

Beraten statt berechnen?

Physiker in Unternehmensberatungen

Michael Vogel

Physiker gelten bei Unternehmensberatungen und bei beratungsnahen Tätigkeiten schon lange nicht mehr als Exoten. Ihr beruflicher Alltag kann sich allerdings von Beratung zu Beratung stark unterscheiden – genauso wie die Nähe ihrer Arbeit zur Physik.

Fr Frankfurt am Main, Taunustor 2. Vom 22. Stock des Japan-Towers aus hat man einen beeindruckenden Blick auf die rundum stehenden Bürotürme aus Stahl, Beton und Glas der deutschen Banken- und Finanzwelt. Stefan Schloter kann diese Aussicht meist nur einmal in der Woche genießen: an Freitagen. Dann ist nämlich „Office Day“ bei der Unternehmensberatung McKinsey. Nachdem die Berater vier Tage die Woche in Projekten bei Kunden vor Ort zugange sind, verbleibt der fünfte Tag für interne Besprechungen, Weiterbildung und Verwaltungsarbeiten. Dass Schloter an diesem Donnerstag im Frankfurter Büro von McKinsey sein kann, liegt daran, dass sein aktuelles Projekt quasi vor der Haustür in Darmstadt angesiedelt ist. „Ein glückliches Zusammentreffen“, wie Schloter selbst sagt, so sieht er seine zwei Monate alte Tochter auch unter der Woche.

Schloter ist Projektleiter bei McKinsey, 32 Jahre alt und promovierter Physiker. Wenn er von seinem Arbeitgeber erzählt, wird offensichtlich, dass man jemandem gegenüber sitzt, der Spaß an seinem Beruf hat.

Damals, als er sein Physikstudium an der Universität Würzburg aufnahm, hatte Schloter nicht im Traum an eine spätere Tätigkeit als Unternehmensberater gedacht. „Wie so viele wollte ich die Welt verändern, Forscher werden“, erinnert sich Schloter. Nach knapp drei Jahren wechselte er im Rahmen eines DAAD-Stipendiums an die Universität von New York in Stony Brook und machte dort seinen Abschluss als Master of Arts. Nach zwölf Monaten kehrte er zurück und entschied sich zur Promotion. Seine experimentelle Arbeit über

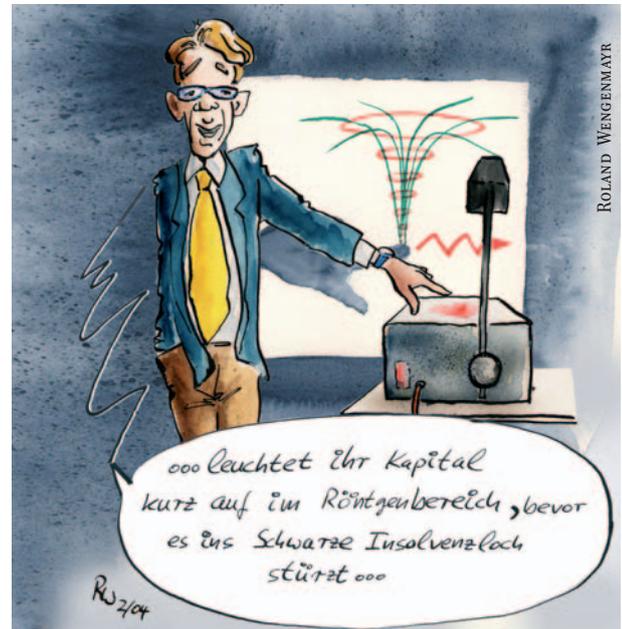
photorefraktive Materialien an der Universität Bayreuth schloss er drei Jahre später mit der Note 1,0 ab.

Zu diesem Zeitpunkt stand für Schloter schon fest, dass er keine Universitätslaufbahn einschlagen wird. Als „zu risikobehaftet“ empfand er diesen Weg. „Also stand ich gegen Ende meiner Promotion vor der Entscheidung, ob ich in die Industrie oder zu einer Unternehmensberatung gehe“, erzählt er. Schloter bewarb sich sowohl in der Industrie als auch bei Unternehmensberatungen; bei McKinsey unterschrieb er schließlich. „Mir ging es wie im Film ‚Der Pate‘: Man machte mir ein Angebot, das ich nicht ablehnen konnte“, sagt er verschmitzt lächelnd. Die Persönlichkeiten, mit denen er es in den Bewerbungsgesprächen zu tun hatte, seien „sehr ansprechend“ gewesen. „Und wenn schon Unternehmensberatung, dann die Nummer eins der strategischen Beratung“, rührt Schloter die Werbetrommel für seinen Arbeitgeber. Inzwischen ist er viereinhalb Jahre bei McKinsey.

Das Gesamtprofil muss stimmen

Schloter ging damit einen Weg, den in den vergangenen Jahren nur eine Minderheit der Physiker gegangen ist. Laut einer Umfrage der DPG aus dem Jahr 2000 arbeiten nur fünf Prozent der rund 75000 deutschen Physiker bei einer Unternehmensberatung, ein Anteil, der in den vergangenen Jahren ziemlich konstant geblieben ist. Das liegt nicht daran, dass die Unternehmensberatungen an Physikern kein Interesse haben. Im Gegenteil: 17 Prozent aller Berater bei McKinsey Deutschland sind Physiker, die damit nach den wirtschaftsnahen Studiengängen die größte Gruppe stellen; die Boston Consulting Group weist in der Bundesrepublik einen Naturwissenschaftleranteil von 22 Prozent unter ihren Beratern auf, darunter viele Physiker.

Physiker sind in Managementberatungen schon lange keine Exoten mehr. Ihre Fähigkeit, Dinge strukturiert anzugehen und fakten-



orientiert zu handeln, prädestiniert sie geradezu für diese Tätigkeit. Allerdings ist es damit nicht getan: exzellente Noten und ein stimmiges Gesamtprofil werden von den Bewerbern ebenfalls erwartet. „Engagement kann man sowohl im Studium als auch im privaten Bereich, etwa durch die regelmäßige Organisation der besten Uniparty, beweisen“, sagt Susanne Theisen, Recruiting-Direktorin bei McKinsey und von Haus aus Mathematikerin. Eine Promotion ist übrigens keine Voraussetzung. „Wir stellen Mitarbeiter für ein Jahr frei, damit sie promovieren oder einen MBA machen können, wenn sie dies wollen.“ Gehalt, Büro und weitere Annehmlichkeiten sind auch in dieser Zeit garantiert. Auch BWL-Kenntnisse sind keine Voraussetzung bei klassischen Strategieberatungen wie McKinsey. „Am Anfang bekommt man entsprechende Trainings, um zumindest die Sprache der Betriebswirtschaftler zu lernen“, sagt Schloter.

Überrascht habe ihn zu Beginn die Bedeutung der Kommunikation im Arbeitsalltag. „Die Probleme, die wir bearbeiten, sind nicht unbedingt kompliziert, sondern oft nur komplex“, sagt Schloter und nennt ein Beispiel: In einem Projekt gehe es darum, zwischen einem

Michael Vogel ist freier Wissenschaftsjournalist bei Stuttgart

IT-Dienstleister und dessen Kunde eine neue Vertragslogik zu erarbeiten. Bei solchen Verträgen gibt es oft wechselseitige Abhängigkeiten: Der Dienstleister kann sein Soll erst erfüllen, wenn der Kunde gewisse Vorleistungen erbracht hat. Diese gegenseitigen Verpflichtungen gilt es sauber aufzuschlüsseln. Nachdem man eine solche Vertragslogik erstellt habe, sei der wichtigste Schritt, dass die Entscheidungsträger des IT-Dienstleisters und des Kunden zustimmen müssten. In typischen Projekten, so Schloter, teile sich die Arbeit eines Projektleiters in 60 Prozent Kommunikation und 40 Prozent Analyse auf.



Stefan Schloter, McKinsey: „Die Probleme, die wir bearbeiten, sind nicht unbedingt kompliziert, sondern oft nur komplex.“

Vermisst einer angesichts von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Geschäftsprozessen nicht gelegentlich die Physik? Im ersten Jahr bei McKinsey habe er gelegentlich noch wehmütig an Quantenmechanik und Feldtheorie gedacht, gesteht Schloter, „aber dann nicht mehr“. In der Forschung laufe alles sehr langsam ab, man sei ständig damit beschäftigt, Fördermittel zu beantragen, und die Welt schränke sich immer mehr ein: „Über mein Promotionsthema

hätte ich mich damals vielleicht mit einem kleinen Kreis von 30 Leuten weltweit unterhalten können.“ Seine Arbeit bei McKinsey sei da viel breiter angelegt: In einem Projekt geht es um die Reorganisation der Zuliefererkette und deren IT-technische Unterstützung, in einem anderen um die Entwicklung eines Betriebsmodells für IT-Leistungen, die bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Meist in Dreierteams bearbeiten die Berater solche Aufgaben: ein Projektleiter und zwei Mitarbeiter. Die Zusammensetzung der Teams ändert sich von Projekt zu Projekt. Dabei kann es sich um reine Physikerteams handeln, deren Reiz darin liege, dass „man sich verstehe, weil man eine ähnliche Denke hat“. Aber Schloter mag die gemischten Teams lieber, weil dort „die Herangehensweisen unterschiedlicher sind“.

Up or out

Als promovierter Physiker beginnt man bei McKinsey als Associate, ein Jahr später wird man Senior Associate, nach weiteren zwei Jahren Projektleiter. Von da an geht es auf der vorgegebenen Karriereleiter weiter: zunächst ist man für mehrere Projekte verantwortlich, dann wird man Partner und damit Teilhaber. Wer die nächste Stufe in

der Beraterhierarchie nicht schafft, ist weg vom Fenster: „up or out“ lautet die Formel. „Das erscheint von außen brutaler, als es tatsächlich ist“, wiegelt Schloter ab. „Man merkt selbst, ob man den nächsten Sprung machen kann.“ Die meisten würden dann selbst die Konsequenzen ziehen, nur bei wenigen Beratern gehe die Trennung von McKinsey aus.

Die jährliche Fluktuation bei McKinsey beträgt 10 bis 20 Prozent, im Durchschnitt bleiben die Leute drei bis vier Jahre. Der Wechsel zu einem Konkurrenten findet in der Branche quasi nicht statt – das ist zumindest die offizielle Sprachregelung bei den meisten Unternehmensberatungen. Häufig übernehmen ehemalige Berater eine Managementaufgabe bei einem Unternehmen, oft bei einem ehemaligen Klienten – man kennt sich eben.

Die Gründe für einen Ausstieg gleichen sich häufig: Das Beraterleben zehrt an den Kräften. So mancher ist nicht bereit, sein Privatleben ständig dem Job unterzuordnen. Auch Stefan Schloter gesteht ein, dass es Dinge gibt, die eben nicht so angenehm sind: „Urlaub ist nur schwer planbar“, hat er erfahren müssen. „Oft geht ein Projekt länger als erwartet oder ein anderes muss

Die zehn größten Managementberatungen in Deutschland

Aufgeführt sind Unternehmen, die mehr als 60 % ihres Umsatzes mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie, Organisation, Führung und Marketing machen.¹⁾

► A.T. Kearney www.atkearney.de

300 Berater hauptsächlich aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Natur- und Ingenieurwissenschaften; Geplante Neueinstellungen 2004: keine Nennung von Zahlen, prinzipiell ja

► Bain & Company www.bain.de

220 Berater im deutschsprachigen Raum; Etwa 50 % der Berater sind Betriebswirtschaftler und weitere 25 % haben einen wirtschaftsnahen Studienhintergrund. Der Rest stammt aus allen Studienrichtungen; 4 % sind Physiker.

► Booz, Allen & Hamilton www.boozallen.de

295 Berater im deutschsprachigen Raum; 46 % der Berater sind Wirtschaftswissenschaftler, 30 % sind Ingenieure oder Informatiker. 16 Physiker arbeiten im deutschsprachigen Raum.

► The Boston Consulting Group www.bcg.de

590 Berater; 53 % der Berater sind Wirtschaftswissenschaftler, 22 % Naturwissenschaftler (darunter auch viele Physiker), 12 % Ingenieure Geplante Neueinstellungen 2004: 120 Berater

► Deloitte Consulting www.dc.com

680 Berater Fast 70 % der Berater sind Wirtschaftswissenschaftler, der Rest verteilt sich auf Ingenieure, Natur-, Sozial und Geisteswissenschaftler sowie Juristen. Daran haben die Ingenieure den größten Anteil. Geplante Neueinstellungen 2004: keine Angaben

► Detecon International www.detecon.de

700 Berater weltweit Die Berater sind Ingenieure, Informatiker, Juristen,

Mathematiker, Physiker, Wirtschaftswissenschaftler. (Anteil der Wirtschaftswissenschaftler ist deutlich niedriger als bei vielen anderen Managementberatungen.) Geplante Neueinstellungen 2004: ja

► Droege & Company www.droege.de

Berater haben wirtschafts-, ingenieurs- oder naturwissenschaftliches Studium absolviert. Geplante Neueinstellungen 2004: keine Angabe

► McKinsey & Company www.mckinsey.com

1000 Berater Die Hälfte der Berater hat einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, 40 % sind Naturwissenschaftler (Physiker haben insgesamt einen Anteil von 17 %), der Rest sind „Exoten“ wie Juristen oder Mediziner. Geplante Neueinstellungen 2004: 200 Berater

► Mercer Consulting Group www.mercermc.com

320 Berater 50 bis 60 % sind Wirtschafts-

wissenschaftler. Fünf bis sechs Physiker arbeiten in Deutschland.

Geplante Neueinstellungen 2004: 20 bis 30 Berater

► Roland Berger Strategy Consultants www.rolandberger.de

1200 Berater weltweit Gut die Hälfte der Berater hat einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund, 40 % sind Naturwissenschaftler, Ingenieure oder Informatiker.

Geplante Neueinstellungen 2004: 130 Berater

Neben klassischen Managementberatungen gibt es auch spezialisierte IT- bzw. Technologie-Beratungen, die teilweise auch klassische Unternehmensberatung machen. Die 25 größten IT-Beratungen stehen auf den jährlich aktualisierten „Lünenonk-Listen“, die, wie eine Liste der 25 größten Managementberatungen, unter www.luenendonk.de kostenlos abrufbar sind.

1) Quelle: Lünenonk, Angaben der Unternehmen

ganz schnell angegangen werden.“ Auch dass man selten zu Hause sei, gehöre zu den weniger angenehmen Dingen. „Als meine Frau zum ersten Mal schwanger war, fragte ich mich schon, ob ich den Job weitermachen soll“, gesteht Schloter. Man denke in solchen Situationen über mehr Kontinuität nach. „Aber Unternehmensberatung macht mir Spaß und ist kein Nine-to-five-Job.“ Die Arbeitszeiten seien bei einer Unternehmensberatung eben länger als in einem typischen Beruf. Aber da die Wochenenden bei McKinsey heilig seien, habe er dann ja sehr viel Zeit für seine zwei Jahre und vier Monate alten Töchter.

Finanzmathematik statt Quantenmechanik

Stefan Ebenfeld sieht trotz seiner Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung seine sechs und vier Jahre alten Kinder fast jeden Abend. Der 36-jährige Diplom-Physiker, der später in Mathematik promovierte und anschließend habilitierte, bezeichnet sich selbst als „stark verwurzelt“ im Großraum Frankfurt. Die Projekte, mit denen er bislang zu tun hat, sind zufälligerweise hier angesiedelt. Dies hängt auch damit zusammen, dass Ebenfelds Arbeitgeber d-fine seine Kunden vor allem im Umfeld der Banken und Finanzdienstleister hat – da ist Frankfurt natürlich ein recht wahrscheinlicher Einsatzort. Denn d-fine bewegt sich in einer hoch spezialisierten Nische: dem Financial Risk Consulting.

Banken müssen heute immer mehr Risiken bei Wertpapier- und Kreditgeschäften eingehen. Um diese Risiken richtig einschätzen zu können, greifen sie auf spezialisierte Unternehmensberatungen

wie beispielsweise d-fine zurück. 70 von 100 Beratern sind Physiker, der Rest verteilt sich auf Mathematiker, Wirtschaftswissenschaftler und -ingenieure – auch ein Chemiker ist dabei. 80 Prozent der Berater haben promoviert, trotzdem ist das keine Voraussetzung für einen Einstieg bei d-fine. Der Altersschwerpunkt liegt bei den Beratern zwischen Ende 20 und Mitte 30.

Voraussetzungen für einen Job bei d-fine? Ein sehr guter Abschluss, quantitatives Know-how, analytische Fähigkeiten und – man muss sich intensiv mit EDV beschäftigt haben. Denn d-fine macht nicht nur die Analyse, sondern setzt die Ergebnisse auch in entsprechende Tools um, mit denen die Kunden dann ihre Risikoanalysen durchführen können. „Programmieren darf während der Ausbildung also nicht nur notwendiges Übel gewesen sein“, sagt Wolfgang Pleyer, Partner bei d-fine und verantwortlich für den Personalbereich. Daneben nennt Pleyer noch Kommunikationsfähigkeit, Reisebereitschaft und Englischkenntnisse als wesentliche Voraussetzungen. „Ein nachweisliches Interesse an der Finanzwelt wäre natürlich schön, ist aber keine Voraussetzung.“

Bei Stefan Ebenfeld kam das Interesse an der Finanzmathematik im Lauf seiner Habilitation auf. Er studierte zunächst Physik an der Universität Mainz und parallel Mathematik, „aber ohne formalen Abschluss“. Nach zwölf Semestern wechselte er zur Promotion an die Universität Darmstadt. Thema: Theorie der partiellen Differentialgleichungen. Dauer: dreieinhalb Jahre. „Alles ganz normal“, befindet Ebenfeld. „Ich habe nicht besonders schnell studiert und promoviert.“ Als Ebenfeld nach der Promotion in Darmstadt eine Assistentenstelle angeboten bekam, nahm er diese gerne an und habilitierte sich innerhalb von weiteren dreieinhalb Jahren.

In dieser Zeit befasste er sich „aus Interesse“ auch mit Finanzmathematik. „Ich habe die Physik immer geliebt und war von der

Finanzmathematik zum ersten Mal wieder so begeistert wie von der Quantenmechanik“, erinnert sich Ebenfeld. „Die wichtigste Formel der Finanzmathematik ist die Berechnung des fairen Preises einer Option. Sie ist der Feynman-Kac-Formel der Quantentheorie sehr ähnlich.“ Während seiner Universitätslaufbahn habe er immer den Glauben gehabt, dass man in der Wirtschaft nichts machen könne, was einen wirklich geistig fordere, sagt Ebenfeld. „Das war ein Trugschluss, bei d-fine kann man nur arbeiten, wenn man ein großes mathematisches Wissen hat.“

Als sich das Ende der Habilitation abzeichnete, war Ebenfeld klar, dass er keine wissenschaftliche Karriere verfolgen wollte. Die Vorstellung, auf Jahre hinaus in verschiedenen Einrichtungen arbeiten zu müssen, bis er vielleicht den Ruf auf eine Professur bekommen hätte, schreckte Ebenfeld ab, der von sich sagt, dass er sich während seiner Zeit

an der Universität immer „um einen Auslandsaufenthalt gedrückt hat“. Auf einem Karrieretag führte er ein Gespräch mit dem Beratungsunternehmen Arthur Andersen. „Lassen Sie Ihre Bewerbungsmappe da, sagte man mir, wir haben da eine Abteilung, die sich mit Mathematik beschäftigt“, erzählt Ebenfeld. D-fine ging im Jahr 2002 aus der Unternehmensberatung Arthur Andersen hervor, die im Zuge der Bilanzskandale um den amerikanischen Energieriesen Enron zerschlagen wurde.

Wer wagt, gewinnt

Kurz nach dem Karrieretag bekam Ebenfeld einen Anruf, ob er denn seine Bewerbung ernst meine – bei seiner Qualifikation. Das Ja führte zum Vorstellungsgespräch: „Ich hatte ein Assessment mit fiesen Fragen erwartet, aber wir haben über Videospiele geredet.“ Er sei nach dem Gespräch sehr euphorisch gewesen. Umso mehr habe ihn die schriftliche Absage getroffen, die ein paar Tage später eingetroffen sei. Ebenfeld schrieb daraufhin einen Brief, in dem er sein Bedauern zum Ausdruck brachte. Falls der Grund für die Absage darin liege, dass er seine Habilitation noch abschließen wolle und daher erst



Stefan Ebenfeld, d-fine: „Wir machen hier etwas, was andere nicht können.“

Gesucht: die Besten

„Die Besten eines Jahrgangs“ wollen die Unternehmensberatungen gerne einstellen. Neben überdurchschnittlichen Noten spielt auch der Lebenslauf eine wesentliche Rolle. Wer überzeugen will, muss Engagement nachweisen können, dass er etwas bewegt hat. Dabei ist es völlig egal, ob sich dies auf Leistungen im Studium bezieht oder auf den privaten Bereich. Fachliche Qualifikationen spielen dagegen bei klassischen Managementberatungen oft eine untergeordnete Rolle. Bei Beratungen, die in der Nische agieren oder einen

bestimmten Schwerpunkt haben, kann das natürlich völlig anders sein. Genauso bei Technologieberatungen, die konkrete Umsetzung anbieten. Auslandsaufenthalte oder Industriepraktika werden bei Unternehmensberatungen immer gern gesehen. Daneben gibt es bei vielen Beratungen auch die Möglichkeit, während des Studiums ein Praktikum zu machen. Entsprechende Informationen findet man auf den Internetseiten der Unternehmen; Kontakte ergeben sich auch bei Karriereveranstaltungen im universitären Umfeld.

in einem knappen Jahr anfangen könnte, wäre er bereit, die Habilitation abzubrechen, teilte er weiterhin mit. Nein, das sei nicht der Grund gewesen, sagte man ihm am Telefon, sondern die Befürchtung, dass er sich die Finger nicht schmutzig machen wolle. „Sie hatten Zweifel, ob ich auch programmieren wolle“, so Ebenfeld. „Aber dazu war ich bereit.“ Gut, dann schicken wir Ihnen den Vertrag, lautete die spontane Antwort. Am nächsten Tag kam er per Post. Diese Bewerbung war die einzige, die Ebenfeld bislang in seinem Leben geschrieben hat.

Vor gut eineinhalb Jahren trat Ebenfeld dann seine Stelle bei d-fine, damals noch Arthur Andersen, an. „Ich war sehr aufgeregt“, gibt er offen zu. „Schließlich war ich mit 34 schon relativ alt, und beide Seiten waren wohl skeptisch, ob das angesichts meiner langen Unikarriere überhaupt klappen würde.“ Es klappte. Inzwischen arbeitet Ebenfeld in einem Projekt mit, in dem es um die Migration von verschiedenen Wertpapierhandelslösungen auf ein einheitliches System geht. Die Projektlaufzeit von über einem Jahr liegt eher am oberen Ende für d-fine-Verhältnisse. Manche Projekte dauern nur drei Monate.

Durch seine Kenntnisse in der Finanzmathematik vollzog sich Ebenfelds Einstieg bei d-fine eher untypisch. Die meisten Berufsanfänger vertiefen sich die ersten beiden Wochen zunächst in die Standardliteratur, um das entsprechende Rüstzeug mitzubekommen. Trainings durch andere Berater ergänzen diese Einarbeitungsphase. Danach werden die neuen Mitarbeiter einem Projektteam zugeteilt. Durch eine Kooperation mit der Universität in Oxford können sie ein Aufbaustudium in Finanzmathematik absolvieren, was die meisten auch tun. Es besteht aus neun Einheiten von jeweils einer Woche Dauer verteilt über eineinhalb Jahre und endet mit einem Abschluss als Master.

Mit Stolz verweist d-fine darauf, dass die Fluktuation mit deutlich unter zehn Prozent für die Beratungsbranche auffällig niedrig ist. Bei d-fine gebe es kein „up or out“, sagt der für Personalfragen zuständige Wolfgang Pleyer. „Was daran liegt, dass es sich um eine sehr anspruchsvolle Art der Beratung handelt, wo man auf jahrelanges Know-how zurückgreifen können muss.“

Teamarbeit statt Einzelkämpfer

Stefan Ebenfeld hat den Schritt zu d-fine noch keinen Tag bereut: „An der Uni interessieren sich nur wenige Leute für deine Arbeit, hier ist das anders.“ Und noch etwas hat Ebenfeld schätzen gelernt: die Teamarbeit. Die Projektteams setzen sich meist aus fünf bis zehn Mitarbeitern zusammen. Die Hälfte der Zeit entfällt auf die Analyse und Konzeption, während die andere Hälfte der Zeit für die objektorientierte Programmierung erforderlich ist. „Physiker und Mathematiker sind ein Schlag Mensch, die haben eine ähnliche Weltanschauung“, sagt Ebenfeld. „Alle bei d-fine duzen sich – und das ist nicht nur aufgesetzt.“

45 bis 50 Stunden pro Woche ist Ebenfelds typische Arbeitszeit, es kann auch mal deutlich mehr sein. „An der Uni habe ich sieben Tage die Woche gearbeitet“, sagt Ebenfeld, „schließlich kann man ja immer etwas tun, dafür sorgt schon das schlechte Gewissen.“ Bei d-fine seien es dagegen fünf Tage. Ebenfeld, der den nun obligatorischen Anzug schlicht als „Berufskleidung“ bezeichnet, schätzt es, mit „vielen hervorragenden Leuten“ zusammenzuarbeiten. „Wir machen hier etwas, was andere nicht können.“

Während Physiker bei d-fine die Regel sind, gibt Ulrich Schaefer unumwunden zu, dass er sich bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young als Exot fühlt: „Es gibt unter allen Wirtschaftsprüfern in Deutschland bestimmt keine zweistellige Zahl an Physikern.“ Der promovierte Physiker leitet seit eineinhalb Jahren im Stuttgarter Büro den Bereich Berichtskritik. Die neun Mitarbeiter starke Abteilung ist quasi die interne Qualitätssicherung des Bereichs Wirtschaftsprüfung in der Niederlassung. In seinem „Produkt“, dem Testat und dem Prüfungsbericht, legt ein Wirtschaftsprüfer Rechenschaft über seine Tätigkeit ab und dokumentiert Art, Umfang und Ergebnis. An solchen Berichten sind meist mehrere Prüfer beteiligt. Schaefers Abteilung bringt dabei ihre Berufserfahrung und Kompetenz ein und sorgt für ein stimmiges Ganzes. Daneben leiste sie auch Grundsatzarbeit, wie die Ausarbeitung interner Richtlinien, und die Mitarbeiter seien auch immer wieder „operativ“ bei Wirtschaftsprüfungen dabei, so Schaefer.

In Deutschland sind große Unternehmen gesetzlich dazu

verpflichtet, ihre Bilanzen durch eine unabhängige Stelle, den Wirtschaftsprüfer, auf Stimmigkeit und Richtigkeit kontrollieren zu lassen. Neben zahlreichen selbstständigen Wirtschaftsprüfern gibt es auch große Gesellschaften wie Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG oder Pricewaterhouse Coopers.

Als Ulrich Schaefer 1976 sein Physikstudium in Tübingen begann, dachte er nicht im Traum daran, einmal bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu arbeiten. Bis zum Diplom, das er an der Ludwig-Maximilians-Universität in München ablegte, bekam er ein Stipendium der Studienstiftung des Deutschen Volkes. Danach war er wissenschaftlicher Mitarbeiter bei einer Kollaboration am Elementarteilchenlabor CERN, wo er auch promovierte. Diese Zeit empfand Schaefer als sehr selbstbestimmt. „Man arbeitete rein ergebnisorientiert, der Weg war frei wählbar. Ein Arbeitsrhythmus vom späten Vormittag bis in die Nacht war Programm, und wenn man mal nach durchgearbeiteten Wochenenden von Donnerstagnachmittag bis Montagvormittag heimfuhr, kümmerte das niemanden.“

Risiko Universitätslaufbahn

Nach der Promotion stand Schaefer vor der Frage, ob er in die Wirtschaft oder in die Forschung gehen soll. „Eine universitäre Karriere erschien mir allerdings eher als unwahrscheinlich“, so Schaefer. Nach einer eineinhalbjährigen Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der DLR in Stuttgart in der industriellen Laserentwicklung wurde Schaefer mit 34 Jahren Leiter der Laserentwicklung in einem Unternehmen. Nach knapp zwei Jahren verlagerte die Firma die Entwicklung in die USA. Das Angebot, ebenfalls in die Staaten zu gehen, lehnte Schaefer aus privaten Gründen ab. Stattdessen übernahm er eine Stelle als Projektleiter bei einem anderen Unternehmen im Bereich medizinisch-optische Geräte. „Das war ein Desaster“, gibt er unumwunden zu. Rückblickend sei das Projekt von Anfang an zum Scheitern verurteilt gewesen. „Eine unerschöne Erfahrung“ sei das gewesen, so Schaefer weiter. Und so kam es, dass Schaefer zur Jahreswende 1991 erneut einen Job suchen musste.

Das sei allerdings ein ungünstiger Zeitpunkt gewesen, sagt er. Für die wenigen angebotenen Stellen,

„musste das Profil schon sehr gut passen“. Da er während seiner Zeit in der Wirtschaft bereits viel mit Verwaltung und Budgetplanung zu tun gehabt hatte, schaffte sich Schaefer ein zweites Standbein: betriebswirtschaftliche Kenntnisse. „Wer in der Wirtschaft tätig ist,



Ulrich Schaefer, Ernst & Young: „In der Ausbildung geht es nicht um das, was wir lernen, sondern um die Fähigkeiten, die wir uns dabei aneignen.“

braucht viel betriebswirtschaftliches Wissen, um voranzukommen“, hat Schaefer festgestellt. Von Mai 1992 an studierte er deshalb erneut an einer privaten Wirtschaftsschule in Zürich, Ziel: Bachelor of Business Administration. „Ich wollte damit auch Flexibilität im Hinblick auf meine Bewerbungen zeigen“ erklärt er.

Der Teilnehmerkreis in Zürich war, was den Studienhintergrund betraf, sehr heterogen. Viele absolvierten die Zusatzausbildung berufsbegleitend. „Das war nicht billig und ich musste damals alles selbst finanzieren“, sagt Schaefer. Gegen Ende des Jahres 1992 bewarb er sich auf die Stellenausschreibung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die inzwischen als Ernst & Young firmiert. Er bekam die Stelle. Seine Aufgabe war die redaktionelle Endkorrektur der Prüfberichte. „Mein Studium in Zürich passte dazu natürlich ideal, und meine analytischen Fähigkeiten als Physiker waren nützlich.“ Die meisten Kollegen, die in dem Bereich zeitgleich mit ihm anfangen, waren Berufseinsteiger.

Er habe sich in der Folgezeit sicherlich überdurchschnittlich engagiert und ist dadurch bei Ernst & Young vorangekommen. „Nach zwei bis drei Jahren sah ich, dass das hier Perspektive hatte“, so Schaefer. Ein wesentlicher Schritt für seine

heutige Stelle war das Wirtschaftsprüferexamen, das er 1999 ablegte. Üblicherweise macht man erst das Examen als Steuerberater und dann zwei bis drei Jahre später als Wirtschaftsprüfer. Da für die Zulassung zum Steuerberaterexamen ein technisch-wissenschaftlicher Studienhintergrund nicht anerkannt wird, beim Wirtschaftsprüfer dagegen schon, musste Schaefer gleich alles auf einmal stemmen. „Das war ein sehr harter Brocken“, sagt er. „Die Durchfallquote liegt bei 30 bis 40 Prozent.“ Allerdings habe Schaefer das Ablegen des Wirtschaftsprüferexamens als notwendig empfunden, um bei Ernst & Young mit den Kollegen auf gleicher Augenhöhe reden zu können.

Besonders gequält hat er sich mit dem Steuerrecht, einem Bestandteil des Wirtschaftsprüferexamens, wenn man nicht bereits Steuerberater ist. „Das Steuerrecht halte ich für sehr unsystematisch, es war viel reines Auswendiglernen.“ Dagegen habe die Rechnungslegung eine „innere Logik“. „Die Physik bildet die Realität mit physikalischen Modellen ab“, so Schaefer, „die Wirtschaftsprüfung gibt ein Bild der Ertragslage, bildet also die Realität eines Unternehmens ab.“ Zugegeben, mit Physik habe das alles nicht mehr so viel zu tun. „Aber ich prüfe Kernkraftwerke oder erledige spezielle Prüfaufträge, die sich aus dem Kraft-Wärme-Kopplungs-Gesetz ergeben, da ist ein Verständnis der Grundlagen hilfreich“, sagt Schaefer.

„Die Arbeit bei Ernst & Young wäre mir direkt nach der Promotion sicherlich schwer gefallen, weil sie eigentlich nichts mit Physik zu tun hat. Aber auch bei meinen früheren Tätigkeiten in der Wirtschaft hatte ich nur noch wenig mit Physik zu tun.“ Trotzdem hat Schaefer, der über das Röntgenspektrum bei der Proton-Antiproton-Annihilation in geladenen Kanälen promoviert hat, das Physikstudium nie bereut. „Ich wollte eine reine Naturwissenschaft studieren“, sagt er. „Wie in der Schule geht es in der Ausbildung nicht um das, was wir lernen, sondern um die Fähigkeiten, die wir uns dabei aneignen: analytisches Denken, Selbstorganisation und strukturiertes Vorgehen.“