

Consulting: Manager in der Selbsthilfegruppe

Kollege statt Consultant: Immer mehr Firmenchefs suchen in organisierten Treffen den Rat von Gleichgesinnten. Hintergrund dafür ist oft auch die Angst vor unseriösen Anbietern.

Autor: Axel Gloger

Elf Männer sitzen an einem Tisch. Alle sind Schwergewichte, zumindest nach Umsatz: Jeder von ihnen ist Inhaber eines Millionenunternehmens. "Ich muss investieren, die neue Halle ist fällig", trägt einer vor, "aber wie stelle ich es an, dass ich die Finanzierung von der Bank bekomme?" In fünf Minuten ist das Problem vorgetragen. Dann legen seine Unternehmerkollegen los und erzählen, wie sie ihre eigene Finanzierung auf die Beine gestellt haben. Einer berichtet von einer besonders wirkungsvollen Strategie. Ein anderer verrät, wie sich Kapitalquellen jenseits des Bankensystems erschließen lassen.



Mancher Firmenchef berät sich lieber mit Kollegen als mit Consultants
Nach anderthalb Stunden steht das Finanzierungskonzept. Was normalerweise ein Berater erledigt hätte, wurde hier von den Unternehmern zusammen getragen - in Eigenarbeit.
Diese Praxis hat Methode. Einer trägt vor, die anderen lösen das Problem. Sie treffen sich alle vier Wochen, jedes Mal darf sich ein anderer Firmenchef beraten lassen.

P2P des Consulting

Das sieht nach einer typischen Selbsthilfegruppe aus: unverbindlich, beliebig, unfokussiert. Aber das Gegenteil ist der Fall. Die Treffen sind in ein unternehmerisches Konzept eingebettet, hinter dem Vistage International steht. In zehn Regionen Deutschlands ruft der Dienstleister regelmäßig einen Kreis von Firmenchefs zusammen, mit immer demselben Programm. "Beratung von Unternehmern für Unternehmer", beschreibt Wolfgang Hartmann, Geschäftsführer von Vistage, das Konzept - "wir sind eine astreine Peer-to-Peer-Veranstaltung".

Peer-to-Peer, kurz P2P, steht für ein Geschäftsmodell, das in den letzten Jahren viele Branchen eroberte, von Partnerbörsen bis zum Gebrauchtwagenverkauf. Pionier dieses Unternehmenstyps war Ebay, lange Zeit ein Do-it-yourself-Versandhaus von Konsumenten für Konsumenten. Wer eine Ware anzubieten hat, kann dafür über ein Angebot bei Ebay den direkten Weg zum Kunden finden, ohne Mittelsmann. "Die Plattform spart den Schritt über einen Händler", sagt Bernd Skiera, E-Business-Experte und Professor an der Universität Frankfurt am Main. Die Folgen sind bekannt - klassischen Versendern hat Ebay viel Geschäft weggenommen, weil heute jeder Kleinanbieter seinen selbst gebauten Katalogshop starten kann.

Dasselbe tut im Prinzip auch Vistage. Es ist ein Consultingunternehmen, aber ohne Unternehmensberater. Der in den USA gegründete Dienstleister stellt nur die Plattform zur Verfügung, eben jene monatlichen Treffen. Die Beratungsleistung hingegen produzieren die Unternehmer selbst, auf Gegenseitigkeit. "Jeder Firmenchef, der teilnimmt, ist in wechselnden Rollen mal Berater, mal Kunde", sagt Geschäftsführer Hartmann.

Gemeinsam Probleme knacken

Die Idee, die der amerikanische Firmengründer Robert Nourse hatte, ist einfach: Jeder Unternehmer knabbert an Problemen, die anderswo schon einmal gelöst wurden. Deshalb rief er eine Handvoll anderer Geschäftsführer an einen Tisch - zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch über Themen wie Rekrutierung, Vertrieb, Finanzierung oder Strategie. Damit die Firmenchefs offen miteinander reden konnten, wählte Nourse seine Mitstreiter aus nicht konkurrierenden Branchen aus.

Das war im Jahr 1957. Was als kleine Initiative im US-Bundesstaat Wisconsin begann, ist heute ein mittelständischer Beratungsmulti mit weltweit rund 15.000 teilnehmenden Unternehmern. In 16 Ländern ist der P2P-Berater rund um den Globus präsent. Die Unternehmer zahlen dafür, dass sie in den organisierten Gesprächsgruppen mitmischen dürfen. Hochgerechnet ergibt sich aus den Einnahmen ein Beratungsunternehmen mit einem kleinen, dreistelligen Millionenumsatz - damit sind sie ein ernst zu nehmender Spieler auf dem Beratermarkt.

Spannend vor allem für Mittelständler

Warum dieser Zulauf? "Unsere Zielgruppe sind mittelständische Unternehmer. Das typische Mitglied erwirtschaftet zwischen 15 und 100 Mio. Euro Umsatz", sagt Hartmann. Mit seiner Leistung bedient er eine Marktnische - denn viele Inhaber und Geschäftsführer aus dem Mittelstand haben Beraterallergie. "In diesem Geschäft sind mitunter unseriöse Anbieter unterwegs. Da lässt mancher Unternehmer lieber die Tür zu", sagt Torsten Stiller, Leiter von CEO Manager Circle (CMC), einem Wettbewerber von Vistage. Der Fall des

Modelleisenbahnherstellers Märklin, der vor zwei Jahren von Beratern ausgenommen wurde, nährt diese Bedenken. Zudem seien viele Geschäftsführer in ihrem tiefsten Inneren Schwaben, sagt Stiller - zu geizig, um 35.000 Euro für ein Beratungsprojekt auszugeben. Diese Abneigung gegen Beratung durch Berater zeigt auch eine Studie der Kerkhoff Consulting und dem Institut für Demoskopie Allensbach (IfD) von 2011. 43 Prozent der befragten Firmeninhaber ließen noch nie einen Berater ins Haus, so das Bild bei den Firmen mit bis zu 250 Mitarbeitern. Und in jeder vierten Firma mit bis 1000 Mitarbeiter war noch nie ein Berater, ermittelte die IfD-Befragung.

Dieses Verhalten ist der Nährboden für das P2P-Konzept. Allein 100 Unternehmer haben sich in Deutschland dem Vistage-Netzwerk angeschlossen, zehn Regionalgruppen laufen. Hinzu kommen Anbieter wie CMC und andere Vistage-Spinoffs, die eine vergleichbare Leistung anbieten.

Aber was genau unterscheidet die P2P-Berater von einem lose formierten Unternehmerstammtisch oder einem Diskussionsabend der IHK? Ein ausgebildeter Moderator, Chair genannt, leitet die Geschicke jeder Gruppe. Er organisiert die Agenda, lädt zu Wunschthemen der Firmenchefs externe Referenten ein - und coacht die Diskussion, wenn in der Runde über Problemlösungen geredet wird. Überdies sorgt der Chairman dafür, dass Vorhaben auch durchgeführt werden. "Wenn eine Problemlösung erarbeitet wurde, fragen wir beim nächsten Treffen nach: Wo stehen Sie? Wie weit sind Sie mit der Umsetzung? Wo wird noch Rat gebraucht?", schildert P2P-Berater Hartmann die Praxis. So würde dafür gesorgt, dass einmal angeschobene Themen auch umgesetzt werden.

Geld, vor allem aber Zeit und Aufwand investieren

Unternehmer, die einmal in ein P2P-Netzwerk gegangen sind, bleiben oft über Jahre dabei. Dabei ist die Mitgliedschaft mit einem nicht geringen Investment verbunden: Die Treffen werden reihum von jeweils einem Firmenchef ausgerichtet und dauern einen ganzen Tag. Zu den insgesamt zwölf Treffen pro Jahr kommen die individuellen Gespräche zwischen Mitglied und Chair. Und die Jahresmitgliedschaft kostet so viel wie ein gebrauchter Smart - angesichts des Nutzens vielleicht nicht viel, aber finanziert werden muss der Beitrag dennoch.

Vor allem Familienunternehmen sind für das Kollegennetzwerk offen: Statt zur Bank zu gehen, helfen sie sich oft gegenseitig: "Viele Unternehmerfamilien kennen sich seit Jahrzehnten", sagt Peter May von Intes, einer auf Familienunternehmen spezialisierten Beratung, "das ist eine gute Basis für das Vertrauen, das ein Kredit oder eine Kapitalbeteiligung braucht".