2.5 Teil 5 – Die Krise bei Mangold Emde & Partner**

### **2.5.1 Situation**

Nach dem Weggang von Herrn Schröter Ende 2010 erholt sich die Beratung von Frank Mangold und Michael Emde sehr schnell von der Finanzkrise. Die Versicherungs- und Energiebranche vergibt wieder vermehrt Aufträge an Unternehmensberatungen und der Umsatz wächst, sodass im Laufe des Jahres 2011 für beide Geschäftsbereiche neue Berater eingestellt werden. Trotzdem gibt es auch Probleme im Unternehmen. Die beiden Partner wollen neue Meilensteine für die Zukunft festlegen.

Michael Emde schlägt vor, einen neuen Wachstumskurs einzuschlagen, da er meint, dass ihr Unternehmen nur so langfristig überlebensfähig sei. Frank Mangold ist der Ansicht, dass sich die stabile Situation der Beratung erst noch festigen soll und sie sich deshalb auf ihr Kerngeschäft konzentrieren sollten. Diese zurückhaltende Strategie kann Michael Emde wiederum nicht nachvollziehen: Der derzeitige Aufschwung biete einmalige Wachstumschancen. Frank Mangold fasst die Situation wie folgt zusammen:

„Das Gespräch begann eigentlich sehr gut. Wir hatten uns für einen neuen Angestellten entschieden und freuten uns über den anhaltenden wirtschaftlichen Aufschwung. Aber dann kam das Thema unserer zukünftigen Entwicklung auf. Michael schrie

mich schließlich an, dass ich keine Ahnung hätte, wie man ein Unternehmen führt. Ich versuchte ihn zu besänftigen, aber das half leider nicht. Er verließ wütend das Büro, ohne dass wir die Situation klären konnten.“

In der folgenden Zeit kommt Michael Emde immer weniger ins Büro. Er delegiert viele Aufgaben an seine Berater/innen, um die laufenden Projekte fortzusetzen. Sind beide Partner im Büro, versuchen sie, sich aus dem Weg zu gehen. Die Situation kann nicht gelöst werden, sondern verschlechtert sich mit der Zeit immer weiter. Nach einigen Monaten sind alle Projekte im Energiebereich erfolgreich abgeschlossen, doch durch die häufige Abwesenheit von Michael Emde werden kaum neue Projekte akquiriert. Einige Berater/innen müssen daraufhin auch im Versicherungsbereich eingesetzt werden. Schließlich kommt es zu einem Krisengespräch zwischen den beiden Partnern. Michael Emde fordert weiterhin die Ausrichtung des Unternehmens nach seinen Wünschen und zeigt wenig Kompromissbereitschaft. Frank Mangold versucht, seinem Partner durch eine moderate Wachstumspolitik für das nächste Jahr entgegen zu kommen und schlägt vor, man solle danach entscheiden, wie es weiter gehen kann. Trotzdem können in der Folgezeit die entstandenen Differenzen nicht überwunden werden, sodass es letztlich zur Trennung der beiden Partner und einem Bruch im Unternehmen kommt. Auf einer Mitarbeiterversammlung verkündet Michael Emde seinen Abschied aus dem Unternehmen. Frank Mangold führt die Beratung allein weiter und zahlt Michael Emde dessen Anteile aus.

### **2.5.2 Ursachen der Krise**

Die Krise bei Mangold Emde & Partner kann auf verschiedene Managementfehler von Frank Mangold und Michael Emde zurückgeführt werden. Die Unternehmensstrategie ist sehr von den beiden Gründern abhängig. Auf dieser Basis ist ein Effekt eingetreten, den sich eigentlich jedes Unternehmen wünscht: Die Mehrheit der Kunden hat eine starke persönliche Bindung und Loyalität gegenüber dem jeweiligen Partner der Beratung. Diese Kunden sind entsprechend nicht bereit, nach dem Weggang von Michael Emde auf ihren „Lieblingsberater“ zu verzichten. Frank Mangold muss zugeben:

„Wir haben es versäumt, die Projektakquisition an unsere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu delegieren, sodass wir auf solch eine Situation nicht vorbereitet waren. Alle Geschäfte im Energiebereich wurden in der Vergangenheit von Michael Emde abgewickelt. Er wollte dabei auch nicht unterstützt werden, da es ja seine Kontakte waren. Nach dem Weggang waren wir ein wenig hilflos, wie es weiter gehen sollte in diesem Bereich.“

### 2.5.3 Wirkungen

Der Name der Beratung ändert sich nach dem Weggang von Michael Emde in Mangold & Partner. Michael Emde gründet Anfang März 2012 seine eigene Beratung und wird so direkter Konkurrent seines alten Unternehmens. Da die Projektakquisition im Energiebereich ausschließlich von Michael Emde durchgeführt worden war, ist das Kundennetzwerk im Energiesektor personenabhängig. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Energiebereich waren nur in der operativen Arbeit tätig und können die Akquisition von Michael Emde nicht übernehmen, weshalb seine Klienten ihm in sein neues Unternehmen folgen. Die Folge ist ein deutlicher Umsatzrückgang für Mangold & Partner. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben keine Projekte mehr und ihre Motivation leidet unter der neuen Unsicherheit. Eine Garantie auf Weiterbeschäftigung gibt es nicht und Karriereversprechen können ohne Michael Emde nicht mehr eingehalten werden.

Frank Mangold überlegt, welche Möglichkeiten er jetzt hat, um sein Unternehmen zu retten und welche Änderungen in der Organisation vorgenommen werden müssen, um zukünftig solche Krisen zu vermeiden. Was ist nun zu tun?

Gründung einer Unternehmensberatung

Göse, S.; Reihlen, M.

2017, XII, 82 S. 26 Abb., 3 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-662-54009-1