

Das Auto passt so gar nicht hierher. Mit seinem Dienstwagen, einem 91er Turbo, fährt der Chef von Porsche Consulting die kleine Zufahrt zum Roßfeld hinauf. Am Ende der Straße geht es über Geröll und Wiesen auf die Hochebene am Fuß der Schwäbischen Alb. Die Sondererlaubnis, dass er hier fahren darf, hat Eberhard Weiblen über einen früheren Schulfreund und heutigen Stadtrat aus der Region bekommen. Das Roßfeld ist Ausgangspunkt für Wanderungen und Klettertouren, im Tal darunter liegt Weiblens Geburtsstadt Metzingen. Seine Heimat habe ihn geprägt, sagt der Unternehmensberater. Und ihn auf seinen Traumjob vorbereitet.

VON BIRGER NICOLAI  
AUS METZINGEN

**WELT AM SONNTAG:** Herr Weiblen, wie Sie an der Felswand klettern, wirkt beeindruckend locker. Aber ist das nicht riskant?

**EBERHARD WEIBLEN:** Normalerweise nutze ich Gurte, Seile, Haken oder Klemmkeile. Für ein paar Schritte geht es auch so. Dieser Weg auf den Felsen wird von uns Damenriss genannt, weil er die leichteste Route nach oben ist. Der Schwierigkeitsgrad beträgt drei bis vier, das ist nicht viel. Die Alternative dort rechts über die Verschneidung, wo die Wände in einem Winkel von fast 90 Grad zueinanderstehen, ist schwieriger.

**Ist der Roßfels, wie der Berg heißt, für Sie vertrautes Gebiet?**

Ich bin in dieser Natur aufgewachsen. Auch noch als Student bin ich oft hier hinaufgelaufen, wenn ich mal eine Pause brauchte. Beim Laufen habe ich mir dann die Gliederung für die Diplomarbeit überlegt. Unter uns Jugendlichen haben wir die Zeit für die Strecke von unten bis oben gestoppt. In meinen besten Tagen brauchte ich dafür 24 Minuten. Diese Stelle mit dem Blick in das Tal ist mein Lieblingsplatz. Ich habe sehr viele schöne Erinnerungen an diese Zeit.

**Welche sind das zum Beispiel?**

Wir haben schon mal einen Streich gespielt. Sehen Sie von hier aus die Kirche von Neuhausen? Einmal haben wir als Jugendliche nachts die Kirchturmglocken angeworfen, weil wir herausgefunden hatten, wie das geht. Da habe ich eine Standpauke von meinem Vater bekommen. Ein anderes Mal haben wir nach einem Kneipenbesuch spätabends die Fahnen von der Tankstelle im Ort heruntergenommen und anschließend an den Fahnenmasten vor dem Rathaus aufgezogen. Es war Wochenende. Am nächsten Morgen gingen die Leute aus dem Dorf bei ihrem Kirchgang an den Fahnen vorbei und wunderten sich nicht schlecht. Vor allem aber hat mich die Natur meiner Heimat geprägt. Selbst im Winter haben wir Silvester auf dem Berg gefeiert. Für mich ist die Schwäbische Alb das schönste Mittelgebirge Deutschlands.

**Wir sind hier auf 775 Meter Höhe. Reicht Ihnen die Gegend immer noch als Revier zum Bergsteigen aus?**

Seit vielen Jahren gehe ich zum Bergsteigen in die Dolomiten. Das hängt auch mit meinem Bergführer zusammen, mit dem ich regelmäßig Berge besteige. Er heißt Ivo Rabanser und stammt aus Südtirol. Von Ivo habe ich schon viel über Führung gelernt. Manchmal denke ich bei einer Tour: Da komme ich nie hoch. Dann klettert Ivo vor, und ich merke, dass es doch geht. Die Dinge lösen sich plötzlich auf, und es gibt neue Möglichkeiten. Ivo ist in vielen Bereichen ein Vorbild für mich. Er ist ein Ästhet, er ist kreativ und hat Humor.

**Was sind denn so die Lehren eines Bergführers?**

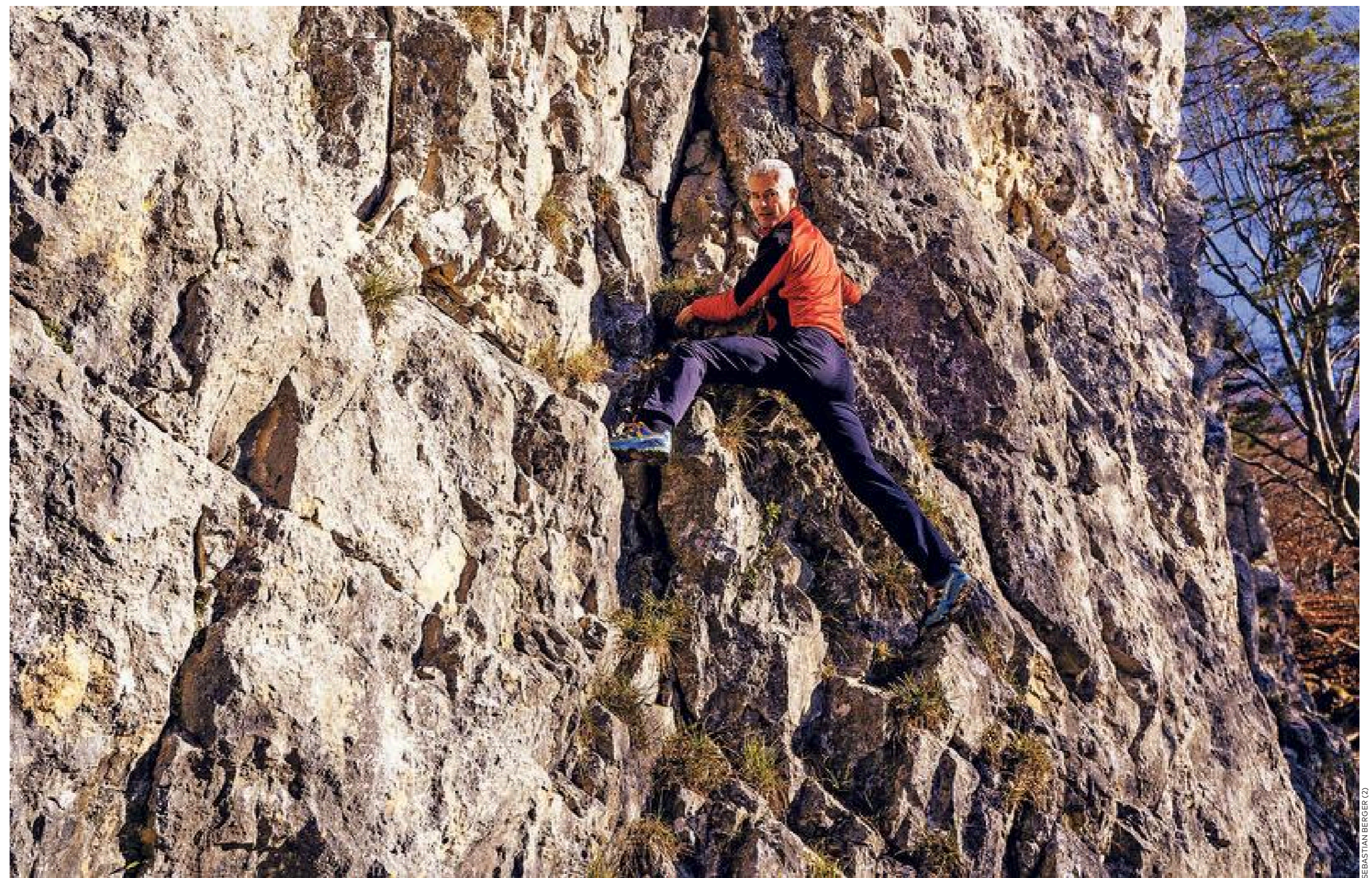
Zum Beispiel ist es entscheidend, wie viel Zeit ich zur Verfügung habe. Einmal hat Ivo mir gezeigt, wie er vorwärts einen Teil des Bergs hinunterklettert. Vorwärts hat man die bessere Übersicht, es ist schneller, aber auch viel schwieriger. Erst wollte ich das nicht ausprobieren. Dann hat Ivo mich ins Seil genommen, ich habe es gemacht, und es ging. Ein anderes Mal waren wir in den Sextner Dolomiten an den Drei Zinnen unterwegs, als plötzlich ein Gewitter aufzog. Das Kreuz auf dem Gipfel war aus Metall und fing wegen der elektrischen Ladung in der Luft schon an zu sirren. Wir mussten uns schnell abseilen und herunterkommen. Da gab es nichts zu diskutieren. Das erlebe ich auch im Job. Wenn die Zeit fehlt, muss man Ansagen machen. Das sind manche Menschen nicht gewohnt.

**Was macht einen guten Bergführer aus?** Ein guter Bergführer geht nie so weit voraus, dass der andere Bergsteiger ihn nicht mehr sehen kann. Das ist für mich

FEIERABEND MIT EBERHARD WEIBLEN

# „Stürzen ist für mich keine Option“

Jede Woche begleitet WELT AM SONNTAG einen Prominenten aus der Wirtschaft bei dem, was er nach der Arbeit am liebsten tut. Diesmal waren wir klettern mit dem Chef von Porsche Consulting. Ein Expertengespräch über Führung



„Ich schaue so lange, bis ich einen sicheren Tritt habe.“: Porsche Consulting-Chef Eberhard Weiblen am Roßfels bei Metzingen

ein Prinzip der Führung. Es geht nicht allein darum, wie schnell der andere mitkommt, sondern er soll auch ein gutes Gefühl dabei haben.

**Gehen Sie beim Bergsteigen gern ein Risiko ein?**

Stürzen ist für mich keine Option. Manche Bergsteiger meinen, wenn sie danach nicht wenigstens zehn Schrammen am Fuß haben, war es kein richtiges Klettern. So bin ich nicht. Für mich ist ein Sturz nicht der Beweis dafür, dass ich bis an die Grenzen gegangen bin. Vorsicht, Übersicht und Technik sind für mich die wichtigsten Dinge beim Bergsteigen. Ich schaue so lange, bis ich einen sicheren Tritt habe.

**Stecken Sie sich noch hohe Ziele beim Bergsteigen?**

Ich bin einmal mit Ivo die Nordwand des Zweiten Sellaturn hochgestiegen. In den 60er-Jahren war dies das Meisterstück der Messner-Brüder. Das war für mich eine große Herausforderung. Es gibt noch Berge, die mich reizen. Die Solda-Route an der Nordseite des Langkofels gehört dazu. Vielleicht gehe ich das nächste oder übernächste Jahr einmal mit Ivo an. Dafür müsste ich vorher viel trainieren.

**Was Sie über das Bergsteigen erzählen, klingt nach Disziplin und Perfektion. Sind Sie in allen Bereichen so diszipliniert?**

Von meinen Eltern habe ich Bodenständigkeit, ein gutes Gerechtigkeitsgefühl und auch Disziplin übernommen. Ich lebe schon sehr diszipliniert. Selbst in meiner Freizeit denke ich oft, es müsse alles perfekt laufen. Das kann auch eine Last sein. Freunde sagen mir

manchmal: Jetzt entspann dich mal. Ich arbeite daran, besser abschalten zu können. Aus dem Haus gehen und alles so stehen und liegen lassen, wie es gerade ist, das kann ich jedoch nicht.

**Wenn wir gerade bei Stärken und Schwächen sind: Was würden Sie noch gern anders machen?**

Ich möchte mir mehr Zeit für die Menschen nehmen, die mir am Herzen liegen. Und ich stelle oft zu hohe Erwartungen an andere, das möchte ich herunterschrauben. Außerdem will ich lernen, Mitarbeiter mehr zu loben. Auf mich trifft der schwäbische Satz zu: Nix gesagt, ist genug gelobt. Ich möchte mich noch besser in andere hineinreden können.

**Ist das nicht eine Grundvoraussetzung für Ihre Arbeit als Berater?**

Das stimmt. Wenn in unserem Beratungsgeschäft einmal eine Aufgabe misslingt, liegt das nicht an technischen Problemen. Es sind die menschlichen und kulturellen Themen, an denen etwas scheitern kann. Ich kann Ihnen dazu ein Beispiel erzählen. In Vitória in Nordspanien waren wir vor vielen Jahren für einen anderen Automobilbauer tätig. Wir Berater kamen mit den spanischen Führungskräften nicht klar und in der Sache nicht weiter. In der Spätschicht habe ich dann in der Fabrik einen Film gedreht und ihn gleich am nächsten Morgen den Managern gezeigt. Damit wollte ich zeigen, was alles schlecht läuft in dem Werk. Das hat überhaupt nicht funktioniert. In dem Kulturkreis war das Vorgehen völlig falsch.

**Vielleicht wäre manches Projekt erfolgreicher, wenn eine Beraterin mit**

**im Team wäre. Warum gibt es so wenige Frauen in Ihrem Beruf?**

Ich bedauere es sehr, dass der Anteil an Frauen so gering ist. Wir wollen das ändern, indem wir zum Beispiel Netzwerktreffen von Frauen bei uns im

Haus veranstalten. So können wir potenzielle Bewerberinnen noch besser für uns interessieren. Ich merke es immer wieder, dass eine Frau in einem Projekt der Arbeit gut tut. Frauen können auf das intellektuelle Messerwetzeln verzichten, das für Männer in manchen Konkurrenzsituationen typisch ist. Mein Eindruck ist jedoch, dass immer weniger Menschen für eine längere Zeit eine Arbeit annehmen wollen, bei der sie so viel auf Reisen sein müssen, wie es bei uns der Fall ist. Wir versuchen das zu berücksichtigen. Bei uns ist die Arbeit von zu Hause aus überhaupt kein Problem. Neben dem Zeitmanagement achten wir auf das Energiemanagement der Mitarbeiter. Ich selbst habe lange gebraucht, bis ich das bei mir akzeptiert habe.

**Ist der Beruf des Unternehmensberaters nicht auf Dauer schwierig, weil**

das Image der Kostenkiller. Ich möchte bei einem Unternehmen nicht den Rauschmeister spielen, nur weil sich die Manager das nicht selbst zutrauen. Solche Aufträge will ich nicht annehmen.

**Bei Ihren Kunden werden die Beschäftigten Sie doch nicht mit Jubel empfangen, oder?**

Es kommt immer auf die Wirkung an, die wir erzielen. Bei einem Flugzeughersteller in Italien haben die Mitarbeiter einen Streik begonnen, als wir kamen. Unser verantwortlicher Berater war gelernter Industriemeister aus der Pfalz. Er hat mit den Beschäftigten geredet und danach mit einigen von ihnen an der Fräsmaschine Flugzeugteile gefertigt. Da war das Eis gebrochen. Unsere Leute sind sich nicht zu schade, auch einmal in einer Wäscherei oder in einer Großküche mitzuarbeiten, wenn das zur Arbeit des Auftraggebers gehört.

**dabei Firmen durchleuchtet werden, um danach Mitarbeiter zu entlassen?**

Zum Glück haben wir selten Aufträge, die mit einem Jobabbau verbunden sind. Den meisten Firmen, für die wir arbeiten, geht es gut. Wir haben auch nicht

**Verbringen Sie auch mit den Managern Zeit bei praktischer Arbeit?**

Wir haben zum Beispiel mit dem gesamten Vorstand eines großen Flugzeugherstellers einen halben Tag lang Playmobil-Flugzeuge zusammenggebaut. Dafür haben wir verschiedene Rollen verteilt. Es wurde rasch klar, was es bedeutet, wenn etwa der Vertriebsvorstand dem Kunden einige Änderungen verspricht. So etwas nimmt großen Einfluss auf die gesamte Fertigung und die Lieferanten. Wenn wir ein Thema mit einem Erlebnis verbinden, haben wir damit meistens Erfolg.

**Beraten Sie Ihre Mutterfirma Porsche bei den Folgen des Dieselskandals?**

Unsere Muttergesellschaft ist unser wichtigster Klient. Die aktuellen Projekte sind auf die Zukunft gerichtet, da spielt der Diesel keine Rolle mehr.

**Was ist denn gerade der häufigste Anlass, wenn Sie engagiert werden?**

Oft betrifft es die Digitalisierung und neue Technologien. Meiner Meinung nach passiert dabei noch zu wenig in den Firmen. Jedes Unternehmen muss sich damit beschäftigen, egal ob es ein Friseursalon oder Maschinenbauer ist. Es wachsen gerade Branchen zusammen, die bislang völlig getrennt voneinander waren. Das betrifft die Automobilhersteller, die jetzt mit großen Internetkonzernen und Stromerzeugern zusammenarbeiten. In Deutschland sind dafür bislang nur einzelne Unternehmen gut gerüstet, die meisten müssen noch viel tun. Stark regulierten Branchen oder erfolgreichen Firmen fällt es besonders schwer, ihre Arbeit komplett neu zu denken. Mir geht das alles nicht schnell genug.

## Heimatverbundener Schwabe

**Der Manager:** Sein Zuhause in Metzingen am Rande der Schwäbischen Alb hat Eberhard Weiblen geprägt. Als Junge hat er sein erstes Geld damit verdient, auf dem Wochenmarkt Kirschen und Äpfel der Streuobstwiesen der Großeltern zu verkaufen. Als Jugendlicher stand er in der Handschuh-Fabrik Reusch an der Maschine. Es folgte ein **Wirtschaftsstudium an der Universität Stuttgart**. Sein erster Job brachte Weiblen nach New York zu einer Sportartikel-firma. Im Anschluss an eine kurze Zeit beim Beratungsunternehmen Arthur Andersen fing Weiblen bei Porsche Consulting an. **Seit 1998 ist er dort Vorsitzender der Geschäftsführung.** Der 54-Jährige lebt in Stuttgart und München. Außer Bergsteigen hat er als Hobby Klavierspielen.

**Das Unternehmen:** Porsche Consulting ist **1994 aus der damaligen schweren Krise** des Sportwagenbauers entstanden. Unter dem Unternehmenschef Wendelin Wiedeking wurde Porsche dann zu einem der pro-

fitabelsten Autohersteller der Welt. Die eigene Beratungs-firma ist geblieben und berät heute Firmen aus weiten Teilen der Industrie, aber auch Medien oder Krankenhäuser. Verglichen mit den großen Konkurrenten wie McKinsey, Boston Consulting oder Bain ist **Porsche Consulting ein Nischenanbieter.** Der Umsatz lag im Jahr 2017 bei 139 Millionen Euro und soll 2018 im zweistelligen Prozentbereich steigen. Die Rendite vor Steuern wird mit „nicht unter 20 Prozent“ umschrieben. Die Firma beschäftigt **etwa 550 Mitarbeiter.**



Eberhard Weiblen (links) mit Reporter Birger Nicolai