

dtv  
premium

Ausführliche Informationen über  
unsere Autoren und Bücher  
finden Sie auf unserer Website  
[www.dtv.de](http://www.dtv.de)

Christopher J. Schwarzer

# INSIDE OST

Vom West-Berater zum Ost-Unternehmer

Mit farbigem Bildteil

Deutscher Taschenbuch Verlag



Originalausgabe 2014

© 2014 Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG, München

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Die Abbildungen stammen aus dem Privatarchiv des Autors.

Sämtliche, auch auszugsweise Verwertungen bleiben vorbehalten.

Umschlagkonzept: Balk & Brumshagen

Umschlagfoto: Götz Wrage

Satz: Bernd Schumacher, Obergriesbach

Druck und Bindung: Kösel, Krugzell

Gedruckt auf säurefreiem, chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany · ISBN 978-3-423-26011-4

*Quidquid agis, prudenter agas et respice finem!*  
(Was du tust, das tue klug, und bedenke das Ende!)

Dieses Buch ist meinem Vater Dr. Horst Schwarzer gewidmet – einem großen Visionär. Er war ein Markenmacher erster Güte, der u. a. so bekannte Namen wie »Jever« (das Bier) und »Knirps« (den Regenschirm) mit Leben erfüllt hat.

Er hat in mir schon früh kreativen Tatendrang und unternehmerische Begeisterung geweckt und war auch an meinem wirtschaftlichen Engagement in den neuen Bundesländern beteiligt.

Seine hohe Moral, sein in allem Wirken spürbarer humanistischer Hintergrund, seine nie erlahmende Kraft, sein Anstand im Umgang mit Menschen und sein persönliches Commitment waren außergewöhnlich. Menschen wie er haben im Wirtschaftsleben Seltenheitswert. Er ist und bleibt mein Vorbild.



# **INHALT**

Vorwort **9**

Unternehmensberater 1990	<b>14</b>
Treuhand-Prüfer 1991	<b>36</b>
Treuhand-Privatisierer 1992	<b>60</b>
Weichenstellung 1993	<b>82</b>
Geschäftsführer Teil 1 – Kärrnerarbeit 1993	<b>104</b>
Personelle Grundlagen 1993	<b>116</b>
Marktbearbeitung und Ressourcenverbesserung 1994	<b>128</b>
Geschäftsführer Teil 2 – Fortgeschrittenenstatus 1995	<b>146</b>
MBO-Vorhaben und Start der BvS-Verhandlungen 1995	<b>168</b>
Fortsetzung BvS-Verhandlungen und MBO 1996	<b>184</b>
Unternehmer Teil 1 – Veränderte Rahmenbedingungen 1997	<b>202</b>
Fernostbeschaffung und neue Umsatzmotoren 1998	<b>226</b>
Unternehmer Teil 2 – Kampf an allen Fronten 1999	<b>242</b>
Verkäufer in eigener Sache 2000	<b>268</b>
Abwickler 2000	<b>290</b>
Nachspiel 2001 – 2009	<b>296</b>
Lerneffekte	<b>306</b>
Nachwort	<b>317</b>



# VORWORT

Meine Mitarbeiter in der Firma Excellent Dessous im thüringischen Zeulenroda haben mir 1996 zu meinem 35. Geburtstag eine Tafel geschenkt mit einem Zitat von Winston Churchill. Darauf stand: »Manche sehen in einem Unternehmer einen Wolf, den man totschlagen muss. Andere sehen in ihm eine Kuh, die man unentwegt melken muss. Nur wenige sehen in ihm den Ochsen, der den Karren zieht.«

Ich war zutiefst gerührt. Das war kein beliebiges Geburtstagspräsent, wie man es sonst zu solchen Anlässen bekommt. Die Belegschaft wollte damit etwas ausdrücken: Dank und Anerkennung für das, was ich tat, und Verständnis für meine ganz persönliche Rolle als Unternehmer.

Das hat mich ganz besonders gefreut, aber ich war auch erstaunt. In den letzten Jahren hatte ich jedem einzelnen Mitarbeiter immensen Druck gemacht, denn wir mussten unbedingt eine schnelle und nachhaltige Verbesserung aller Prozesse und Ergebnisse im Unternehmen erreichen. Alles war auf dem Prüfstand, sollte neu und anders gemacht werden. Mit kaum etwas konnte man schon im ersten Anlauf zufrieden sein. Wir hatten keine Zeit zu verlieren. Es ging ums Überleben. Jeder Tag zählte.

Die Mitarbeiter hatten oft gestöhnt und sich wohl gedacht, dass sie mit mir ein schweres Los gezogen hatten. Nichts konnte man mir recht machen. Oft hatte ich ihnen aus dem Gesicht abgelesen, dass sie mich für einen schwierigen Menschen hielten, einen Tyrannen, der Spaß daran hatte, sie täglich zu drangsalieren. Man konnte das durchaus so wahrnehmen. Aber ich musste es in Kauf nehmen. Wir hatten keine andere Chance als einen harten Sanierungskurs und eine radikale Veränderung.

Und nun zeigten eben diese Mitarbeiter Verständnis, Einfühlungsvermögen und sogar Dankbarkeit. Das war einer der großen Momen-

te, die ich als Unternehmer in den neuen Bundesländern nach der Wende erlebt habe. Wir waren ein gutes Team und wir schlugen uns gemeinsam durch, so gut es ging. Unser Unternehmen entwickelte sich prächtig, unsere Markterfolge waren überall publik. Eine Erfolgsstory aus dem Osten. Doch dieser Erfolg stand uns an einer anderen Front im Wege. Denn gleichzeitig fraß uns der Kapitaldienst auf – durch Alt-schulden und hohe Bankkredite. Wir standen mit dem Rücken an der Wand und führten einen jahrelangen Kampf, um die völlig unzureichende Kapitalausstattung zu verbessern, und mussten um Hilfe für unser Erfolgsprojekt geradezu betteln.

Man mag es angesichts der trostlosen Entwicklung der Ostwirtschaft in den darauf folgenden Jahren kaum glauben, aber niemand war bereit dazu. Die Firma stand für 230 Arbeitsplätze, brillierte als modernes Unternehmen, setzte als Underdog aus dem Osten in einer verstaubten Wäschebranche Akzente und lehrte die großen Dinosaurier im Westen das Fürchten. Doch bei denjenigen, deren ausdrücklicher Auftrag die Entwicklung der Ostwirtschaft war, bei der Treuhandanstalt in Berlin und der Thüringer Aufbaubank in Erfurt, rührte niemand einen Finger. Lieber sah man zu, wie uns das Wasser bis zum Hals stieg. Die Begründung für die mangelnde Hilfeleistung war absurd: Man könne laut Auftrag und Richtlinien nur für diejenigen etwas tun, die wirklich hilfsbedürftig sind. Was bei uns ja nicht der Fall sei – wie man schon an den vielen positiven Berichten in den Medien ablesen konnte.

Während die in politischem Auftrag agierenden »Rettungsärzte« noch darüber diskutierten, wer hier und in welchem Ausmaß zur Hilfe verpflichtet sei, überließen sie den Hausbank-»Sanitätern« die zwischenzeitliche »Krankenversorgung«. Die nutzten dankbar die Gelegenheit und durchsuchten erst einmal die Taschen des »Patienten« auf verwertbare Gegenstände. Dann prüften sie, welche Belastungen dem »Patienten« noch aufgebürdet werden könnten, um ihre Kapitalerträge zu maximieren, ihre Risiken zu minimieren und das meiste aus dem Engagement herauszuholen. Dabei immer sorgfältig darauf bedacht, den totalen Zusammenbruch des »Patienten« zu vermeiden. Die »Oberärzte« sahen diesen »Sanitätern« untätig zu, ließen sich aber ordnungsgemäß ständig über den Gesundheitszustand des »Patienten« berichten.

Nach mehrjähriger »Reha-Betreuung« dieser Art beschlossen »Ärzte« und »Sanitäter« dann, den »Patienten« doch aufzugeben. Obwohl dessen Organismus inzwischen sogar gestärkt war und seine Verfassung eigentlich nur noch zu stabilisieren gewesen wäre. Die »Medikamente« waren ihnen zu teuer. Durch einen Verkauf des Unternehmens im Jahr 2000 konnte ich wenigstens noch die Verlegung in eine »Privatklinik« erreichen, wo ein Weiterleben in Würde, wenn auch gerupft und zurechtgestutzt, möglich war.

Wie schade, der »Patient« hätte das Zeug zum Champion gehabt!

Meine Zeit in den neuen Bundesländern war damit beendet. Als es losging mit meinen Abenteuern im »Wilden Osten«, war ich zarte 29. Mein ganzes Leben wurde dadurch auf den Kopf gestellt. Ich habe extreme menschliche, fachliche und atmosphärische Erfahrungen gemacht. Aber ich habe diese Zeit und den Schritt zum Unternehmer nie bereut. Zu einigen meiner früheren Mitarbeiter habe ich heute noch Kontakt. Manche sind immer noch Partner und Freunde. Vor einiger Zeit habe ich einen kleinen Kreis ehemaliger Führungskräfte in Zeulenroda zum Abendessen getroffen. Im Rückblick auf diese Jahre bekamen wir glänzende Augen und fühlten wieder den Spirit von damals. Es seien beruflich die spannendsten und auch schönsten Jahre ihres Lebens gewesen, bestätigten meine alten Weggefährten.

Ich hatte einmal einen Disput mit der Frau eines befreundeten Vorstandsmitglieds von einem der großen deutschen DAX-30-Unternehmen. Sie sang ein Loblied auf die Riege der DAX-Vorstände – was das alles für tolle und interessante Leute seien. Ich setzte dem entgegen, dass doch wohl jeder mittelständische, mit seinem Privatvermögen haftende Unternehmer, selbst wenn er nur ein Dutzend Mitarbeiter hat, mehr Mut braucht und deutlich mehr Risiko übernimmt als irgendein hochrangiger Manager mit seinem Vertrags-Package der »Marke Sorglos«.

Das kam natürlich nicht gut an, aber es ist meine Überzeugung. Wer Unternehmer oder Unternehmerin wird, übernimmt Verantwortung, Verpflichtungen und vor allem persönliches Risiko. Der möglichen Konsequenzen muss man sich von Anfang an bewusst sein. Als Unternehmer kann man nicht einfach seine Sachen packen und sich die restliche Vertragslaufzeit und Abfindung auszahlen lassen.

Einige meiner wichtigsten Erkenntnisse aus dieser Unternehmerzeit habe ich im letzten Kapitel festgehalten, um denen, die sich ebenfalls mit Gedanken der Selbstständigkeit tragen, Mut zu machen. Sie aber auch zu warnen, immer an die Konsequenzen zu denken. Dieses Buch erzählt die Geschichte des Erfolgs und des Scheiterns eines Unternehmens. Es ist aber auch ein glühendes Plädoyer für das Unternehmertum. Denn etwas zu »unternehmen« heißt, Initiative zu ergreifen, sich zu engagieren, zu gestalten und zu führen. Eigene Ziele und Ideen zu verwirklichen. Die Wirtschaft in den neuen Bundesländern brauchte nach der Wiedervereinigung dringend Unternehmer. Die deutsche Wirtschaft hat vor allem wegen ihrer mittelständischen Unternehmer die internationalen Finanzkrisen seit 2007 durchgestanden. Vor allem diese Unternehmer waren es, die Deutschland den Weg aus der Krise gebahnt und für eine im internationalen Vergleich einzigartige Wettbewerbsposition unter den Volkswirtschaften gesorgt haben.

Die Unternehmer sind das Herz der Wirtschaft.



**UNTERNEHMENSBERATER**

**1990**

## MAUERFALL UND WIEDERVEREINIGUNG

Was in den Jahren 1989 und 1990 geschah, hatte niemand zu träumen gewagt. Innerhalb weniger Monate veränderten sich Deutschland, Europa und die Welt. Doch obwohl die Ereignisse erst 25 Jahre zurückliegen, erscheinen sie heute schon wie ferne Vergangenheit. Ein durch die friedlichen Proteste der Bürger zermürbtes DDR-Regime öffnete am 9. November 1989 die Mauer in Berlin. Am 1. Juli 1990 trat die durch einen Staatsvertrag besiegelte Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion in Kraft. Und am 3. Oktober 1990 wurde schon die deutsche Einheit vollzogen. Neben der Freiheit wollten die DDR-Bürger vor allem die D-Mark (und das nicht nur, um endlich Bananen kaufen zu können). So wurde um des lieben Friedens willen und wider jede wirtschaftliche Vernunft und alle mahnenden Stimmen ein Umtauschkurs von 1:1 vereinbart.

Die Volkswirtschaft der Bundesrepublik Deutschland wurde in den Wirtschaftsstatistiken der 80er-Jahre weltweit an Platz 3 geführt. Die DDR irrtümlicherweise auf Platz 17. Auf dem Papier schien das »Joint Venture« also gar nicht so schwer: Man nimmt diese vermeintlich zwei führenden Volkswirtschaften und wirft sie in einen Topf. Dazu viel Flüssiges (D-Mark) und einige wirtschaftlichen Sachverständige von der Westseite. Und zum Würzen eine ordentliche Portion Idealismus und eine Prise guter Wille von allen Beteiligten. Das Ergebnis sollten in einem Zeitraum von 3–4 Jahren die berühmt-berüchtigten blühenden Landschaften sein.

Darüber lässt sich heute leicht spotten. Damals ging es vor allem darum, eine historische Chance zu nutzen. Und das ist auch gelungen. Man kann vor denjenigen, die diese historische Gelegenheit mutig und entschlossen nutzten, gar nicht genug Respekt haben. Angesichts der damaligen Risiken und Unwägbarkeiten wäre politisches Zögern nur allzu naheliegend gewesen. Doch wirtschaftliche

Interessen waren – Gott sei Dank – einmal nicht der Mittelpunkt des Denkens.

Der notwendige Umbau der DDR-Wirtschaft und die Integration in das funktionierende BRD-System waren nichts anderes als ein Laborversuch von gigantischen Ausmaßen. Niemand konnte das Ergebnis im Einzelnen voraussehen. Doch es gab keine Alternative. Wo doch »zusammenwuchs, was zusammengehörte«.

Dabei waren, wie bei jedem Vorgehen nach dem System »trial and error«, Fehler unvermeidlich. Diese Fehler hatten viel mit dem richtigen Verständnis dafür zu tun, was das Unternehmertum ausmacht, speziell im Mittelstand. Hätte die Politik diesbezüglich mehr Mut und Zuversicht aufgebracht, hätte man viele Milliarden sparen können und es gäbe heute noch sehr viel mehr kleine und mittelständische Unternehmen in den neuen Bundesländern. Anstatt auf Mittelstand und Unternehmer zu setzen, hatte man aber Angst vor persönlicher Bereicherung und suchte lieber nach großen Namen und Konzernen als potenziellen Investoren. Und man machte den Bock (nämlich die Banken) zum Gärtner, indem jede Förderung durch staatliche Investitionsprogramme über die Geschäftsbanken zu laufen hatte, die dadurch in eine lukrative Schlüsselposition manövriert wurden. Heute erscheint das alles in einem ganz anderen Licht. Aber nachher ist man immer schlauer.

## EINSTIEG BEI ROLAND BERGER

1990 hatte ich gerade erst mein Betriebswirtschaftsstudium in Köln und Münster erfolgreich beendet und war auf der Suche nach einem tollen Job, mit dem ich so richtig Karriere machen könnte. Nach einem kurzen Ausflug als Geschäftsleitungsassistent einer großen, inhabergeführten Werbeagentur begann ich meine berufliche Laufbahn als Berater bei der Unternehmensberatung Roland Berger & Partner in München.

Roland Berger, oder »Holy Roly«, wie er inzwischen intern respektvoll genannt wird, hatte dieses Unternehmen Ende der 60er-Jahre gegründet. Es hatte seitdem eine rasante Entwicklung genommen und war bereits zur größten Strategieberatung deutschen Ursprungs geworden. Es gab Büros in den meisten europäischen Ländern. Die Entwicklung ist seitdem ebenso rasant weitergegangen. Heute hat das Unternehmen über 50 Büros und ist in 36 Ländern tätig. Die fünftgrößte Strategieberatung der Welt.

Für einen frischgebackenen Diplomkaufmann mit Schwerpunkt Marketing gab es einige Top-Adressen im Marken-Management, wie Procter & Gamble, Henkel, Unilever und Nestlé. Daneben, mit einem durchaus elitären Image, die großen Strategieberatungen, wie McKinsey, Boston Consulting Group und eben Roland Berger, die als Kaderschmieden für den späteren Karriereweg galten. Als Studienabgänger wusste man, wie schwer es war, bei solchen Top-Adressen einen Platz für den Berufseinstieg zu ergattern. Ich hatte ein ganztägiges Assessment bei Roland Berger bestanden und war als Juniorberater eingestellt worden. Das war ein riesiger Erfolg. Ich war stolz auf mich.

Mein Partnerbereich waren Konsumgüter, Handel und Dienstleistungen. Der Fokus lag auf Projekten im Fashion- und Textilbereich sowie im Einzelhandel. Dazu gehörten große Kunden wie u. a. Escada, Galeria-Kaufhof, Metro, Lekkerland, Hucke, Mustang, Textilgruppe Hof, Dyckhoff und andere. Ich hatte das gute Gefühl, erfolgreich zu sein – ein ambitionierter Jobanfänger. 80-stündige Arbeitswochen, durcharbeitete Nächte und einen Totalausfall von Privatleben nahm man in Kauf. Vor 21 Uhr war man selten zuhause. Kein Wochenende ohne wenigstens einen halben Tag im Office. So war das eben.

Das Competence Center Konsumgüter/Handel/Dienstleistungen bestand aus einem jungen Team von etwa 20 Mitarbeitern. Alle waren hochmotivierte und sehr gut ausgebildete Leute. Viele Akademiker mit Doktortitel, viele, die einen internationalen MBA gemacht hatten. Es war eine Herausforderung, sich in diesem Team zu behaupten und durch Leistung zu überzeugen.

Es herrschte ein elitärer Geist, der mit großer Arbeitsdisziplin und einem bei allen Fachthemen wirklich hohen Niveau der Auseinandersetzung verbunden war. Es war gleichermaßen Ansporn und

Verpflichtung, da mitzuhalten. Und der Druck war hoch. Die Kundenprojekte in einer solchen Strategieberatung haben immer einen erheblichen kommerziellen Gegenwert, der meistens in die Hunderttausende, manchmal auch in die Honorarmillionen geht. Daraus resultiert berechtigterweise eine hohe Erwartungshaltung der Kunden an den Wert der Projektergebnisse. Sie müssen zu den vereinbarten Honoraren in einer befriedigenden Relation stehen. Natürlich schaffen detaillierte Analysen und dicke Berichtsbände eine gewisse Rechtfertigung, aber letztendlich sind die Güte und die Verwertbarkeit der Empfehlungen bzw. deren wirtschaftlicher Gegenwert das Maß der Dinge.

Anfang der 90er-Jahre boomed das Beratungsgeschäft, insbesondere bei den großen internationalen Beratungsgesellschaften. Durch die Wiedervereinigung ergaben sich ganz neue Chancen und Möglichkeiten. Man musste überall mitmischen und einfach dranbleiben, um sich ein möglichst großes Stück vom Kuchen abzuschneiden. Enorme jährliche Zuwachsraten waren zu managen. Dafür mussten ständig neue Kapazitäten geschaffen werden, indem immer neue Mitarbeiter eingestellt wurden. Die entscheidende Frage für das Management war, wie in diesen jungen Teams die Qualität und die erarbeiteten Company Standards erhalten werden konnten. Das war eine große Herausforderung.

Vor allem unser Chef, der Partner unserer Unit »Konsumgüter + Handel«, litt unter dem Druck, diesen Ansprüchen gerecht zu werden. Aufgrund seiner polternden Art und einiger weiterer auffälliger Persönlichkeitsmerkmale nenne ich ihn einfach Kapitän Haddock, frei nach der Comicfigur aus ›Tim und Struppi‹. Er war früher Vorstand eines der größten deutschen Versandhandelsunternehmen gewesen. Ein früh ergrauter Mittvierziger, der gut und gerne auch für Ende fünfzig durchgegangen wäre. Schon sein Gesichtsausdruck spiegelte die Qualen wider, die er auszuhalten hatte. Nicht nur der Druck durch die Kunden, sondern insbesondere der Erfolgsdruck innerhalb der Company war brutal. Auf der regelmäßig stattfindenden Partnersitzung am Tegernsee herrschte ein barscher Ton. Jeder Partner hatte im Partnerkreis seine wirtschaftlichen Ergebnisse zu rechtfertigen. Es

reichte kein einfaches Plus, sondern die relative Performance im Vergleich mit den anderen Partnern war entscheidend. Da konnte man sogar für ein Plus von »nur« 20 Prozent schon mal coram publico vorgeführt werden. Hier galt das Prinzip Bleifuß auf der Überholspur.

## STRATEGIEBERATUNG UND IHRE TÜCKEN

Das Tagesgeschäft eines Anfängers in einer solchen Top-Beratungsgesellschaft mit dem Gütesiegel »high professional« hielt eine Fülle von Herausforderungen bereit. Als Juniorberater musste man jeden Tag und bei jedem Kundenkontakt mindestens seinen Tagessatz wert sein. Da gab es keine Leerlauf- und Ruhezeiten. Keine Meetings, in denen man sorglos in die Gruppendynamik eintauchen und sich die Zeit mit Kaffeetrinken und Plätzchenessen vertreiben konnte. In kürzester Zeit musste man sich in neue Themen und Aufgabenstellungen hineindenken, denen man teilweise zum allerersten Mal begegnete.

So bekam ich z. B. nach drei Monaten den Auftrag, eine Wettbewerbspräsentation vorzubereiten für den Projekt-Pitch bei einem führenden Großhandelsunternehmen im Bereich Tabak- und Süßwaren. Unnötig zu erwähnen, dass ich mit diesem Business bis dahin keine Berührungspunkte und demzufolge wenig Ahnung davon hatte. Ich war völlig auf mich allein gestellt und bekam zwei Wochen Zeit. Also versuchte ich, mir das Thema über Statistiken, Verbandsinformationen, Pressearchive, Unternehmensveröffentlichungen usw. zu erschließen. Die Informationsbeschaffung erfolgte noch nicht wie heute über das Internet mit Google und Online-Datenbanken und war entsprechend mühsam. Zumal dies keine Branche war, über die permanent berichtet wurde. Nach einer Woche hatte ich dennoch mit Hilfe unserer Praktikanten einiges Material gesammelt. Dann ging es an die Auswertung.

Strukturiert nach den Themen Markt, Wettbewerb, Konsumenten und dem Unternehmen selber erstellte ich eine 20-seitige Präsentation, die aus meiner Sicht einen ziemlich guten Überblick verschaffte

über die Stärken und Schwächen des Unternehmens in der Branche sowie über die Herausforderungen, Chancen und Risiken für dessen zukünftige Weiterentwicklung. Der Tag der internen Präsentation vor Kapitän Haddock kam heran und ich legte ihm recht zuversichtlich meine Ausarbeitung vor. Er blätterte sie gelangweilt bis mürrisch durch, zwei Wochen Arbeit in zwei Minuten, stöhnte und sagte: »Das wissen die doch alles schon. Wo sind denn da die News?«

Ich fand diese Reaktion ziemlich ungerecht. Ich hatte mich in kürzester Zeit in eine mir bis dahin völlig unbekannte Materie eingearbeitet und darüber hinaus die wesentlichen Informationen zu Markt, Wettbewerb, Konsumenten, Trends und Unternehmen präsentabel zusammengefasst. Und jetzt dieser Kommentar. Hallo, ich war Studienabgänger, ein blutiger Anfänger in der Beratung. Was erwartete er von mir? Aber so war das eben bei diesem Job. Man musste immer einen Schritt weiter denken.

Kapitän Haddock hatte für das junge Beraterdasein zwei Grundempfehlungen parat.

*Erstens:* »Sie müssen sich mehr quälen!« Das hieß, man sollte sich nicht zufriedengeben mit den Ergebnissen, die sich relativ schnell und unproblematisch einstellten. Denn die lagen im Zweifel beim Kunden ja auch schon vor und der erwartete von dem teuren Experten-Input einen Ansatz, der nicht nur Erkenntnisse wiedergab, die quasi auf der Hand lagen oder mit dem täglichen kaufmännischen Handwerkszeug leicht zu erlangen waren. Dafür gab man keine Hunderttausende aus. Das war einleuchtend und trotzdem für einen Anfänger wie mich, ziemlich auf sich allein gestellt und ohne echte Anleitung, nicht so ganz leicht umsetzbar.

*Zweitens:* »Versuchen Sie nie, langjährigen Inhabern, Vorständen und Geschäftsführern ihr Geschäft zu erklären! Da können Sie nur verlieren!« Diese Lektion musste man ganz schnell lernen. Man konnte sich nicht hinstellen und einem erfahrenen Unternehmer etwas Substantielles über die Praxis seines Geschäfts erzählen, mit dem man bis dahin gar nichts zu tun hatte, ohne in große Gefahr zu geraten, wegen mangelnder Detailkenntnis aufzufliegen.

Einem solchen Profi musste man neue, analytische und systemati-