



Thomas Leif

## Macht ohne Verantwortung

Es war ein besonderer Termin für das gesamte Berater-team. Einen ganzen Tag lang nisteten sich hoch bezahlte Berater im Hamburger Luxushotel Vier Jahreszeiten ein.

Auf der Tagungsordnung stand nur ein einziger Punkt: »Welche *neuen* Aufträge können wir von unserem Kunden nach Abschluss des laufenden Projekts zur ›Rationalisierung in der Stahlindustrie‹ bekommen«. Eine typische Situation: Es ging auch hier nicht vorrangig um die Lösung der diagnostizierten Probleme im Sinne der Auftraggeber, sondern vor allem um das begehrte Neugeschäft. »Offside« nennen die Berater solche internen Geschäftsanbahnungen; selbstverständlich ging die Rechnung in Höhe von rund 20 000 Euro für dieses exklusive Treffen an den Kunden. Unter den Spitzen der Top-Berater bei McKinsey heißt die wichtigste Frage im Geschäft deshalb auch: »Wer bringt wen mit zur Party?« Auf Deutsch: Wer beschafft bei den Kunden neue Aufträge?

Die sogenannte »Offside«-Politik illustriert die zentrale Geschäftsidee der Unternehmensberater: Sie sind moderne Drückerkolonnen mit Schlips und Kragen, extrem einflussreich, kaum durchschaubar und bislang in ihrer Arbeitsweise und Wirkung weitgehend unbeobachtet und unkontrolliert.

Susanne Eiber in der Pressestelle von McKinsey begründet das ›Prinzip Schweigen‹ so: »Wir arbeiten sehr eng mit den Mitarbeitern unserer Klienten zusammen. Da Verschwiegenheit eines unserer wichtigsten Prinzipien ist, geben wir grundsätzlich keine Auskunft über die Namen unserer Klienten oder den Inhalt unserer Arbeit.« Dieses System der Intransparenz gilt auch für die anderen großen Anbieter im Beratergeschäft. Das Schweigekartell hat einen großen Vorteil: Die Leistung der Berater ist nicht überprüfbar und entzieht sich damit der fachlichen Kritik und Reflexion.

Gleichwohl gibt die jüngste Kundenbefragung zum Beratermarkt 2006 genügend Anlass für grundlegende Korrekturen. »Aber immer noch geben die Firmen jähr-

lich Hunderte Millionen Euro für Projekte aus, mit deren Resultaten sie ›unzufrieden‹ oder ›sehr unzufrieden‹ sind. Viele Anforderungen, die den Kunden besonders wichtig sind, erfüllen die Berater nur begrenzt. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit klafft in vielen Fällen eine große Lücke«, bilanziert das *manager magazin*, eine Art Hauszeitschrift der Beraterszene, in einer Titelgeschichte im August 2007 (S. 31).

### Es gilt das ›Prinzip 47.11 – immer dabei‹

»Das CDU-Wahlprogramm für die Bundestagswahl 2006 hätte auch von McKinsey geschrieben sein können.« Seine Analyse formuliert der Duisburger Politikwissenschaftler Karl-Rudolf Korte zwar noch im Konjunktiv. Aber sicher ist: Die enge Freundschaft zwischen der Kanzlerin Angela Merkel und dem früheren McKinsey-Chef Jürgen Kluge hat Früchte getragen. Die »Meckies« – so die Eigenbezeichnung – hatten für die CDU die umstrittene »Kopfpauschale«, das Herzstück der Unions-Gesundheitsreform, entwickelt. Mit falschen Zahlen, nicht belegten Annahmen und einer großen Portion Ideologie, wie erfahrene Gesundheitsexperten der Union beklagten. Aber selbst die Gesundheitsfachleute wurden von den McKinsey-Experten aus den wichtigen Entscheidungsrunden verdrängt. Ihr Konzept wurde zur Chefsache erklärt, ein typisches Muster aus dem ›Instrumenten-Kasten‹ der Berater: Ihre Partner sind die ›einsamen Entscheider‹, nicht die Fachleute an der Spitze der Unternehmen oder Institutionen, deren Erfahrungswissen nur zu Beginn der ›Abschöpfungsphase‹ interessant ist; später stört diese Expertise. Die Durchsetzung der »Kopfpauschale« könnte ein Beispiel aus dem Lehrbuch der Unternehmensberater sein. Aber sie prägen auch die Entscheidungen auf den anderen Reform-Baustellen des Staates. Hier wurden immer wieder die selbst ernannten Experten und Spezialisten in den vergangenen Jahren mit





### Hohes Schmerzensgeld – Anatomie eines privilegierten Gewerbes

Die Beraterhonorare sind astronomisch hoch. Tagessätze zwischen 2 500 und 4 000 Euro sind keine Ausnahme. Und doch gilt auch hier das Drückerkolonnen-System, allerdings auf sehr hohem Niveau. Moderne Unternehmensberatungen arbeiten nach dem Prinzip des Strukturvertriebs mit nahezu militärischem Drill und einem »klugen Prinzip«: Schon nach 40 Arbeitstagen hat ein normaler Berater sein Jahresgehalt von rund 100 000 Euro »eingespielt«. Den Rest kassiert der jeweilige »Partner«, der stets zu Beginn und bei der Präsentation des Projekts auftaucht. Kein Wunder, dass dieses rigide System auch Opfer produziert. Mindestens 20 Prozent der Berater verlassen jedes Jahr ihre Arbeitgeber.

Bei McKinsey arbeiten beispielsweise 1 900 Mitarbeiter; die Firma erwirtschaftet einen Umsatz von 600 Millionen Euro (2006). Um die Abgänge auszugleichen, wird die Rekrutierungs-Maschine mit großem Aufwand angefeuert. »Den Druck des Systems, die hohe zeitliche Belastung und die Arbeit am Limit hält man nur wenige Jahre aus«, bilanziert ein Projektleiter, der allerdings auch die Vorzüge der hohen Bezahlung und Privilegien der First-Class-Flüge und -Hotels zu schätzen weiß.

Doch der geschickte Auftritt der Berater als moderne Wissens- und Lösungselite hat sich verbraucht. Nicht zuletzt die fundierten Analysen des Bundesrechnungshofes und des Landesrechnungshofes Baden-Württemberg ha-

### Warum werden Unternehmensberater trotzdem eingekauft?

Die Aufträge für die Berater kommen zumeist aus den Chefetagen von Wirtschaft und Politik. Ihre vorrangige Aufgabe ist der Aufbau eines »Schattenmanagements« jenseits der oft langwierigen Verfahren, verbunden mit einem »individuellen Coaching-System«. Viele Manager sehen sich wuchernden, oft unüberschaubaren Problemen gegenüber – mit dem daraus resultierenden Entscheidungsdruck. Hier setzen die Berater auf der Sachebene *und* der persönlichen Ebene an. Loyal und frei von internem Konkurrenzdruck erledigen sie die gewünschten Aufträge auf der Chefebene. Sensibel und verschwiegen fangen sie die oft überforderten Manager auf. Schließlich verfügen sie über Kompetenzen, die *in* den Unternehmen und Institutionen nur sehr selten anzutreffen sind. Sie sind häufig Experten in der Steuerung von Prozessen. Das heißt, sie zergliedern ein großes Problem – im Managerdeutsch »Thema« – in viele kleine Teile und machen die skizzierten Entscheidungsprozesse in ständiger Fortschreibung sichtbar.

Während dieser Prozesssteuerung stellen professionelle Berater nicht selten die richtigen strategischen Fragen, unabhängig davon, ob diese zentralen Fragen auch nachhaltig beantwortet und praktisch umgesetzt werden.

»Macht ist die Schaffung von Ungewissheitszonen« – diesem Lehrsatz sind Management und Berater gleichsam verbunden. Mithilfe der Berater kann das Manage-

*Unternehmensberater sind in diesem Sinne das Wetterleuchten für die Krise der Gesellschaft. Sie zementieren den Stillstand. Denn ihnen geht es nicht um wirkliche Lösungen von Problemen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in sinnvoller Kooperation und Kommunikation mit den beteiligten und betroffenen Mitarbeitern.*

ben am Mythos der »Show-Branche« gekratzt. So stellten die Beamten fest, dass die meisten Studien und Gutachten kaum Substanz hatten und meist nach dem Prinzip »Gelesen. Gelacht. Gelocht« von den Auftraggebern abgelegt wurden. Der eindeutige Nachweis, dass etwa in der Bundesagentur für Arbeit der gesetzlich vorgegebene »sozialpolitische Auftrag« der Arbeitsvermittler verschwand, seit die Macht der Berater Einzug gehalten hat, wird die verantwortlichen Politiker noch beschäftigen. »Das McKinsey-Modell macht die Starken stark und die Schwachen schwächer«, bilanziert ein Experte, der die Nürnberger McKinsey-Politik seit Jahren beobachtet.

ment unangenehme Aufgaben delegieren und wahlweise entscheiden, ob später öffentlich oder nicht-öffentlich agiert wird. Dazu gehören:

- Die Behandlung heikler Themen wie etwa die Restrukturierung, Rationalisierung oder der Verkauf von Unternehmensteilen. Im Erfolgsfall nutzen die Auftraggeber das Vorhaben. Bei Misserfolg sind die Berater »schuld«.
- Die Verantwortung für Entlassungen und Auslagerungen an die Berater zu »delegieren« und so die Verantwortung für »negative Themen« abzufedern.
- Innovationsfähigkeit und Handlungsdrang vorzutäu-



schen, da die Umsetzung später meist nicht mehr verantwortet werden muss.

- Beschaffung von wichtigen Informationen und Innovationen der Konkurrenz (»moderne Form der Spionage«) als Gegenleistung für Aufträge.
- Check des internen Konkurrenzumfeldes im Unternehmen; die Berater werden als Spürhunde – als Revisoren im geheimen Auftrag – eingesetzt, die alle Informationszugänge haben und nur dem Auftraggeber an der Spitze (geheim) berichten. Sie agieren also im geschützten Raum.
- Beschaffung von »exklusiven Daten«, um die oft diagnostizierte Entscheidungsunsicherheit zu verringern oder die möglichen Entscheidungs-Alternativen zu priorisieren. Von den Beratern wird die Objektivierung von Handlungs-Alternativen erwartet.

Diese Handlungsstränge bündeln sich zu einer eigenständigen Form des Schattenmanagements, das für die auftraggebenden Manager eine Erweiterung ihrer Handlungsoptionen ermöglicht.

### Unternehmensberater als Symbol für die Krise von Wirtschaft und Politik

Unternehmensberater sind in diesem Sinne das Wetterleuchten für die Krise der Gesellschaft. Sie zementieren den Stillstand. Denn ihnen geht es nicht um wirkliche Lösungen von Problemen in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft in sinnvoller Kooperation und Kommunikation mit den beteiligten und betroffenen Mitarbeitern. Ihnen geht es vor allem um die Beschaffung neuer Aufträge und die Durchsetzung ihrer Geschäftsideologie, die geprägt ist vom Prinzip der Kostenreduktion, der Rationalisierung von Prozessen sowie der Renditestigerung.

So gesehen sind die Unternehmensberater mit ihren Millionen-Aufträgen ein Symbol für die Sinnkrise vieler Manager in Politik und Wirtschaft, welche die anstehenden Aufgaben nicht mit dem vorhandenen (Spitzen-)Personal bewältigen. Jürgen Heraeus, Miteigentümer und Aufsichtsratschef der Hanauer Industriegruppe, bringt diese zentrale Kritik auf den Punkt: »In der Regel sollte das Management seine Probleme selbst lösen. Denn dafür wird es gut bezahlt« (*manager magazin* 8/2007, S. 31). Doch gegen diese nüchterne – auch von anderen Spitzenmanagern geteilte – Einschätzung wird von den meisten Beraterfirmen eine aufwendige Marketing-Maschine in Stellung gebracht. Den Beratern ist durch geschickte PR,

verbunden mit teuren Anzeigeninvestitionen, eine nahezu perfekte Mythenbildung gelungen. Sie sind die Götter, Helden und Dämonen einer Erfolgsgesellschaft. Sie versprechen »Effizienz pur«, und das genügt so manch einem Kunden, der die eigene Ideenlosigkeit, Innovationsschwäche und Überforderung mit der Vergabe von teuren Beratungsaufträgen auszugleichen sucht. Dieses Prinzip funktioniert nur, weil die Berater sich von der Öffentlichkeit abschotten, ihre »Ergebnisse« geheim halten und kritischen Rückfragen ausweichen. Anders als in Wissenschaft und Politik besteht im Feld der Unternehmensberater kein Zwang zur öffentlichen Legitimation und rationalen Überprüfung von Analysen und Interpretationen.

Unternehmensberater können sich aufgrund ihrer Funktionalisierung als Schattenmanager darauf verlassen, dass die »bestellten Wahrheiten« ihrer PR-Abteilungen geduldig gedruckt, gesendet und publiziert werden. Denn auch die führenden Wirtschaftsredaktionen in Deutschland profitieren von den diskreten Informationen und Hinweisen aus dem Kreis der Unternehmensberater. Ihre Anzeigen und bezahlten Beilagen sind willkommen, ihre Sponsorengelder begehrt, ihre Informationen und Tipps aus dem Inneren der Konzerne nützlich. Das Prinzip »Wes Brot ich ess, dessen Lied ich sing« kann sich im Schutz eines großen Schattens voll entfalten.

Ihr laßt nicht nach, ihr bleibt dabei,  
Begehret Rat, ich kann ihn geben;  
Allein, damit ich ruhig sei,  
Versprecht mir, ihm nicht nachzuleben.

*Johann Wolfgang von Goethe*

#### Literatur

Thomas Leif: *Beraten und verkauft. McKinsey und Co. Der große Bluff der Unternehmensberater*. München<sup>10</sup>2006

Aktuelle Zahlen aus der Fink-Umfrage zu Beratungsfirmen unter:  
[www.manager-magazin.de/unternehmen/beratertest/0,2828,494192,00.html](http://www.manager-magazin.de/unternehmen/beratertest/0,2828,494192,00.html)

[www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,495395,00.html](http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,495395,00.html)

Detaillierte Ergebnisse zum Beratermarkt unter:

[www.luenendonk.de/management\\_beratung.php](http://www.luenendonk.de/management_beratung.php)