



STAMMSITZ: Bergers Büro in München

Unter Alpha-Männern

ROLAND BERGER Der Ratgeber der Republik öffnet sein Privatarchiv: Die Lebenserinnerungen sind ein Stück Zeitgeschichte.

Am Ende war das Wort. Das Wort des ersten Mannes im Staate. Und es lautete: Ja, er macht es. Am Abend des 24. November verleiht Bundespräsident Horst Köhler in Berlin den „Roland Berger Preis für Menschenwürde“ an die Kambodschanerin Somaly Mam, wegen ihres unermüdlichen Kampfes für eine Welt ohne Sklaverei. Die Auszeichnung ist mit einer Million Euro dotiert. Und die hat, keine Überraschung, Roland Berger spendiert, deshalb trägt der Preis seinen Namen.

Er probiert wieder einmal Neues aus. Roland Berger, der Gründer, Unternehmensberater, Netzwerker und jetzt eben Stifter, seine (vorerst) letzte Rolle.

Er hat das Consulting in Deutschland hoffähig gemacht und gilt als Synonym für die ganze Zunft. Er hat zig Auf- und Abs der Ökonomie erlebt und bereitwillig kommentiert: Wirtschaftswunder und Wiedervereinigung, Internetblase und 9/11-Crash – und nun die wahrscheinlich schärfste Rezession seit Langem. Er hat als Politikhelfer für Kohl, Schröder, Merkel einen gut Teil deutscher Nachkriegsgeschichte mitgeschrieben, auf diesem langen Weg unter anderem die Cebit erfunden, die Treuhandanstalt konstruiert und etliche Vorstandsvorsitzende auf ihre Posten empfohlen.

All jenes trug ihm den Beinamen „Gröbaz“ (größter Berater aller Zeiten) ein, verführte Zeitungen zu prosaischen Überschriften wie „Die Macht hat ein Gesicht“ und gipfelte in dem Schnack: „Weiß alles, kennt jeden.“

Exklusiv für *manager magazin* hat der Erste Ratgeber der Republik sein Privatarchiv geöffnet und in etlichen Gesprächen eine Lebensbilanz gezogen.

Bei all den Projekten und zahlenreichen Präsentationen hat der Consultant das Individuum nie aus dem Blick verloren. Als Kind hat er miterlebt, wie entwürdigend der Vater im Dritten Reich behandelt wurde – Antrieb genug, um das Engagement zum Schutz der Würde des Menschen zu ehren.



DIE WIRRNISSE DES KRIEGES:

Erst flohen die Bergers vor den Nazi-Oberen; nach 1945 inhaftierten die Amerikaner Vater Georg (hier mit Roland, Frau Thilde, Tochter Renate)



DER WIDERSACHER:

NS-Reichsjugendführer Baldur von Schirach drangsalierte die Familie

KAPITEL 1: DER VATER, DIE GESTAPO UND 70 HÜHNEREIER

Wie ungerecht sein Vater während des Dritten Reiches behandelt wird, das prägt Charakter und Lebensweg von Roland Berger.

Man hörte sie schon von Weitem, das Dröhnen ihrer Stiefel, die bellenden Stimmen. An jenem Karfreitag des Jahres 1942, die vorösterliche Welt befand sich mitten im Krieg, da erstürmte die Gestapo die Küche des Hauses Berger.

Die Familie von Georg Berger, damals Generaldirektor der Wiener Ankerbrot-Werke, bewohnte eine luxuriöse Villa im 18. Bezirk, nahe dem Türkenschanzpark. Mit großem Garten und großem Teich, auf dessen Eisdecke Sohn Roland das Schlittschuhlaufen erlernte.

In Bergers Speisekammer beschlagnahmten Hitlers Schergen Margarine, Butter und 70 Hühnereier. Die hatte die Großmutter aus dem bayerischen Egglkofen nach Wien geschickt. Die Mutter wollte die Eier konservieren, damit die Familie auch später noch davon essen konnte.

Nun hatte sie die Gestapo. Georg Berger, so ihr Vorwurf, habe die Lebensmittel aus den Ankerbrot-Werken entwendet. Wegen dieser Anschuldigung wurde er verhaftet, vernommen und wieder freigelassen. Neun Wochen später bekam die Familie die Lebensmittel zurück: Die meisten Eier waren verdor-

ben, das Fett war ranzig. Die Mutter sortierte die faulen Eier aus, füllte die wenigen noch essbaren in ein Glas, übergoss sie mit Lake und brachte sie in den kühlen Keller.

Tags darauf stand die Gestapo wieder vor der Tür. Die Männer durchsuchten das ganze Haus, schaufelten im Keller die Kohlen von unten nach oben – und konfiszierten die Eier ein zweites Mal.

Derlei Schikanen gehörten in jenen Tagen bei Bergers zum Alltag. Der Vater hatte sich aus Sicht der Nazi-Oberen als zu aufmüpfig erwiesen. Vor allem der damalige Gauleiter und Reichsstatthalter von Wien, Baldur von Schirach, ein glühender Anhänger Hitlers, versuchte mit allen Mitteln, den widerspenstigen Berger beiseitezuräumen.

Die Lebenslinien der beiden hatten sich schon früher scharf gekreuzt. Als Schirach die Nazi-Jugendorganisationen Hitlerjugend (HJ) und Bund Deutscher Mädel (BDM) anführte, hatte Berger den Job des Reichskassenrevisors inne. Berger war 1931 der NSDAP beigetreten, weil er sich von der Partei, wie so viele andere auch, einen Ausweg aus der Wirtschaftskrise versprach. Nun sollte er sich von Berlin aus, wo die Familie damals wohnte, um die Finanzen der beiden Verbände kümmern.

Ständig kam es zu Konflikten mit Schirach. Der drängte darauf, dass Berger, ein zutiefst gläubiger Mensch, aus

der Kirche austrete, und verbot den Eltern, ihren 1937 geborenen Sohn Roland taufen zu lassen. Berger hielt sich nicht daran und weigerte sich zudem, anti-religiöse Veranstaltungen von HJ und BDM zu finanzieren.

Um ihn umzustimmen, bot man ihm den Posten eines Ministerialrats an. Doch Berger verzichtete auf die vermeintliche Karriere und wechselte im Mai 1939 wieder in die freie Wirtschaft.

Er stieg zum Generaldirektor der Ankerbrot-Werke, der größten Brotbäckerei Österreichs, auf – und geriet damit in den Einflussbereich seines Widersachers Schirach. Der war 1940 in die Wiener Hofburg eingezogen und begann mit der Deportation der Wiener Juden.

Berger war mit einem klassischen Saniererjob beauftragt worden: Er sollte die Ankerbrot-Werke entschulden, die Verluste minimieren und die Eigentumsverhältnisse ordnen.

Berger führte die Firma wieder in die Gewinnzone. Nicht zuletzt deshalb, weil er die Mitarbeiter durch einen menschlichen Führungsstil motivierte: Er half den Beschäftigten, von ihren Schulden herunterzukommen, besorgte ihnen Wohnungen und zahlte eine Kinderzulage von vier Reichsmark pro Kind und Woche. Und: Er trennte strikt zwischen politischem Engagement und Firmeninteresse – er verbot jegliche NS-Propaganda im Betrieb.

Die Zeittafel

Stationen im Leben von Roland Berger

22.11.1937: Geburt in Berlin als Sohn bayerischer Unternehmer-Eltern

Juli 1944: Verhaftung des Vaters durch die Nazis, Flucht von Wien nach Bayern

Herbst 1948 bis Juli 1957: Gymnasien in Landshut, München, Nürnberg

Sommersemester 1958: Studium der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre in München und Hamburg

1958 bis 1961: eigene Wäscherei und Spirituosen-discount

1962 bis 1967: Berater/Partner der Beratungsgesellschaft Gennaro Boston in Mailand

November 1967: Gründung von Roland Berger Strategy Consultants

1980: Aufnahme von Partnern

1987: Beteiligung der Deutschen Bank

1998: Rückkauf der Deutsche-Bank-Anteile in einem Management-Buy-out; Berger selbst behält 9,9 Prozent

2003: Ausstieg aus dem Management der Firma, Aufsichtsratsvorsitz

2008: Gründung der Roland Berger Stiftung mit (zunächst) 50 Millionen Euro Kapital

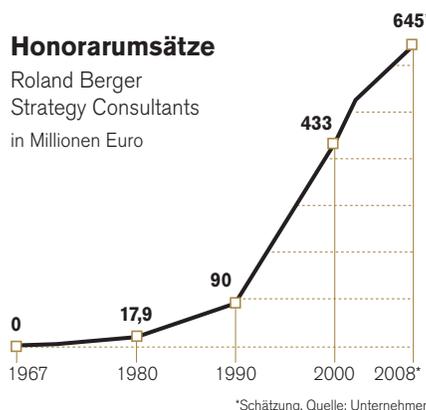


BUON GIORNO

In Italien begann Bergers Beraterkarriere

Honorarumsätze

Roland Berger
Strategy Consultants
in Millionen Euro



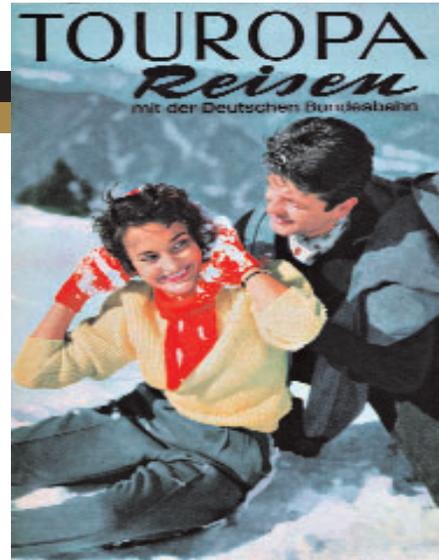
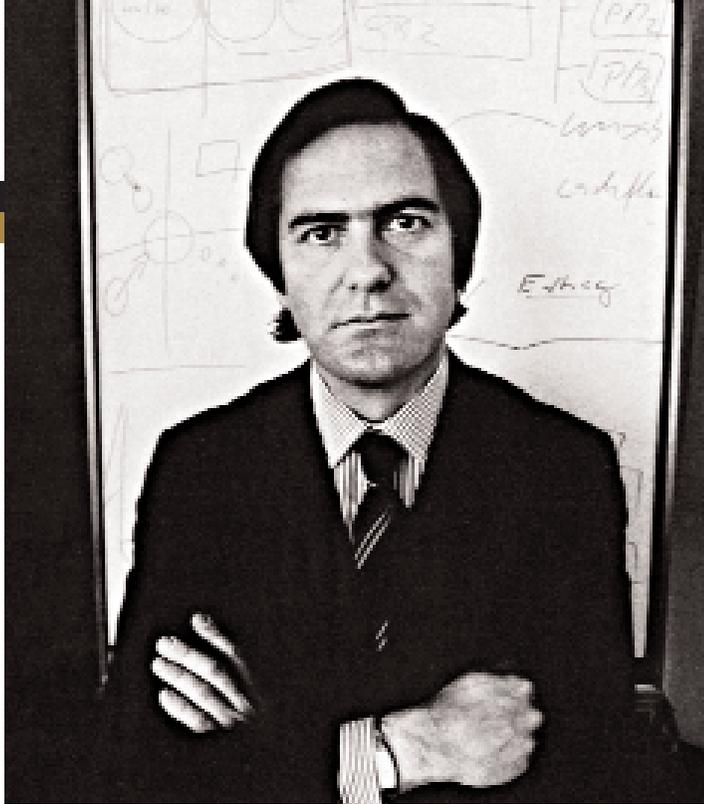
Schirach reagierte prompt. Berger verlor seinen Posten bei den Ankerbrot-Werken, erhielt ein generelles Arbeitsverbot für den Gau Wien. Es folgte ein zermürbender Kleinkrieg inmitten des großen, mit der Flucht Bergers zu seinen Schwiegereltern nach Egglkofen und der Verhaftung wegen „Verschwörung gegen die NSDAP“. Acht Wochen wurde er im Münchener Gestapohauptquartier an der Briener Straße verhört.

Am 12. September 1944, es war des Vaters 51. Geburtstag, durfte ihn die Familie besuchen: Georg Berger trug einen

dunklen Anzug, ein weißes Hemd mit Krawatte und war frisch rasiert. Sohn Roland (damals 6) und Tochter Renate (4) trugen ihm – eine Familientradition – ein selbst verfasstes Gedicht vor.

Roland verließ die improvisierte Feier mit der Überzeugung, dass seinem stolzen und aufrechten Vater niemand etwas anhaben konnte.

Er irrte. Um den Transport ins KZ Dachau kam Berger gerade noch herum, weil gute Freunde sich für ihn eingesetzt hatten. Stattdessen wurde er, obwohl seit dem Ersten Weltkrieg kriegsversehrt, an die Ostfront geschickt.



GROSSKUNDEN IM VISIER:
 Durch einen Auftrag der Reisefirma Touropa wurde Berger in Deutschland bekannt; aus dem Projekt entstand die Tui

Es wurde Herbst, die Ernte des Jahres 1945 war in den Scheuern. Aufgeregt kam eine Bäuerin auf das großelterliche Haus in Eggkofen zugelaufen: „Ich hab’ den Berger im Wald gesehen.“

Roland und die Mutter schnappten sich sofort ihre Fahrräder und radelten dem Vater entgegen. Der kam aus russischer Gefangenschaft, hatte einen wochenlangen Fußmarsch durch Trümmerfelder und Ortschaften hinter sich, in denen die Seelenlandschaften der Bewohner ebenso verwüstet waren wie ihre Häuser.

Seine Seele eingeschlossen. Der Gang schleppend, die Gestalt schmal, der Vater wirkte auf Roland wie ein gebrochener Mann. Schweigend umarmten sich die Bergers, schoben wortlos ihre Fahrräder ins Dorf zurück.

Der Vater hatte nichts Eiligeres im Sinn, als sich seiner Uniform zu entledigen und ein Bad in der großen Zinkwanne zu nehmen. Die Mutter wollte „den guten Stoff“ nicht einfach wegwerfen. Sie wusch die Kluft, trennte sie auf und schneiderte Roland aus den Resten eine Hose.

Das raue Material kratzte auf der Haut. Aber die Hose gab ihm das Gefühl, dem Vater ein wenig von dessen Schicksalslast abnehmen zu können.

Zumal die Lasten auch weiterhin drückten. Kaum hatte sich der Vater von den Strapazen erholt, als er im März 1946 erneut verhaftet wurde. Nachbarn

hatten ihn denunziert, er sei Mitglied einer Untergrundbewegung aus ehemaligen NS-Funktionären.

Obwohl sich der Vorwurf als haltlos herausstellte, behielten ihn die Amerikaner in Gewahrsam. Für sie war es schwer zu begreifen, dass einer, der einst NSDAP-Mitglied gewesen war, dazu ein ehemaliger Generaldirektor, sich keines Verbrechens schuldig gemacht haben sollte.

Berger wurde von einem Internierungslager ins andere verlegt. Acht Monate dauerte das Entnazifizierungsverfahren, das mit der Einstufung als „Minderbelasteter“ endete – obwohl die zuständige Spruchkammer anerkannte, dass Berger „politische Verfolgung und Unterdrückung durch die NS-Gewaltherrschaft“ erlitten habe.

Die Strafe: Zwei Jahre lang durfte Berger nur einer „gewöhnlichen Arbeit“ nachgehen, also nicht als Lehrer, Journalist oder Ähnliches arbeiten, schon gar keine Firma leiten. Der Vater konnte als Schwerkriegsbeschädigter kaum eine körperliche Tätigkeit ausüben. Das Urteil bedeutete de facto ein Arbeitsverbot – zum zweiten Mal in seinem Leben.

Das Gerechtigkeitsempfinden des Vaters war auf ewig gestört. „Aus dem Helden meiner Kindertage war ein Mann geworden, der auf eine faire Chance in seinem Leben nicht mehr hoffte“, sagt Roland Berger. Mühsam baute sich der Vater eine neue Existenz als selbststän-

diger Handelsvertreter auf. „Doch richtig Großes“, so Berger, „stellte er im Geschäftlichen – früher seine große Leidenschaft – nicht mehr auf die Beine.“

KAPITEL 2: DIE MUTTER, DER WASCHSALON UND WHISKY FÜR 17,90

Unter der Obhut und mit finanziellem Beistand seiner Mutter wird Roland Berger im Wirtschaftswunderland zum wohlhabenden Studienabgänger.

Mit vollen Segeln und gut im Wind liegend, löste Albert Ballin den Helden der Kinderzeit, Karl May, ab. In dem Buch „Des Kaisers Reeder“ las Berger begeistert, wie der Hamburger Kaufmann die Hapag zur größten Reederei der Welt machte. Wie er mit den Aufsichtsräten und Hamburger Pfeffersäcken umsprang. Wie er auf der Hamburger Veddel Auswandererhallen bauen ließ, mit Wohngebäuden, Speisesälen, Bädern, einem Musikpavillon sowie Kirche und Synagoge – eine kleine Stadt, in der die Reisenden sicher und geschützt auf ihre Überfahrt warten konnten. „Ich wollte eine Persönlichkeit sein wie er, die wirtschaftlichen Erfolg und politisches Engagement miteinander verbindet.“

Berger, ein zweiter Ballin? Gemach. Der Vater hatte sich den Sohn immer als Konzernchef gewünscht. Die Mutter, bei der Roland nach der Scheidung der Eltern lebte, war fordernd und ehrgeizig. Gymnasium, Universität – das war für ihren Sohn Pflicht. Man sei

FOTOS: CHRISTIAN DIENER, PR



DIE LIAISON MIT DER DEUTSCHEN BANK:

Den deutschen Branchenführer berät Berger seit alters. Auch dem Schweizer Bankchef Josef Ackermann steht er zur Seite.



DAS ATTENTAT AUF HERRHAUSEN:

Dem 1989 ermordeten Bankchef war Berger besonders verbunden

schließlich nicht zum Spaß auf der Welt, sondern müsse „mit seinen Pfunden wuchern“.

Aber Thilde Berger war auch pragmatisch veranlagt und unterstützte unkonventionelle Vorhaben ihres Sohnes – zur Not auch mit Geld.

Wie damals, im Sommer 1958, als der 20-jährige Student Roland auf die mutige bis übermütige Idee verfiel, eine eigene Wäscherei zu gründen.

Die Betriebswirtschaftslehre hatte ihn bis dahin beträchtlich gelangweilt. Er reduzierte sie auf ihren Kern: die Anleitung zum Geldverdienen.

5000 Mark hatte sich Berger selbst zusammengespart. Etwa 40 000 Mark brauchte er, um Waschmaschinen zu kaufen sowie Miete und Löhne für die ersten Monate zahlen zu können. Die Mutter, die damals die Geschäfte eines Münchener Möbelhauses führte, steuerte den Rest bei, indem sie sich verschuldete und Wechsel querschrieb.

Als Standort hatte sich Berger die damals größte Satellitenstadt Münchens ausgeguckt, die Parkstadt Bogenhausen. Dort war ein moderner Neubaukomplex für die rasant wachsende Nachkriegsbevölkerung entstanden.

Berger mietete in der Stuntzstraße 30 Erdgeschoss und Kellerräume. Oben standen die Waschmaschinen, unten wurde gemangelt und gebügelt.

Doch das Geschäft kam nicht recht in Gang. Der angehende Betriebswirt

hatte einen zentralen Aspekt übersehen: Es gab auch Wettbewerb.

Der Bauherr Bogenhausens, die Neue Heimat Bayern, betrieb längst eine eigene genossenschaftliche Wäscherei, keine 500 Meter von Bergers Salon entfernt. Auf diese Weise sparte sie sich die sonst üblichen Waschküchen und Trockenräume in den Häusern.

Was tun? Die Genossenwäsche war billiger, dafür bot Berger Service. Und so entdeckte er den Wert des Marketings.

Für aufwendige Werbeaktionen hatte er kein Geld. Seiner Mitarbeiterin Anni Fuchs kam schließlich die rettende Idee: Ihre zwei Kinder, acht und zehn Jahre alt, wurden als Wäscher und Wäscherin verkleidet. Sie klingelten an jeder Tür und überreichten mit einem Diener respektive Knicks im Namen ihrer Mutter („Die arbeitet da hinten in der Wäscherei“) einen Werbezettel, auf dem für die besonderen Dienstleistungen der Firma mächtig getrommelt wurde.

Die Neue Heimat war ausgebootet. Am Ende besaß Berger ein florierendes Geschäft mit 15 Angestellten, das er für 600 000 Mark wieder verkaufte.

Die wissenschaftliche Basis für alles weitere Schicksalhafte legte ein Professor namens Robert Nieschlag. Der Münchener Handelsbetriebswirt bestimmte als Mentor Bergers weiteren Lebensweg entscheidend mit.

Nieschlag, ein unpräntiöser, aber umso kenntnisreicherer Zeitgenosse,

hatte empirisch ergründet, dass eine Betriebsform die vorherige austach, indem sie zuerst massiv die Kosten und dann die Preise senkte, auf diese Weise schnell größer wurde, was wiederum Einkaufsvorteile brachte – na ja, letztlich die Aldi-Lidl-Nummer.

Berger wurde derart angesteckt von dieser Dynamik, dass er im Winter 1961 sein zweites Unternehmen gründete – einen Spirituosendiscount.

Er verhökerte teure ausländische Ware wie Cognac und Champagner, die gerade in Mode gekommen waren, zu Billigpreisen. Das Erfolgsrezept: Kosten, die kaum der Rede wert waren.

Im zweiten Stock einer ehemaligen Münchener Kaserne hatte er einen 120 Quadratmeter großen Raum gemietet. Dort stellte er Tische und eine Kasse auf, die Waren kaufte er auf Kommission, als Verkäufer engagierte er einen Studenten, der auf Provisionsbasis arbeitete. So kostete der Berger-Whisky 17,90 Mark, während er andernorts nicht unter 28 Mark zu haben war.

Der Schnapsladen brummt. Sehr zum Ärger der alteingesessenen Spirituosenzunft. Die zeigte Berger an, der musste vor der Industrie- und Handelskammer antreten. Seine Werbebotschaft („unvergleichliche Getränke zu unvergleichlichen Preisen“) sei, so verquer ist bisweilen die Logik des Warenaustauschs, vergleichende Werbung. Und die sei nun einmal verboten.



EINE WENDE MIT SCHRECKEN:

Nach der Wiedervereinigung ließ der damalige Kanzler Helmut Kohl viele Gutachten erstellen, dem Rat der Consultants folgte er selten



BONANZA FÜR BERATER:

Unter Treuhand-Chefin Breuel kam die Massenprivatisierung richtig in Fahrt

Berger machte das, was man heutzutage einen Deal nennen würde. Er stiftete den IHK-Lehrlingen drei Dutzend wirtschaftswissenschaftliche Lehrbücher und durfte dafür seinen Verkauf bis zum Frühjahr weiter betreiben.

Eine klassische Win-win-Situation: Berger verdiente in knapp drei Monaten ein paar Hunderttausend Mark. Und das Know-how des lokalen Firmennachwuchses wurde mit Erkenntnissen von Bergers Lieblingsprofessor Nieschlag erheblich angereichert. Titel der spendierten Werke: „Die Dynamik der Betriebsformen im Handel“.

KAPITEL 3: EINE BARONIN, DIE REISE NACH ITALIEN UND EIN KUNDE NAMENS TUI

Eher zufällig erhält Roland Berger Zugang zur Beraterzunft – und wäre fast bei BCG gelandet. Mitten in den 68er-Wirren gründet er ein Ein-Mann-Unternehmen.

Die Basis allen Netzwerkens sind Kontakte. Kontakte. Und Kontakte.

So war es auch bei dem Mann, den man gemeinhin für den Erfinder dieser Form der Beziehungspflege hält.

Die Nähe zwischen Berger und der Baronin von Gemmingen definierte sich über saubere Kleidung. Als er in Münchener Haushaltskreisen mit seinem Waschsalon Furore machte, gehörte die Adelsfrau, eine resolute Dame von 74 Jahren, zu seinen treuesten Kundinnen.

Das Wäschevorbringen setzte sich gelegentlich in einer Tasse Tee samt net-

ter Plauderei fort. Was er denn nach dem Examen zu tun gedenke, fragte ihn die Baronin eines Tages. Nein, nach einem Wäscheimperium stand ihm nicht der Sinn. Die Ochsentour durch einen Konzern? Wohl kaum, betrachtete er sich doch eher als „Kurzstreckenläufer“. Ja, Unternehmensberatung, jene zu damaliger Zeit recht avantgardistische Profession, könnte ihn reizen. Allerdings, so viel Offenheit durfte sein, habe er keinen Schimmer, wie er Zugang zu dieser Zunft finden könne.

Die Baronin wusste, wie. Ihr Sohn arbeite bei einer Unternehmensberatung in Mailand: „Sie sprechen doch Italienisch. Fahren Sie doch mal hin.“

Nun denn: Milano, arrivo!

Gennaro Boston hieß die Firma, auf die ihn die Frau Baronin aufmerksam gemacht hatte. Der Name ließ zweifelsfrei auf ein Joint-Venture schließen: Der frühere Olivetti-Manager Pietro Gennaro und der Amerikaner Bruce Henderson, ein Jahr später Gründer und Chef der Boston Consulting Group (BCG), hatten ihre höchst unterschiedlichen Talente fusioniert.

Der junge Deutsche sollte das Gemeinschaftswerk zusammen und am Leben erhalten. Was im Grunde eine Herkulesaufgabe war und ihm nach fünf Jahren den Partnerstatus einbrachte.

Lehrreich war die Phase allemal. Von Gennaro, dem Netzwerker, schaute sich Berger den Umgang mit Industrievor-

ständen ab. Von Henderson, dem Analytiker, bekam er das Rüstzeug eines Strategiegebers. Von beiden lernte er, wie man eine Ansammlung selbstbewusster Köpfe und sperriger Charaktere führt – und wie besser nicht.

Als das Beraterbündnis später auseinanderbrach, war Berger längst wieder in Deutschland. Sein Siedlungsraum befand sich anno 1967 in der Possartstraße in München-Bogenhausen.

Gerade erst hatten Berliner Studenten die Kommune I als Alternative zur bürgerlichen Lebensform gegründet. Berger hingegen ließ eine ultrabürgerliche Rechtsform eintragen, eine Firma, genauer eine Unternehmensberatung.

Während die 68er den Muff unter den Talaren zu lüften trachteten, versuchte Berger, an Kunden zu kommen. Er schlich sich zunächst an, im Schatten der Werbefirma Dorland, für die er damals arbeitete, mit Reklamekonzepten und Marketingideen, bis dann im Laufe der Zusammenarbeit grundlegendere strategische Fragen auftauchten.

So verlief auch die Anbahnung bei seinem ersten Großkunden, der schnell zu seinem wichtigsten wurde und über den er in der Rückschau mit der ihm eigenen Selbstsicherheit sagt: „Ohne uns hätte es das Unternehmen so nicht gegeben.“ Mal sehen. Die Rede ist von Tui.

Berger sollte für einen der Tui-Vorgänger mit Namen Touropa ein Marketingkonzept entwickeln, merkte aber schnell,

FOTOS: BERNARD BISSON/CORBIS, PAUL GLASER



GUTE IDEEN FÜR DEN NIEDERSACHSEN:

Seit seiner Zeit als niedersächsischer Ministerpräsident hört Gerhard Schröder auf den Rat Bergers (links: der damalige NordLB-Chef Bodin)



GUTE WORTE FÜR DEN BAYERN:

Berger und sein Pro-bono-Kunde Edmund Stoiber bei einer Mexiko-Reise

dass noch so pffriges Marketing am Kern des Problems nichts ändern würde: Ein kapitalstarker Newcomer, der Versandhausriese Neckermann, machte den etablierten Reisevermittlern mit Charter-Pauschalreisen massiv Konkurrenz. Kurzum: Es stellte sich die Existenzfrage für Touropa und all die anderen Traditionalisten.

Berger konfrontierte die Touristikmanager mit einem Begriff, den sie vorher noch nicht gehört hatten: die kritische Größe. Der jugendliche Berater riet den gereiften Vorständen zur Fusion.

„Was will der Schnösel von uns?“, mögen die Reisemanager gedacht haben. Sicher, man kooperierte schon hier und da, war auch untereinander befreundet, aber rang doch genauso unerbittlich um Passagiere. Berger führte Einzelgespräche, hielt Gruppensitzungen ab, bis alle einverstanden waren: Zum 1. Dezember 1968 wurde die Touristik Union International (Tui) gegründet, ein Zusammenschluss der vier Reiseanbieter Touropa, Scharnow, Dr. Tigges und Hummel.

Die schwerste Aufgabe folgte noch: Es gab zu viele Chefs, die – was die Sache nicht leichter machte – oft sogar Eigentümer waren. Mathematisch war die Rechnung recht simpel: 15 Manager für 4 Spitzenpositionen ergibt 11 Verlierer.

Berger verschob, versetzte und verfrachtete den einen dorthin, den anderen hierhin, überzeugte jenen, dass er

besser im Aufsichtsrat aufgehoben sei, diesen, dass er einen glänzenden Vertriebschef bei einer Tochterfirma abgeben würde. „Letztlich war da, neben der fachlichen Qualifikation, viel Psychologie im Spiel“, erinnert sich Berger.

Es dauerte zehn Jahre, bis alles halbwegs zurechtgerückt war. Vorteil für Berger: Genauso lange hatte er den Großkunden exklusiv für sich.

KAPITEL 4: EIN GLOBAL CITIZEN, RIALSCHEINE IM PASS UND WIE MAN NOMADEN SESSHAFT MACHT

Die Internationalisierung treibt den Weltbürger aus Bayern um – und in die Wüste.

Der Tui-Coup bedeutete den Durchbruch für Roland Berger in Deutschland. Er wurde in den Führungsetagen der heimischen Wirtschaft bekannt und konnte „Sekundärgeschäft“, wie er es nennt, generieren, etwa bei den Mit-eigentümern der Tui-Gruppe: Deutsche Bahn, Axel Springer, Hapag-Lloyd.

Für eine Topmanagementberatung, das ahnte Berger, ist indes Internationalisierung der Hauptmotor. Aber der stotterte zunächst.

„Mensch, das wird nichts. Das kostet nur unser Geld.“ So reagierten viele Berger-Partner immer dann, wenn Gründer Roland wieder irgendwo auf dem Globus ein Büro eröffnen wollte. Derlei Expansionsgelüste betrachteten sie eher als persönliches Hobby eines

Mannes, der sich stets als „Global Citizen“ europäischer Kultur, deutscher Nationalität und bayerischer Herkunft“ verstanden hat.

Bisweilen gestaltete sich der Weg ins Ausland recht bizarr. Etwa im Falle Arabiens.

Den Kontakt zu den Saudis hatte ein Mittelsmann aus dem Libanon geknüpft. Der verbrachte während des Ramadan fast jede Nacht im plüschverkleideten Pariser Restaurant „Raspoutine“. Diese Vorliebe teilte er mit Hischam Nasir, dem damaligen Planungsminister von Saudi-Arabien.

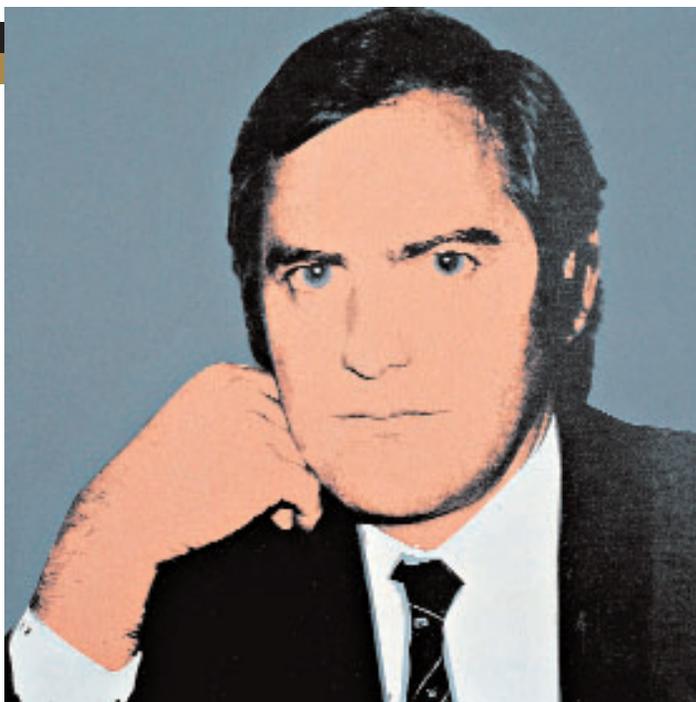
Das Land hatte Anlagenotstand. Es war die Zeit nach der ersten Ölkrise, die Saudis schwammen wieder im Geld und wollten im eigenen Land investieren. Nasir hatte auch schon einige Ideen, bei deren Realisierung Berger helfen sollte.

Deshalb lud der Minister Berger nach Riad ein, ließ ein Hotelzimmer vorhalten und wies per Telex noch einmal ganz undezent darauf hin, dass er die Reservierung nur garantieren könne, „wenn Sie 200 saudische Rial in Ihren Pass legen“. Das waren rund 60 Dollar.

Berger befolgte den Rat, hatte ein Dach über dem Kopf und die Aussicht auf gute Geschäfte.

Vier Projekte schwebten Nasir vor, zu jedem verlangte er von Berger Referenzen. Es ging um Erwachsenen- und die Organisation einer Be-

FOTOS: WALTER SCHMIDT/NOVUM, PETER KNEFFEL/DPAM/EB/PA



KOMMERZ:
Andy Warhol
porträtierte
Roland Berger –
für 30 000 Mark

Der Beuys auf dem Hunderter

Die Kunst spielt in Bergers Leben eine zentrale Rolle

Punkte, Quadrate, Dreiecke und Linien in den verschiedensten Anordnungen – „ein solch wildes und zugleich farbenfrohes Bild“ hatte er bis dahin nicht gesehen. 16 Jahre alt war er damals, als sein Zeichenlehrer die Obersekunda ins Germanische Nationalmuseum führte. Die Klassenkameraden waren längst weitergegangen, da stand Roland immer noch vor dem Gemälde des russischen Abstraktkünstlers Wassily Kandinsky. Es war das Schlüsselerlebnis, das aus ihm einen Kunstbegeisterten auf Lebenszeit machte: Er sichtet, sammelt, sponsert – und sucht immer wieder den Kontakt zu Künstlern.

Der Sammler: Anfang der 60er Jahre kaufte er sein erstes teures Bild, ein Werk

des Expressionisten Mark Rothko, für 14 500 US-Dollar. 1975 verkaufte er es wieder und strich 400 000 Dollar ein. Ein – nur relativ – gutes Geschäft. Heute sind Rothkos Bilder Millionen wert. „Nur wenig in meinem Leben bereue ich“, sagt Berger, „dieser Verkauf gehört dazu.“

Das Objekt: Der Düsseldorfer Galerist Hans Mayer, Ende der 60er Jahre die erste Adresse für Gegenwartskunst in Deutschland, kam auf die Idee. Wie wäre es, wenn sich Berger vom amerikanischen Pop-Artisten Andy Warhol porträtieren ließe? Warhol, der den Konflikt zwischen Kunst und Kommerz zugunsten des Letzteren aufgelöst hatte, bildete damals so ziemlich jeden ab, der gut dafür zahlte.

Zum Fotoshooting traf man sich in Düsseldorf. In New York holte Berger das Bild in Warhols berühmter „Factory“ ab, die damals in einer sterilen Büroetage am Union Square residierte. Preis: 30 000 Mark. „Ich habe es immer so aufbewahrt, dass Außenstehende es nicht sehen konnten“, erzählt Berger. War es so schlecht? „Nein, aber ich wollte keine Porträts von mir im Büro oder zu Hause.“

Die Freunde: Berger hält ihn für den größten lebenden Dirigenten: Claudio Abbado, den langjährigen Chef der Berliner Philharmoniker. Als Abbado Geld für sein Jugendorchester brauchte, hat Bergers Frau Karin für ihn gesammelt. Als er schwer erkrankte, hat Berger ihn öfter auf Sardinien besucht. Was schätzt er an ihm? „Er tritt voll hinter seiner Musik zurück. Und er setzt sich für die Schwachen ein.“ – Abbado, der Idealist. Auch den deutschen Maler und Bildhauer Georg Baselitz zählt Berger zu seinen Freunden. Einer, mit dem man Spaß haben könne, mit seiner direkten, bisweilen derben Art. „Er steht mit beiden Beinen auf der Erde und sagt offen, was er von der Welt hält.“ – Baselitz, der Realist.

Das Autogramm: „Jeder ist ein Künstler“ – das war das Credo des Düsseldorfer Kulturrevolutionärs Joseph Beuys. Ständig versuchte der Künstler, sein Publikum zum Mitgestalten zu animieren, in Politik und Gesellschaft. Das beeindruckte den Berater Berger. Als ihm Beuys auf einer Vernissage begegnete, erbat Berger ein Autogramm. Aber er hatte kein Papier zur Hand. Also griff er ins Portemonnaie. „Seitdem besitze ich einen von Beuys signierten Hundertmarkschein – mein einziges inflationsfreies Geld.“

hörde, mithin das Standardrepertoire des Consultings. Das dritte Vorhaben wurde mit der Wortfolge umschrieben: „How to settle nomades“. Die Saudis wollten die Hirtenvölker sesshaft machen, um so den Status einer fortschrittlichen Gesellschaft zu untermauern.

Das Projekt Nummer vier kleidete Nasir ebenfalls in Wie-Form: „How to prevent a revolution“. Die Saudis trieb damals die Sorge um, die in ihrer Verwaltung beschäftigten Ausländer könn-

ten ihre Bürokratenmacht für einen Sturz des Scheichtums nutzen.

Was haben Sie dabei gedacht, Herr Berger? „Natürlich leuchtete auf Anhieb ein, dass eine Regierung eine Revolution verhindern möchte. Aber wieso bemühte sie dazu eine Unternehmensberatung?“

Berger hatte jedenfalls in Sachen präventiver Aufstandsniederschlagung keinerlei Expertise vorzuweisen. Er bekam, für ihn überraschend genug, den Zuschlag für Projekt Nummer drei: Der

Hinweis auf die Ansiedlung von Millionen Flüchtlingen in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg genügte Nasir offenbar als Know-how-Beleg.

Bergers Lösungsvorschlag war eine Art Kompromiss: Da Nomaden sich ja qua Definition und innerer Einstellung durch permanentes Umherziehen auszeichnen, wurden 30 bis 40 Dörfer in die arabische Wüste gebaut. Die nutzten die Hirten bei ihren Wanderungen zunächst nur zum Übernachten. Immer mehr



KOFFER-RAUM:
Auch nach seinem Ausscheiden als Chef der Beratungsfirma ist Berger gut beschäftigt – mit einzelnen Projekten und mit seiner Stiftung

haben sich dann dort dauerhaft niedergelassen.

Auch solch skurrile Kundenbeziehungen dienten letztlich der Globalisierung. Heute macht die Unternehmensberatung rund zwei Drittel ihres Geschäfts außerhalb Deutschlands.

KAPITEL 5: DIE TREUHAND AUF EINEM BIERDECKEL, BLÜHENDE BERATERLANDSCHAFTEN UND DIE GEBURT DER CEBIT

Die Wiedervereinigung verhilft Roland Berger, wie anderen Consultants auch, zu einem Boom. Auf die Ratschläge der Zukunft hört die Politik kaum.

Es waren aufregenden Zeiten, Wendungen der deutschen Einigung, auch und gerade in kommunikativer Hinsicht.

„Gespräche in den Westen mussten angemeldet werden, oft wurde erst nach Stunden eine Leitung hergestellt, die Funktelefone funktionierten nur, wenn wir sie auf eine Anhöhe schlepten.“

Mithin sportlich herausfordernd war der Job, den Berger sich am 1. Dezember 1989 mit der Sanierung des einstigen Schwermaschinenkombinats Takraf in Leipzig aufgeladen hatte.

Takrafs gab es viele nach dem Fall der Mauer, die Geschäfte der Unternehmensberatungen erblühten. Und: Roland Berger wurde nun in politische Entscheidungsprozesse einbezogen.

Im Frühjahr 1990 erhielt er vom damaligen Bundeskanzler Helmut Kohl und dem amtierenden letzten Minister-

präsidenten der DDR, Lothar de Maizière, den Auftrag, die Folgen einer Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion der beiden Staaten abzuschätzen.

Die Ergebnisse waren eindeutig: Es würde eine verdammt teure und schmerzhaft Angelegenheit werden. Die Produktivität der DDR-Arbeiter würde mit den viel zu schnell steigenden Löhnen niemals Schritt halten können. Die Ostblockmärkte würden wegbrechen, die gebildete Elite in den Westen wandern. Ganze Wirtschaftszweige würden zusammenbrechen – und mit ihr die Zulieferbranchen.

So schlüssig die Argumente waren, die Politiker wollten sie nicht hören. Schließlich war Wahlkampf für den ersten gesamtdeutschen Bundestag. Und als sich dann der SPD-Finanzexperte Oskar Lafontaine an die Spitze der Vereinigungsskeptiker setzte und gleichfalls mit den hohen zu erwartenden Kosten argumentierte, verschwand das Berger-Gutachten in der Schublade – und Kohl kramte das Redemanuskript von den „blühenden Landschaften“ hervor.

Mit Subventionen wurde ein künstlicher Bauboom entfacht, eine Infrastruktur aufgebaut, die jedes verantwortbare Maß sprengte. „Die Fehlentscheidungen entsprangen einer Mixtur aus Unkenntnis der Verhältnisse und wahlpolitischem Zweckoptimismus“, sagt Berger.

Beim Aufbau der Treuhandanstalt, jener sagenumwobenen Behörde, die für

die Sanierung der maroden DDR-Industrie eronnen wurde, konnten Unternehmensberater bedeutend mehr bewirken. Der Anstalt waren immerhin 8500 Betriebe unterstellt.

Aber wie sollte eine solche Institution, die es zuvor noch nie gegeben hatte, organisiert werden? Detlef Karsten Rohwedder, der von Kohl zum Verwaltungsratsvorsitzenden der Treuhandanstalt berufen worden war, verabredete sich mit Berger zu einem Treffen im Düsseldorfer Fünf-Sterne-Hotel „Breidenbacher Hof“ und besprach mit ihm mögliche Organisationsstrukturen. Privatisierungsabteilung, Restrukturierungsressort, Treuhandfilialen, Finanzen und Personal: In groben Umrissen wurde das Organigramm skizziert – auf einem Bierdeckel.

Das Gekritzel floss in ein Gutachten ein. McKinsey kam in einer zweiten Expertise zu einem ähnlichen Ergebnis. Die Bundesregierung fand's gut und segnete das Konstrukt ab.

Als sich Berger gerade im US-Bundesstaat Maine erholte, Hummerscheren knackte und Heidelbeeren pflückte, erzielte ihn ein Anruf von Birgit Breuel. Die beiden kannten sich seit Langem. Breuel war unter CDU-Ministerpräsident Ernst Albrecht erst Wirtschafts-, dann Finanzministerin in Niedersachsen gewesen. Mit ihr hatte Berger in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet – und die Cebit erfunden.

Die IT-Ausstellung war Teil der großen Hannover Messe und drauf und dran, nach Köln oder München abzuwandern. Berger propagierte deshalb eine Teilung der Messe, die wachsende Computerei sollte als Spezialshow ausgegliedert werden. Zwei Jahre mussten die Reformer Überzeugungsarbeit leisten.

Ein solcher Einsatz schweißt zusammen. 1990, nach der CDU-Wahlniederlage in Niedersachsen gegen Gerhard Schröder, brauchte Breuel einen neuen Job. Berger bot ihr an, als Partner in seine Beratung zu wechseln; ein Vertrag wurde aufgesetzt.

Entsprechend unbehaglich schien sich Breuel zu fühlen, als sie Berger an Amerikas Ostküste am Hörer hatte. Sie wolle eigentlich ihren Vertrag erfüllen, hätte aber just das Angebot für einen Posten im Vorstand der Treuhand-

FOTO: PETR VON FELBERT FÜR MANAGERMAGAZIN

anstalt erhalten. Berger machte ihr die Entscheidung leicht: „Wenn das Land ruft, dann müssen Sie diesem Ruf auch folgen.“ Nach ein, zwei Jahren könne sie immer noch zu ihm kommen.

Die Massenprivatisierung, für die Breuel zuständig wurde, entwickelte sich zu einer Bonanza für Berater. Allein Berger privatisierte 900 kleine und mittlere Betriebe.

Als Rohwedder, mittlerweile Vorstandschef der Treuhand, 1991 von RAF-Terroristen ermordet wurde, wollte Kanzler Kohl von Berger wissen, wer denn aus seiner Sicht als Nachfolger infrage käme.

Dem fiel nur eine Nachfolgerin ein. So blieb denn Birgit Breuel eine Karriere als Unternehmensberaterin versagt.

KAPITEL 6: EIN ATTENTAT, EIN STILLER TEILHABER UND EIN MANAGEMENT-BUY-OUT
Um ein Haar wird aus dem Beratungshaus Berger – im Verein mit der Deutschen Bank – eine europäische Investmentbank.

Wo erreichte ihn die Todesnachricht?

Im Hotel „Hessischer Hof“ in Frankfurt. Es war der Morgen des 30. November 1989. Seine Frau hatte im Rundfunk gehört, dass der damalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, bei einem Bombenattentat ums Leben gekommen war, und ihren Mann sofort angerufen.

Was verband ihn mit Herrhausen?

Eine persönliche Nähe und eine gemeinsame Vision. Herrhausen ahnte, dass sich das Bankgeschäft rasch globalisieren und in Richtung Investmentbanking drehen würde. Doch um Firmenkunden etwa bei Übernahmen zu beraten, fehlte dem Geldhaus die Industrieexpertise. Die Berger-Consultants hatten sie. So entwickelten die beiden die Idee einer gemeinsamen kontinentaleuropäischen Investmentbank. Zunächst wollte sich die Bank mit 75 Prozent an Berger beteiligen, später wäre die Beratung komplett dort aufgegangen.

Was war der Vorteil für Berger?

Er wollte sich und seinen Kollegen durch das Bündnis Expansionsmöglichkeiten im Ausland erschließen. Der Preis: In neuer Konstellation würde er andere Banken als Kunden verlieren.

Warum wurde aus der Idee nichts?

Als die Londoner Investmentbank Morgan Grenfell in existenziellen Nöten steckte, griff die Deutsche Bank zu und kaufte das Institut. Das Consulting-Engagement war für die Bankmanager strategisch überflüssig geworden.

Wie ging man auseinander?

Die Bank blieb zunächst als stiller Teilhaber dabei. Berger hatte die Stimmenmehrheit, der frühere Ruhrgas-Chef Klaus Liesen vertrat ihn im Gesellschafterausschuss. Elf Jahre bestand die Liaison. 1998 ging jeder seiner Wege. Berger kaufte die Anteile zurück und beteiligte gleichzeitig seine Partner im Rahmen eines Management-Buy-outs. Er selbst behielt knapp 10 Prozent.

War das das Ende der Geschichte?

Nein. Er und seine Partner mussten den Deal kreditfinanzieren – und zahlen heute noch. Nachdem mehrfach umgeschuldet wurde, sind es nur noch kleine Raten, die nicht mehr wehtun.

Blieb sonst nichts zurück?

Doch. Die Deutsche Bank ist Berger nach wie vor verbunden. Bis heute ist er der engste Berater von Bankchef Josef Ackermann.

KAPITEL 7: EIN BESUCH BEI BUSCH, ZWEI ALPHA-MÄNNER UND WARUM SCHRÖDER BERLUSCONI NICHT EMPFANGEN WOLLTE
Berger versteht sich auf den Umgang mit kleinen und großen Staatsmännern und avanciert zum Ersten Einflüsterer der Deutschland AG.

Die Cebit war gerade eröffnet, die Firmen Continental und Volkswagen luden zu einer lockeren VIP-Runde ins Wilhelm-Busch-Museum. Dort saß Roland Berger mit Gerhard Schröder und dessen damaliger Ehefrau Hiltrud an einem Tisch. Man verstand sich blendend. Als Schröder später zum niedersächsischen Ministerpräsidenten gewählt wurde, erinnerte er sich des anregenden Abends.

Der Genosse hatte Sorgen. Italiens Reifenriese Pirelli wollte Conti übernehmen, die Nord LB brauchte einen neuen Chef – ob Berger nicht für ihn arbeiten wolle, schließlich hatte er schon der Vorgängerregierung unter Ernst Albrecht gute Dienste geleistet.

Nun war Herr Albrecht von der CDU und Herr Schröder ein Sozi. „Solange

eins und eins gleich zwei ist, habe ich kein Problem damit“, sagte Berger. Im Umkehrschluss bedeutete dies: Ideologie muss ausgeklammert bleiben.

Berger besorgte Schröder den Nord-LB-Chef, Manfred Bodin, und lieferte ihm allerlei Informationen aus der Welt der Wirtschaft, die der Jurist aufzog wie fettige Pommes die Jägersoße.

Ende 1993 wollte der zu Daimler gehörende Luftfahrtkonzern Dasa das Flugzeugwerk im niedersächsischen Lemwerder schließen. Ein Politikum, das den Landesvater Schröder schwer beschädigt hätte. Der kämpfte um den Standort und brachte so die Dasa-Spitze um den ehrgeizigen Jürgen Schrempf gegen sich auf. Berger, der beide kannte, schien der ideale Moderator. In Käfers „Meissner Stüberl“ in München brachte er die beiden Alpha-Männer zusammen – nach diesem Abend waren sie per Du.

Es war ein Geben und Nehmen. Auch Berger profitierte von der Nähe zu Schröder, erst recht, als dieser zum Kanzler aufstieg. „Er hat mich auf Staatsbesuche mitgenommen, bei denen ich interessante Regierungspersönlichkeiten kennengelernt habe“, sagt er.

Aber, darauf legt er Wert, das Highend-Consulting war stets kostenfrei. Aufträge seien daraus nie entstanden.

Das habe auch für Bergers Wirken zum Wohle des Freistaats gegolten. Genau wie zu Schröder entstand zum ehemaligen bayerischen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber im Laufe der Zeit eine persönliche Beziehung. Dass die beiden später einmal Wahlkampf gegeneinander führen würden, das konnte Berger damals noch nicht ahnen.

Dass er sich einmal in der hohen Kunst der Staatsdiplomatie versuchen sollte, ebenfalls nicht.

Silvio Berlusconi, der im September 2001 das Amt des italienischen Regierungschefs innehatte, wollte ins Schröder-Deutschland kommen. Roland Berger, seit frühester Jugend Italien besonders zugetan und mit glühend heißen Drähten dorthin ausgestattet, sollte den Besuch mitorganisieren.

Das Problem: Schröder wollte Berlusconi eigentlich gar nicht sprechen. Zu jener Zeit galt der Italiener wegen di-

verser Korruptionsvorwürfe auf internationaler Bühne als Persona ingratissima.

Aber Berger riet Schröder dringend von einem Boykott ab. Man hatte schließlich schon Österreich diplomatisch isoliert, nachdem dort die Partei des Rechtspopulisten Jörg Haider an der Regierung beteiligt worden war. Und jetzt auch noch Italien?

Schröder empfing Berlusconi dann doch – wenn auch nur widerwillig.

Ja, der Umgang mit den kleinen und großen Staatsmännern treibt einen nicht immer in Verzückung. Regelrechter Frust machte sich bei Berger breit, als er zur Jahreswende 2004 ins Blickfeld der Öffentlichkeit geriet wie selten zuvor. Dass sich die Medien vor allem an ihm abarbeiteten, als die Diskussion um zweifelhafte Auftragsvergaben und mangelnde Beratungsleistungen im öffentlichen Dienst aufbrandete, dafür hat er sogar Verständnis. Er zahlt in solchen Fällen den Preis seiner Bekanntheit.

Angestoßen hatte die Debatte der niedersächsische CDU-Ministerpräsident Christian Wulff. Genüsslich stellte er Berger-Projekte als Luftnummern bloß. Hinterher erwiesen sich die Vorwürfe als wenig belastbar.

Seitdem herrscht Eiszeit zwischen Berger und Wulff, wohl auch, weil der Berater hinter der Attacke eine Intrige der CDU wähte. „Ich bin kein nachtragender Mensch“, sagt Berger. „Aber Herr Wulff hat es offenbar, ganz im Gegensatz zu Schröder, als persönliche Beleidigung empfunden, dass ich für seinen Vorgänger von der anderen Partei gearbeitet habe.“

KAPITEL 8: DIE ALTERSGRENZE 65, EINE ETWAS ANDERE WEIHNACHTSFEIER UND WIE MAN EIN NETZWERK VERERBT

Der Rückzug aus der Firma gestaltet sich für Roland Berger als schleichender Übergang, qua Satzung und qua Turnus.

Mit 65 gab er das Management ab. Wechselte in den Aufsichtsrat. Hat er

schon frühzeitig in die Satzung schreiben lassen. Bis 75 wird er Aufsichtsratschef bleiben. Ebenfalls laut Satzung. Ein Executive Committee führt das Unternehmen. Das Gremium muss mit 75 Prozent gewählt werden. Eine hohe Hürde. One share, one vote. Jeder Partner hat eine Stimme. Er auch.

Erinnert er sich an sein Ausscheiden als Managing Partner? Ja, es gab eine interne Feier zu seinem 65., um Weihnachten herum. Mit 1500 Mitarbeitern. „Ein Gefühl der Zusammengehörigkeit“. Man nutzte die Gelegenheit, um den neuen Chef Burkhard Schwenker der Öffentlichkeit vorzustellen.

Er arbeitet weiter für die Firma, als ganz normaler Partner. „Unternehmensberater ist ein freier Beruf.“ Deshalb hat er ihn ja ergriffen. Er kann so lange tätig sein, wie er mag. Wie ein Anwalt. Wie ein Dirigent. Wie ein Bildhauer.

Er macht vier, fünf, sechs Projekte im Jahr. Nutzt seine Kontakte. Akquiriert.

Nach diesem Muster: „Der Gründer unserer Firma kommt, den müssen Sie unbedingt kennenlernen, hätten Sie dafür nicht eine halbe Stunde Zeit?“ Klappt meistens. Wie neulich bei General Motors. „So bekommen meine Kollegen Zugang. So mache ich das auf der ganzen Welt.“

Er überträgt sein Netzwerk. Reist im Jahr: bis zu viermal nach Japan, zweimal nach China und Südamerika, achtmal in die USA, fünfzigmal nach West- und Osteuropa. Mit den Bordkarten seines Lebens könnte er Wände tapezieren.

Wie im Fluge vergeht die Zeit.

KAPITEL 9: 50 MILLIONEN EURO, 160 STIPENDIEN UND EIN ETIKETTESEMINAR

Als Stifter will Roland Berger der Gesellschaft in barer Münze zurückzahlen, was er von ihr empfangen hat. Seine Familie ist ohnehin gut versorgt.

Man könne aus einer Beratungsfirma keine Dynastie machen, findet er. Jedenfalls wollte er das nicht. Nein, das Fürstentum Kienbaum war nie sein Vorbild.

Seine beiden Söhne sind denn auch keine Berater geworden, sondern Kaufleute in so munteren Sparten wie Gastronomiegroßhandel, IT, Neue Medien und Finanzdienstleistungen.

Wenn sich die Firma nicht zum Vererben eignet, wie sieht es dann mit dem Privatvermögen aus?

Er hat vorgesorgt. Der Lebensstandard ist gesichert für die Familienmitglieder. Kinder und Enkel haben so viel bekommen, dass es bis zu ihrem Lebensende reicht. Gleiches gilt für seine Frau Karin. Und jedem seiner Neffen hat er eine Million vermacht, als Startkapital.

Es blieb jedenfalls noch genug übrig für eine Stiftung. Die startet mit 50 Millionen Euro und verpflichtet sich dem weltweiten Schutz der Menschenwürde und der Bildungsförderung. 160 Stipendien in zunächst vier Modellregionen (Berlin, Brandenburg, Ruhrgebiet, Oberbayern) werden vergeben, an Jugendliche in fünf Altersstufen (von 4 bis 25 Jahre).

Der Sponsor hat die passenden Zahlen dazu parat: Aus Nicht-Akademiker-

familien wählen nur 23 Prozent ein Studium. Und 40 Prozent der Jugendlichen mit Migrationshintergrund schließen ihre Berufsausbildung nicht ab. Soziale Schieflage heißt das in gut unterrichteten Bildungskreisen. Berger weiß: Die Übergänge sind das Problem. „Beim Wechsel von der Hauptschule zum Gymnasium, vom Gymnasium zur Uni sagen viele Eltern: Jetzt kannst du arbeiten statt weiterzulernen.“

Die Stiftung finanziert Einzelunterricht, zahlt Lernmittel, organisiert Nachhilfe, veranstaltet Feriencamps, besorgt Mentoren. Und achtet auf gute Manieren: Für 16-Jährige gehört ein Etiketteseminar zum Lehrplan („Mit Stil zum Ziel“).

Wie man sich smalltalkenderweise in Gesellschaft benimmt, könnte man sich vom Gründer abschauen. Auch, wie man mit Pragmatismus, multipler Neugier und einer optimistischen Grundhaltung doch ganz passabel durchs Leben kommt.

Und mit einer Menge Fortüne.

Dietmar Student