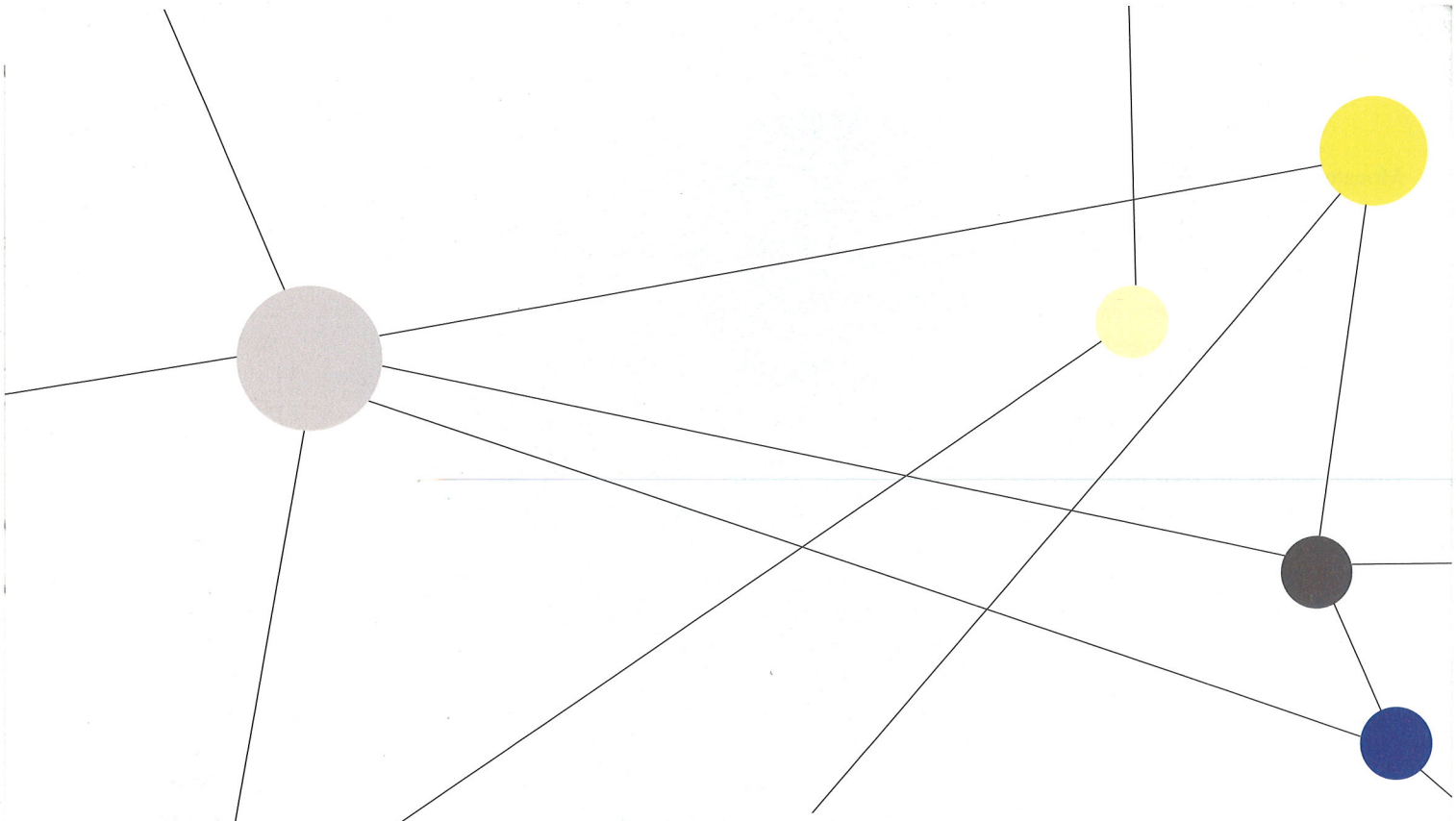
Pool mit Aussicht

Sie haben ein überschaubares Problem?
Sie brauchen nur eine Handvoll guter Berater?
Und die auch nur für kurze Zeit?
Die Business Talent Group kann Ihnen helfen.

TEXT: HELENE LAUBE FOTO: DAVID ZENTZ



Die Büros im 22. Stockwerk des exklusiven Gebäudes in begehrter Lage von Los Angeles sehen aus, wie man sich den Sitz einer Unternehmensberatung vorstellt: schwarzer Granitboden, holzgetäfelte Konferenzräume, geschmackvolle Kunst. Vor den Fenstern liegen der Pazifik und die Santa Monica Mountains. Doch Jody Greenstone Miller und Amelia Warren Tyagi, die Gründerinnen der Business Talent Group (BTG), erklären schnell, dass sie hier nur zu Gast sind: Das Büro gehört der Investmentbank Sage Group. Deren Mitgründer Rockwell Schnabel, ein Freund und Berater von BTG, stellt es den Frauen für Termine wie dieses Interview zur Verfügung. Und das reicht ihnen völlig. „Wir brauchen kein Büro in jeder Stadt, in der BTG präsent ist", sagt CEO Miller. „Wir sind ohnehin viel unterwegs. Ein Home-Office ist für uns besser geeignet." „Außerdem", fügt BTG-Präsidentin Tyagi hinzu, „würden wir sonst zu viel Zeit mit Pendeln vergeuden."

Jody Miller (links) und Amelia Tyagi haben mit ihrem Geschäftsmodell den Nerv der Zeit getroffen.

Die Business Talent Group verzichtet nicht nur an fast allen Standorten auf Büros – sie hat auch keine Partner. Oder fest angestellte Berater, Manager, Assistenten und Praktikanten, die im Backoffice an Projekten arbeiten oder auf ihren nächsten Einsatz warten und so die Fixkosten in die Höhe treiben. Miller und Tyagi arbeiten ausschließlich mit freiberuflichen Beratern sowie Spezialisten mit langjähriger operativer Erfahrung. Aus diesem losen Consulting-Netzwerk rekrutieren sie für jeden Auftrag und Bedarf das jeweils am besten geeignete Team, das im Schnitt rund drei Monate beim Kunden arbeitet und nur einen Bruchteil dessen kostet, was für den Service einer großen Beratungsfirma fällig wäre: In der Regel liegt der Preis im sechsstelligen Bereich. Für gute Arbeit, wie mehrere Kunden erklären.

Denn auch wenn die Berater freiberuflich und ohne das Image einer großen Firma unterwegs sind – ihre Expertise ist solide: Jeder der gut zweieinhalbtausend Consultants, den die BTG inzwischen in ihrem Pool führt, war zuvor bei einem renommierten Unternehmen tätig, fast die Hälfte bei den Branchengrößen McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) und Bain. Allein diese drei Marktführer bringen es Schätzungen zufolge auf mehr als 50 000 Ehemalige, von denen inzwischen Tausende freiberuflich arbeiten. Sie alle sind erstklassig ausgebildet, gut vernetzt, hoch motiviert – und müde von der Arbeit in den Consulting-Fabriken.

Die veränderte Beratungslandschaft, die Topberater in großen Unternehmen seit Jahren dazu zwingt, fast ausschließlich Akquise- und Managementaufgaben zu übernehmen, hat den Trend zur Selbstständigkeit befördert. Viele gute Consultants, sagt Jody Miller, vermissen das, wofür sie einst Unternehmensberater wurden: spannende Aufgaben bei unterschiedlichen Kunden in wechselnden Branchen. „Sie wollen Projekte durchführen – nicht verkaufen. Sie wollen nicht länger montagmorgens erfahren, dass sie die nächsten vier ›

Monate ein Projekt in Timbuktu zu betreuen haben. Und sie wollen selbst bestimmen, für wen sie arbeiten."

Akquise und Administration nimmt die BTG ihren Beratern ab – das ist Aufgabe der rund 50 Festangestellten im Unternehmen. Sie erarbeiten mit dem Kunden konkrete Fragestellungen und die exakte Vorgehensweise für jedes Projekt, suchen im Pool passende Experten, stellen geeignete Teams zusammen, verhandeln mit dem Auftraggeber den Preis, rechnen am Ende das Projekt ab und bezahlen die eingesetzten Berater nach individuell vereinbarten Tagessätzen oder Pauschalen.

Gezieltes Zerpflücken

Seit ihrem Start 2007 hat die BTG auf diese Art für mehrere Hundert Klienten einige Tausend Projekte durchgeführt. Auf ihrer Referenzliste stehen viele kleine und mittelgroße Unternehmen, aber auch globale Konzerne wie der Pharmariese Novartis, der Bonitätsbewerter Dun & Bradstreet oder die Finanzinvestoren Carlyle Group, Thrivent Financial und Silver Lake. Die BTG-Berater liefern Empfehlungen für Turnarounds und Wachstumsstrategien, für internationale Expansionen und die Erschließung neuer Märkte, sie entwickeln Kostensenkungsprogramme oder erstellen Wettbewerbsanalysen. Und wenn der Kunde das wünscht, bleiben sie für die Umsetzung ihrer Projektstudien im Unternehmen.

Die inhaltliche Bandbreite der Aufträge ist enorm. Was sie eint, ist der Wunsch des Kunden, eine spezifische Beratungsleistung einzukaufen und zügig voranzukommen. BTG wird für Aufgaben gebucht, die für den großen Aufwand traditioneller Beratungsunternehmen zu klein sind. Manche Kunden benötigen vielleicht nur für wenige Wochen ein dreiköpfiges Team. Andere verlangen gezielt einen brillanten Projektmanager, der 20 Jahre lang in ihrer Branche gearbeitet hat und ihnen ein paar Monate hilft. Wenn es um große integrierte und internationale Lösungen geht, ist BTG nicht der richtige Ansprechpartner – das Netzwerk konzentriert sich auf einzelne Module der Wertschöpfungskette. „Wir zerlegen das Geschäft und pflücken uns Einzelteile heraus", erklärt Amelia Tyagi ihr Geschäftsmodell. „Das kann sich eine konventionelle Beratungsfirma kaum leisten. Will der Kunde dort beispielsweise eine bestimmte Führungskraft, muss er das gesamte Paket ordern, sonst ist die Wirtschaftlichkeit dahin."

Dieses Gesamtpaket aber wollen oder können sich viele Unternehmen nicht mehr leisten. So wie beispielsweise der Basler Agrarchemiekonzern Syngenta, der das Wachstum seiner an sich profitablen Nordamerika-Sparte beschleunigen wollte. „Das Ziel war klar", sagt John Dombrosky, Nordamerika-Strategiechef für den Bereich Turf and Landscape. „Aber es hätte sich nicht gelohnt, damit eine traditionelle Beratungsfirma zu beauftragen." Dombrosky brauchte kurzfristig einen versierten Experten, der das Projekt intern vorantrieb. BTG lieferte die passgenaue Unterstützung innerhalb weniger Tage.

Der Auftrag des Lohn- und Gehaltsabrechnungsservices Paychex war ähnlich gelagert, er ist typisch für Projekte der BTG. Das börsennotierte Unternehmen aus Rochester, New York, wollte seine Präsenz im Ausland stärken, aber nur punktuell – es ging nicht darum, gleich 20 Länder zu erobern. „Für eine so spezifische Strategie brauchten wir sehr smarte Berater, die unseren eigenen Leuten unter die Arme greifen konnten", erzählt Paychex-Marketing-Chef Andy Childs.

BTG schickte einen Spezialisten, der ein vergleichbares Projekt in einer anderen Branche durchgeführt hatte. „Er brachte genau das mit, was uns intern fehlte: Methodologie, Berge von Daten sowie hervorragendes Wissen über diverse Länder und ihre wirtschaftliche Situation", sagt Childs, der früher selbst bei McKinsey gearbeitet hat. Paychex setzte alle Empfehlungen um: den Ausbau des Geschäftes in Deutschland mit Neueinstellungen und einer Übernahme, anschließend den Markteintritt in Brasilien mit einem Joint Venture. Als Nächstes soll ein Auftritt in Kanada folgen, danach will das Unternehmen in drei bis vier weiteren Ländern aktiv werden.

Die Kunden seien kritischer und klüger geworden, meint Amelia Tyagi. Eine ganze Reihe von Problemen lösten sie heute selbst, schon weil sie sich mit der Zeit Beratungskompetenz

ins Haus geholt hätten. Noch vor 15 Jahren hatten die wenigsten Unternehmen „McKinsey-Harvard-MBA-Absolventen“ unter ihren Angestellten, sagt die 42-Jährige. Heute hingegen sei das normal. „Diese Leute kennen das Beratungsgeschäft. Sie wissen sehr gut, welche Probleme große Geschosse erfordern und wo ein Scharfschütze reicht. Sie erledigen vieles intern, und bevor sie externe Consultants ins Haus holen, vergleichen sie die Angebote.“

Einen seltenen Spezialisten oder ein kleines Team, das einem bei Problemen schnell, kompetent und effizient auf die Sprünge hilft, hätte Jody Miller während ihrer eigenen Karriere auch manchmal gut gebrauchen können. Als Chief Operating Officer bei Americast, einem Anbieter von digitalem, interaktivem Fernsehen, hatte sie jedes Jahr zumindest eine Handvoll Aufgaben zu erledigen, bei denen ihr externe Beratung geholfen hätte. „Ich musste einen Geschäftsplan austüfteln, eine Präsentation für den Verwaltungsrat, einen neuen Markt oder einen Weg zur Senkung der Kosten in der Lieferkette – und ich wusste nie, wen ich zur Unterstützung hätte anrufen können“, erinnert sie sich. „Die etablierten Beratungshäuser wären für meine Fragen viel zu groß gewesen.“

In die Selbstständigkeit geriet sie eher ungeplant. Nachdem sie Americast 1999 verlassen hatte, wollten etliche Firmen von ihr im Bereich interaktives Fernsehen beraten werden. „Ich gehörte auf diesem Gebiet zu den Experten, hatte aber von Beratung keine Ahnung – ich wusste nicht einmal, wie man einen Auftrag strukturiert.“ Miller nutzte ihr weitreichendes Kontaktnetzwerk um Consultants kennenzulernen, die ihr diese Aufgaben abnahmen. Eine davon war Amelia Tyagi.

Gute Leute, gute Projekte

Im Jahr 2000 stieg Miller als Partnerin bei Maveron ein, dem Risikokapitalunternehmen, das Starbucks-Chef Howard Schultz mitgegründet hat. Sie stellte schnell fest: andere Branche, andere Anforderungen, andere Fragen – das gleiche Problem: „Risikokapitalgeber haben weitreichende Kontakte. Aber wenn wir für ein Projekt schnell einen Experten brauchten, waren wir ratlos.“ Was aus ihrer Sicht fehlte? Eine Infrastruktur für Humankapital: „Ein effizienter Marktplatz, der Topberater und angesehene Geschäftsleute mit guten Projekten verbindet.“ So ein Netzwerk gab es bis dahin in den USA nicht, so Miller. Es wäre also neu, billiger als die bisherigen Anbieter und würde skalierbar sein. Damit erfüllte es drei wesentliche Kriterien, nach denen Risikokapitalgeber Unternehmensideen bewerten, sagt Miller.

Sie brauchte dennoch lange, bis sie ihre Idee umsetzte. „Ich war wie besessen von dem Projekt. Ich wusste, dass so ein Netzwerk das Leben der freischaffenden Berater und ihrer Kunden verbessern würde“, erzählt sie. „Aber ich zögerte drei Jahre länger, als mir lieb war. Ich hatte ein gutes Leben als VC – weshalb sollte ich mir die Knochenarbeit aufhalsen, die eine Unternehmensgründung mit sich bringt?“ Am Ende war es wohl jene Mischung aus Neugier und Pioniergeist, die die Juristin zuvor schon ins Finanzministerium unter Präsident George H. W. Bush, in den Stab von Präsident Bill Clinton, als Rechtsberaterin an die Seite eines Gouverneurs, als Filialleiterin für Lehman Brothers nach South Carolina und später zu Americast gebracht hatte.

Gewagt hat sie den Sprung in die Selbstständigkeit schließlich zusammen mit Amelia Tyagi. Denn die hatte nicht nur die Elite-Universität Brown sowie die Wharton School absolviert und als Beraterin bei McKinsey gearbeitet, sondern auch mit Risikokapital das Gesundheitsunternehmen HealthAllies mitgegründet und zum Erfolg geführt, bevor es an den zweitgrößten amerikanischen Krankenversicherungskonzern verkauft wurde. Zwei Getriebene: Miller hat eine 16-jährige Tochter und ist in zwei Stiftungen aktiv, Tyagi hat drei Kinder zwischen drei und zwölf und nebenher noch zwei Bücher geschrieben, gemeinsam mit ihrer Mutter, der demokratischen US-Senatorin, Insolvenz-Expertin und Wall-Street-Kritikerin Elizabeth Warren.

Das Duo sammelte bei Risikokapitalgebern und institutionellen Investoren Startkapital ein. Wenig kann es nicht gewesen sein: Für den Aufbau eines internationalen Beratungsnetzwerkes braucht man viel Geld. Und die beiden Gründerinnen dachten von Anfang ›

an groß. „Man kann ein kleines Geschäft aufbauen, das eine hübsche Summe abwirft. Aber wir wollen eine neue Kategorie schaffen, einen Marktplatz, der das Potenzial zu einem bedeutenden, globalen Geschäft hat“, sagt Miller. Vielleicht geht das Beratungsnetzwerk eines Tages sogar an die Börse.

Konkurrenz um Talente

Inzwischen sind die beiden Frauen mit ihrem Unternehmen seit gut sechs Jahren am Markt. Laut Miller kann die BTG inzwischen einen positiven Cashflow melden. Der Umsatz stieg in den beiden vergangenen Jahren um jeweils rund 50 Prozent, für dieses Jahr ist sogar ein dreistelliges Umsatzplus angepeilt. Noch ist BTG auf den US-Markt fokussiert, aber in nicht allzu ferner Zukunft soll das Geschäft auch in Asien und Europa ausgebaut werden. Die ersten Berater vor Ort sind rekrutiert, die ersten Stützpunkte im Entstehen. Ein paar neue Büros sollen noch hinzukommen, analog zu New York, Chicago und Austin, wo die rund 50 fest angestellten US-Mitarbeiter arbeiten. „Überall dort, wo wir eine größere Belegschaft haben, sind Büros sinnvoll“, sagt Tyagi.

Grenzen des Wachstums sehen die Unternehmerinnen vor allem in der Verfügbarkeit von Talenten. Für die nächsten Jahre ist vermutlich noch kein Engpass zu erwarten, meint Miller: Aus Frust über die veränderten Anforderungen an die angestellten Berater in klassischen Unternehmen, drängen derzeit offenbar immer mehr Freiberufler auf den Markt. Und anders als noch vor wenigen Jahren gilt die Arbeit im Beraternetzwerk inzwischen als eine durchaus erstrebenswerte, lukrative Karriere. Kein Wunder: Die gut gebuchten Freischaffenden können sich unter vielen Kunden und Projekten die spannendsten auswählen, gutes Geld verdienen und gleichzeitig ihr Leben kontrollieren. Einige Hunderttausend Dollar Jahreseinkommen seien eher die Regel als die Ausnahme, sagt Miller.

Trotzdem wird wohl in absehbarer Zeit die Nachfrage das Angebot an guten Leuten übersteigen – und im Kampf um die klügsten Köpfe unterscheidet sich ein freies Netzwerk auf Dauer nicht vom etablierten Beratungsunternehmen. Ein erfolgreicher Wettbewerber der Business Talent Group bekommt den drohenden Engpass schon heute zu spüren: „Unsere größte Herausforderung ist das Rekrutieren, Binden und Inspirieren der besten Leute“, sagt Dena McCallum, eine ehemalige McKinsey-Beraterin, die im Jahr 2000 zusammen mit ihrer langjährigen Kollegin Liann Eden das Beratungsnetzwerk Eden McCallum gegründet hat. Eden McCallum unterhält Büros in London und Amsterdam und bedient den europäischen Markt. In den nächsten zwei Jahren soll eine Niederlassung in den USA eröffnet werden. Einen harten Konkurrenzkampf mit BTG erwartet McCallum trotzdem nicht. Der weltweite Consulting-Markt, sagt sie, umfasse etliche Milliarden Dollar – da sei für mehrere der neuen Wettbewerber genug zu holen.

Zumal die Kleinen im Pitch mit den Großen immer häufiger das Rennen machen, wie BTG-Chefin Jody Miller stolz berichtet. Wenn Kunden sie heute zu einem Präsentationstermin einladen, trifft sie neuerdings oft auf die namhafte Konkurrenz. Sie lächelt. „Ich sage dann immer, dass einer von uns hier fehl am Platz ist.“ //

„Wir wollen eine neue Kategorie schaffen, einen Marktplatz, der das Potenzial zu einem bedeutenden, globalen Geschäft hat.“ *Jody Miller*

Management Partner Unternehmensberater, Claudia M. Fürst

Management Partner Unternehmensberater wurde 1970 in Stuttgart gegründet. Ihre Spezialität sind Umsetzungsprozesse, bei denen die Berater die inhaltlich-praktische Seite mit der kulturellen verzahnen. Der Lebenslauf der Diplompsychologin Claudia M. Fürst, Jahrgang 1964, spiegelt diesen integrativen Ansatz: In der Ausbildung lernte sie, wie Menschen funktionieren, dann verfolgte sie 13 Jahre lang als Vertriebsmanagerin harte, messbare Ziele. Vor zehn Jahren kam sie zu MP. Seit 2012 arbeitet sie im Team daran, eine Akademie auf die Beine zu stellen, mit der die Unternehmensberatung ihr Wissen anderen Firmen, auch Beratungsunternehmen, zur Verfügung stellen will. 2014 nimmt die Akademie die Lehre auf.

» Uns geht es wie den Ärzten. Die müssen es sich inzwischen auch gefallen lassen, dass ihre Patienten sie ständig hinterfragen. Die Unternehmen kennen ihre Kunden und ihren Markt gut, alle Informationen sind leicht verfügbar – Geschäftsstrategien will und muss also kaum noch jemand extern einkaufen. Es ist deshalb hilfreicher, wenn wir Fragen stellen und zuhören, als dass wir immer gleich die richtige Antwort parat haben.

Menschen kann man nicht ändern. Das wollen wir auch nicht. Aber wenn man Strukturen und Muster hinterfragt und korrigiert, kann man Verhalten ändern. Zum Beispiel ein Meeting in einem Unternehmen: 30 Leute – und die Führungskräfte haben in der Regel die höheren Redeanteile. Liegt es daran, dass sie extrovertierter sind, weil die Extrovertierten eher aufsteigen? Wir ändern in so einem Fall die Struktur. Wir sagen den Führungskräften: „Wenn wir eine Frage stellen, geht ihr nicht als Erste in den Move." Und man glaubt es kaum: Am dritten Tag sprechen die Mitarbeiter so viel, wie es ihrem Anteil an der Gesamtzahl entspricht. Nur wenn man wiederkehrende Muster hinterfragt, kann man Veränderungen ermöglichen.

Bevor ich zu MP kam, war ich leitende Managerin in der Automobilindustrie. Ich habe zwei Jahre gebraucht, um mich an das besonnene Arbeiten hier zu gewöhnen. Es hat mich ganz nervös gemacht. Geholfen – anfangs aber auch etwas genervt – haben die Gespräche mit dem Supervisor, der die MP-Berater seit 20 Jahren betreut. Der fragt uns regelmäßig: „Was macht ihr da eigentlich?" Er zwingt uns zu Denkpausen. Das bewahrt uns vor der Sogwirkung der Klientensysteme. Denn je mehr wir uns an die Gewohnheiten und Denkweisen der Kunden anpassen, desto weniger können wir Veränderungsprozesse initiieren – und umso weniger gut sind wir als Berater. «

TEXT: CAROLYN BRAUN