

McKinsey kommt: Bösewicht oder Seligmacher?

Thesenpapier von Kaevan Gazdar

1. Der Mythos McKinsey gibt Wirtschaftsjournalisten, aber auch Literaten, Rätsel auf. Worauf gründet der Ruf und weswegen erweist er sich als unanfechtbar trotz gigantischer Unternehmenspleiten wie Enron und SwissAir, bei denen die Mackies eine denkbar unrühmliche Rolle spielten? Die prominenteste Unternehmensberatung der Welt dient als Projektionsfläche für begründete Zweifel, aber auch für diffuse Ängste.

2. McKinsey gilt oft als Metapher eines besinnungslosen Effizienzprinzips. Allzuoft dienen die Mackies als Sündenböcke, die von der Ideenlosigkeit und Unbeholfenheit ihrer Auftraggeber ablenken.

3. Die Aufregung über Macht und Einfluss der Beratergilde trägt Züge einer spezifisch deutschen Schwarzweißmalerei. Sozialromantik und die Sehnsucht nach dem Sozialstaat alter Prägung sind die Triebfeder einer Pauschalkritik, die wirtschaftlichen Sachverstand und Weltläufigkeit gleichermaßen vermissen läßt. Die Beratergilde hingegen schweigt oft betreten, gefangen gleichermaßen in ihrer eigenen linearen Logik und in autoritären Strukturen. Angebracht wäre eine Debatte über Sinn und Unsinn unternehmerischer Beratung in Einrichtungen wie Kirchen und Opernhäusern, die bisher der Marktwirtschaft entzogen waren.

"Wenn man eine Weile in der Welt gesehen hat, wie die gescheitesten Dinge misslingen und das Absurdeste oft zu einem glücklichen Ziel führt, so kommt man wohl davon zurück, jemandem einen Rat erteilen zu wollen. Im Grunde genommen ist es auch von dem, der einen Rat verlangt, eine Beschränktheit und von dem, der ihn gibt, eine Anmaßung."
Goethe an Eckermann, 1831.

Die Geschichte der Beratung fängt lange vor Goethes Lebzeiten an. Die Vorfahren der Beratergilde waren Medizinmänner und hohe Priester, Orakel und Hofnarren. Sie berieten - und unterhielten - die Mächtigen. In der Feudalgesellschaft des Mittelalters gehörten Beratung wie militärische Unterstützung zu den Leistungen, die Lehnsherren von ihren Untergebenen einfordern konnten.

Wie gefährlich die Rolle des Ratgebers im Einzelfall sein konnte, beweisen unter anderem die Schicksale von Thomas Beckett und Jud Süß. Beckett, Jugendfreund und Ratgeber des englischen Königs Heinrich II., gerät als Erzbischof von Canterbury in Widerstand zu seinem König und wird vor dem Altar der Kathedrale in Canterbury von vier normannischen Baronen ermordet. Josef Süß Oppenheimer hingegen wurde zum im Volk verhassten Finanzberater des Herzogs Karl Alexander von Württemberg. Der Herzog stirbt, sein jüdischer Berater ohne Staatsamt wird von einem Verschwörerkreis vor Gericht gestellt und unter eklatanter Rechtsbeugung verurteilt und hingerichtet. Den Stoff verarbeitete Lion Feuchtwanger in seinem historischen Roman *Jud Süß*; zu den widerlichsten Kulturartefakten der Nazizeit gehörte der gleichnamige antisemitische Film des Regisseurs Veit Harlan.

Weitaus weniger dramatisch verläuft die Geschichte der Unternehmensberatung. Am Anfang standen naturwissenschaftlich geprägte Theoretiker wie Arthur D. Little, der 1886 ein "analytisches Testlabor" gründete. Daraus entstand die erste Unternehmensberatung der Welt, die bei der Entwicklung von Glasfasern und Penicillin eine tragende Rolle spielte, zu ihren besten Zeiten 2000 Mitarbeiter in 30 Ländern beschäftigte und schließlich 2002 in den USA Gläubigerschutz beantragen musste, während sie in

anderen Ländern weiterhin tätig blieb.

Sinnbild einer Boombranche

Ein weiterer Theoretiker gründete ein Unternehmen, das zum Sinnbild der Branche mutierte. James O. McKinsey, ein Professor für Buchhaltung an der Universität Chicago, witterte einen Bedarf für die Dienstleistungen von "management engineers", die zur Optimierung von Abläufen und Kostenkontrolle beitrugen. 1926 gründete er das Unternehmen, das seitdem seinen Namen trägt. Sieben Jahre später, als in Deutschland die Machtübernahme der Nationalsozialisten stattfand, stellte er einen jungen Absolventen der Harvard Business School ein, jener Kaderschmiede des Kapitalismus, zu der McKinsey seitdem engste Beziehungen unterhält.

Marvin Bower prägte das Image von McKinsey & Company weitaus mehr als der Gründer. Er sorgte dafür, dass die bisher als "business doctors" gering geschätzten Berater seriöser auftraten. Dies erschöpfte sich allerdings nicht in einem Dress Code von dunklen Anzügen, knielangen Strümpfen und gedeckten Kravatten. Vielmehr vermittelte Bower, der vor seiner Harvard M.B.A. eine Ausbildung als Rechtsanwalt absolviert hatte, der Branche ein Ethos, das bis zum heutigen Tag gilt. Sein Motto: "Client first, firm second, self third". Seitdem gilt: Die Interessen des Klienten kommen an erster Stelle, danach die des Beratungsunternehmens und zuallerletzt die des individuellen Beraters.

Prägend bis heute war auch die Rechtsform, die von Bower durchgesetzt und von McKinsey wie von vielen anderen Beratungsfirmen adoptiert wurden. Die Mackies, wie sie landläufig genannt werden, bilden eine Art Genossenschaft, in der die Partner Anteile halten. Wer den steinigen Weg von Associate zu Seniorberater und dann Engagement Manager bis hin zum Partner schafft, dem winkt ein beträchtliches Einkommen und zahlreiche Privilegien. Die allerwenigsten Berater erklimmen allerdings diesen Gipfel. Für die anderen gilt das unerbittliche "up or out"-Prinzip. Will sagen: Wer den Aufstieg zum Partner nicht schafft, muss das Unternehmen kurz- oder mittelfristig verlassen. Sein

Platz wird von einem der vielen "high potentials" genommen, die McKinsey weltweit rekrutiert.

Konsequenter Darwinismus, gepaart mit attraktiven Gehältern und globalen Einsatzmöglichkeiten, haben dazu geführt, dass führende Beratungsunternehmen wie McKinsey, Booz Allen & Hamilton, Boston Consulting Group und Roland Berger die crème der Hochschulabsolventen für sich gewinnen können, allen voran McKinsey. 1993 widmete das Wirtschaftsmagazin *Fortune* den Mackies einer Titelgeschichte und nannte sie "das bekannteste, verschwiegenste, teuerste, angesehenste, erfolgreichste, vertrauenswürdigste, am meisten beneidete und am meisten verabscheute Beratungsunternehmen der Welt".

McKinsey: Zwischen Mythos...

Teuer, angesehen, erfolgreich: Dazu passt, dass McKinsey 300 der größten 500 US-Unternehmen berät. In Deutschland sind es 48 der Top-100, darunter fast alle Dax-Unternehmen. Mit rund 1100 Beratern und einem Umsatz von 500 Millionen Euro sind die "Götter in Grau" auch Marktführer in Deutschland. Was McKinsey von ihren Wettbewerbern abhebt, ist ihre herausragende Rolle in der betriebswirtschaftlichen Wissensvermittlung:

?? Es waren die McKinsey-Berater Peters und Waterman, die 1982 *In Search of Excellence* veröffentlichten, den größten Wirtschaftsbestseller der Nachkriegszeit in den USA. In Japan entwickelte sich der McKinsey-Statthalter Kenichi Ohmae mit Büchern wie *The Mind of the Strategist* zum führenden Management-Denker seines Landes.

?? Seit 1964 wird das *McKinsey Quarterly* veröffentlicht, eine Zeitschrift, die mittlerweile neben *Harvard Business Review* als Pflichtlektüre für Manager gilt.

?? 1991 gründete McKinsey das Global Institute, ein Forschungszentrum, das die Auswirkungen der Weltwirtschaft auf Unternehmen in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stellt.

Beneidet und verabscheut: Auch dieses Urteil der Zeitschrift *Fortune* lässt sich mühelos belegen. Gipfel der Verunglimpfung war zweifellos die Behauptung des streitbaren Schweizer Soziologen und Bestseller-Autors Jean Ziegler. Im Kontext einer generellen Kritik des

"Raubtierkapitalismus" urteilte er: *"Ich sage immer: Zwischen den Unternehmensberatern wie den McKinsey-Menschen und den SS-Männern gibt es keinen Unterschied. Genau die gleiche Logik. Für einen McKinsey-Menschen gibt es keine Menschen."*

Zieglers Entgleisung läßt sich leicht als verstiegen und indiskutabel abhaken. Weitaus schwerwiegender ist die sachlich fundierte Branchenkritik, die der Wirtschaftsjournalist und Rechtsanwalt Rainer Steppan in *Versager im Dreiteiler* (Eichborn, 2003) äußert.

Steppans Grundthese: *"Unternehmensberater sind keine Problemlöser, sondern das Problem."* Die empirische Beweislast ist erdrückend. Denn zu den größten Beratungskunden von McKinsey in den USA gehörte der Energiekonzern Enron. Noch im Jahr 2001 verkündete das *McKinsey Quarterly*: *"Enron hat die Reputation als eines der innovativsten Unternehmen der Welt erworben, indem es die traditionellen Industriestrukturen attackierte und atomisierte"*.

Wenig später kollabierte das Unternehmen, in die Pleite getrieben durch seinen Chief Operating Officer Jeffrey Skilling, ehemals Leiter der McKinsey Energy Practice. Er führte eine Vielzahl von komplexen Finanztransaktionen durch, die ansehnliche Gewinne erzielen. Im Februar 2001 erklomm Skilling den Topposten, zog sich aber nur wenige Monate später aus der Spitze zurück. Mit ihm gingen eine Reihe von weiteren Mackies. Im November des gleichen Jahres wurden Bilanzfälschungen bekannt, der Aktienkurs stürzte ab. Die Finanztransaktionen erwiesen sich als windig; über ein System von Beteiligungen wurden Phantomprofite erzeugt. Wenig später ist Enron zahlungunfähig; die größte Pleite der Wirtschaftsgeschichte erschüttert das amerikanische Finanzestablishment.

McKinsey fühlt sich keineswegs schuldig, obwohl die Unternehmensberatung über die Jahre Millionen von Dollar für ihre Dienstleistungen kassierte. Und selbstverständlich tragen die Mackies keinerlei Verantwortung für ihren Ex-Kollegen Skilling, der, wie später bekannt wird, seine Enron-Aktien für 33 Millionen Dollar rechtzeitig veräußerte. McKinsey wird auch nicht belangt.

So auch im alten Europa. SwissAir, die insgesamt 100 Millionen Franken Beratungshonorar an McKinsey bezahlte, ging pleite. Lukas Mühlemann, Leiter der Schweizer McKinsey-Niederlassung, stieg bei Credit Suisse die Karriereleiter schnell hoch, brachte das Unternehmen in eine gefährliche Schieflage und musste seinen Hut nehmen. Beim deutschen Baukonzern Philipp Holzmann waren es "nur" 40 Millionen Mark, die vor dem Konkurs an die deutsche Dependence des globalen Beratungsunternehmens flossen. Als eher doppelgesichtig ist die Rolle zu bezeichnen, die McKinsey bei der Westdeutschen Landesbank spielte: Zuerst empfahlen die Berater den Ausbau der Beteiligung an der Londoner Investmentbank Panmure, danach den Abbau just dieser Beteiligung. "*Twice the advice*" spottete die Londoner *Times* über das zweifache Abkassieren der Berater.

Weitere Beispiele gibt es en masse - und zwar nicht nur bei McKinsey. Die Unternehmensberatung Roland Berger & Partner hatte das Tarifsystem Pep für die Deutsche Bundesbahn ausgearbeitet. Dieses System, das die Abschaffung der bisherigen Bahncard mit 50%-Ermäßigung vorsah, mußte nach einem Sturm öffentlicher Entrüstung rückgängig gemacht werden und führte zu einem Umsatzeinbruch im Fernverkehr von 10 Prozent. Hinzu kam ein immenser Imageverlust. Konsequenzen für die Berater? Keine erkennbaren. Wahrlich ein Traumberuf.

... Mafia,

Weswegen ist und bleibt McKinsey so erfolgreich? Weswegen prallen Pleiten und Pannen an der Teflon-Fassade der "Ledernackten des Kapitalismus" ab? Das Versagen im Einzelfall darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Berater mit standardisierten Programmen zur Kostensenkung und Ablaufoptimierung vielen Unternehmen auf dem Weg der Gewinnmaximierung geholfen haben.

Auf redlicher Arbeit gründet der Mythos McKinsey keineswegs. Wer die Aura ergründen will, die von dieser Unternehmensberatung ausgeht, braucht nur die Liste der Ehemaligen Revue passieren zu lassen. In den USA gehören illustre Namen dazu wie die Unternehmenschefs Louis Gerstner von IBM, Robert Haas von Levi Strauss und Harvey Golub von American Express. Auch in Deutschland gehören eine Vielzahl von Topmanagern zum

Alumni-Netzwerk, unter anderem Helmut Panke von BMW, Werner Seifert von der Deutschen Börse und Klaus Zumwinkel von der Deutschen Post. Ist es denn ein Zufall, dass vier von acht Vorstandsmitgliedern bei der Post zu den Mackies gehörten, bevor sie den ehemaligen Staatsbetrieb umkrempten? Oder dass der Chef der Postbank Wulf von Schimmelmann ebenfalls aus diesem Stall stammt?

Die Beweislast ist erdrückend. Und wenn der jetzige McKinsey-Chef Jürgen Kluge in der *Süddeutschen Zeitung* proklamiert: *"Und dann gibt es noch Leute, die über Beziehungen arbeiten. Wir arbeiten über Kenntnisse und Inhalte"*, stellt er die Gutgläubigkeit der Leser auf eine denkbar harte Probe. Tatsächlich verfügt die Beratung über das einflussreichste und geheimnisvollste Netzwerk unserer Zeit. Ein britischer Geschäftsmann wurde mit der Einschätzung zitiert, McKinsey sei eine Mischung aus Oxbridge, den Freimaurern und der Mafia. Bob Worcester, Chef des renommierten britischen Meinungsforschungsinstituts Mori behauptet sogar: *"Es gibt sicherlich eine McKinsey-Mafia. Es ist weltweit gesehen die unglaublichste Elitegruppe von selbst ernannten unsicheren Überfliegern."*

... und Metaphern

McKinsey ist mittlerweile weitaus mehr als ein Mythos von Erfolg und Reichtum, beflügelt von einer Mafia einflussreicher Gönner. Für den Spiegel-Reporter Dirk Kurbjuweit personifiziert sie das Effizienzprinzip schlechthin. In seinem Essay *Unser effizientes Leben - Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen* (Rowohlt, 2003) sieht er Deutschland auf dem Weg in die McKinsey-Gesellschaft dem grausamen Diktat der Ökonomie und der Effizienz gleichermaßen unterworfen.

Kurbjuweit legt den Finger zielsicher in die Wunde. Die sinnentstellte Jagd nach Effizienz vernebelt den Blick für die eigentlichen Prioritäten. Aufgabe des Gesundheitswesens ist es beispielsweise, Menschen am Leben zu erhalten, auch wenn sie als zahlende Patienten aufgrund von Armut ausfallen. Kurbjuweit verweist auf den Fall des Krankenhauses St. Georg in Hamburg, das ein Gutachten von McKinsey einholte. Der ärztliche Direktor zeigte sich mit den Ergebnissen, die Technik und Organisation betrafen, zufrieden. Allerdings,

befand er, fehlte den Beratern „jede Sensibilität für ärztliche und pflegerische Belange.“ Dies aber sind die Hauptaufgaben eines Krankenhauses.

Noch grotesker wirkt es, wenn Geistliche wie ein Pfarrer an der Hamburger Katherinenkirche sich zitieren lassen mit Sätzen wie „*Ich bin Dienstleister im geistlichen Sinn und konkurriere mit anderen Anbietern auf dem Markt für Sinn-Angebote*“. Hier zeigt sich eine peinliche Anbiederung an Vorstellungen von Marktwirtschaft. Der besagte Pfarrer ist aber kein Einzelfall. Was geht in der Evangelischen Kirche in München vor, die sich von McKinsey auf ihre Effizienz hin überprüfen lässt, und was ist zu halten von einem Dekan, der behauptet, die Kirche sei ein „normaler Betrieb“ mit „Kunden“, womit er die Gläubigen meint? Und warum lässt der Vorsitzende der katholischen Bischofskonferenz die Mackies in seinem Bistum wühlen? Einer dieser Berater gab den aufbauenden Satz zu Protokoll: „*Die Kirche hat immer noch einen tollen Markenwert.*“ Jetzt fehlt nur noch die Quantifizierung dieses Markenwerts.

Weitaus drastischer als Kurbjuweit prangert der Dramatiker Rolf Hochhuth in seinem Stück *McKinsey kommt* (dtv, 2003) wachsende soziale Ungleichheit an. Manager streichen Rekordgewinne ein, dafür stehen immer mehr Arbeiter und kleine Angestellte auf der Straße. Hochhuth geht es um die Sozialbindung des Eigentums. Er wehrt sich gegen die kalte ökonomistische Logik unserer Zeit, weniger gegen McKinsey als Instanz. Laut Hochhuths Protagonistin Hilde Zumbusch müsste ein Don Carlos unserer Tage nicht wie bei Schiller „*Geben Sie Gedankenfreiheit*“ rufen, sondern vielmehr: „*Zähmt die Wirtschaft!*“

Zu spüren ist bei schöngeistigen Kritikern wie Kurbjuweit und Hochhuth die Angst vor einer Wirtschaftsdiktatur. Dies beruht aber auf einem Mißverständnis. Denn in den angeblich guten alten Zeiten war die Regulierungswut in Deutschland weitaus stärker. Erst der Wirtschaftsliberalismus angelsächsischer Prägung schuf Freiräume für unternehmerisches Handeln, die bedauerliche Begleiterscheinungen wie Entlassungen ermöglichten. Das sittliche - wenn auch wirtschaftlich abwegige - Gebot, Arbeitnehmer ein Leben lang zu beschäftigen, entfiel. Dies war aber die irriige Geschäftsgrundlage des

deutschen Sozialstaates. Wären die Folgen nicht so schwerwiegend, könnte man kopfschüttelnd schmunzeln über den naiven Versuch der Deutschen, auf der Grundlage falscher Prämissen ein Wolkenkuckucksheim der Sozialfürsorge zu bauen.

Von Sozialromantik und der Sehnsucht nach Artenschutz

Die Kritik an der McKinsey-Gesellschaft verrät auch eine gehörige Portion Sozialromantik. Die Sehnsucht nach einer heilen Welt jenseits der Globalisierung führt aber eher zum Nationalegoismus. Denn in den angeblich guten alten Zeiten waren Menschen im Westen bzw. in der nördlichen Hemisphäre automatisch wohlhabend; der Rest der Menschheit vegetierte mehr oder weniger. Heute sind die Grenzlinien zwischen Wohlstand und Armut verwischt worden. Innerhalb des wohlhabenden Nordens bilden sich Inseln der Armut. Dagegen haben es gerade einige südostasiatische Länder geschafft, innerhalb weniger Jahrzehnte die neuen Wirtschaftsfreiräume zu nutzen; in diesen Ländern bilden sich neue Mittelschichten.

Dies alles geschieht sehr zum Verdruss von Nationalstaaten mit aufwändigen Sozialsystemen. Aber ist es Aufgabe der Weltwirtschaftsordnung, Sorge zu tragen für die Aufrechterhaltung des deutschen Sozialstaates? Wohl kaum. Wer sich wie Hochhuth die Arbeitsplatzgarantien der früheren DDR herbeisehnt, verkennt, dass dieses System nicht nur rigide und menschenfeindlich war, sondern in den wirtschaftlichen Abgrund führte. Ohne Mauerfall hätte irgendwann der Staatsbankrott gedroht.

Was den McKinsey-Kritiker außerdem auszeichnet, ist eine Sehnsucht nach Artenschutz. Ganz am Anfang von *Unser effizientes Leben* schildert Kurbjuweit seinen Besuch beim Verlag S. Fischer. Eine ältere Verlagsangestellte hält ihn für einen der McKinsey-Berater, die gerade im Verlag unterwegs sind, und erklärt wortreich, weswegen ihre Stelle nicht wegfallen sollte. Für Kurbjuweit ein klarer Beleg für die Boshaftigkeit der Unternehmensberater. Mitnichten ist davon die Rede, dass der Fischer-Verlag wohl lange Misswirtschaft betrieben haben muss, um der Dienste von McKinsey zu bedürfen. In Wahrheit hat die

Verlagsführung den drohenden Arbeitsplatzverlust maßgeblich zu verantworten; die McKinsey-Rolle hingegen ist eher die eines Erfüllungsgehilfen. Für Kurbjuweit hingegen ist die Rollenverteilung glasklar: hier die bösen Effizienztäter, da die armen Kulturopfer. Schwarzweißmalerei vom Feinsten.

Unternehmensberater gehören eindeutig zu den Profiteuren der Globalisierung. Sie leben aber auch ein hohes Maß an Internationalität vor - und zwar nicht nur in den multinationalen Beraterteams, sondern sogar an der Spitze. Der gebürtige Inder Rajat Gupta war neun Jahre lang oberster Berater von McKinsey. Auch zwei Deutsche sind in jüngster Zeit zu hohen Ehren gekommen: Dietmar Ostermann schaffte es 2001, Weltchef von A.T.Kearney zu werden. Bei der nicht minder renommierten Boston Consulting Group war es Paul Bürkner, der 2003 den Topposten erlangte. Die deutsche Wirtschaft hingegen verharret in tumb-teutonischen Führungsstrukturen; dementsprechend gering ist der Ausländeranteil an den Führungsspitzen. Die Unternehmensberater bilden eine meritocracy; in Deutschland hingegen werden nach wie vor Karrieren - in der Wirtschaft, aber auch in der Politik - eher ersessen als auf faire Art erarbeitet. Dass dies zu eher mäßigen Ergebnissen führt, liegt auf der Hand.

McKinsey als literarisches Muster

"Der McKinsey-Gedanke ist hauptsächlich ein Gedanke des Nicht-Genügens. Sich und andere unter Stress halten, niemals Zufriedenheit zulassen, die ständige Verbesserung, Erneuerung, Aufwertung. Das Menschenbild unserer Zeit, vor allem der Körperkult, überträgt diesen Stress auf das Private." So Dirk Kurbjuweit. In John von Düffels satirischem Roman *Ego* (DuMont, 2001) ist der Protagonist Philipp eine Verkörperung des narzisstischen Körperkults. Der junge Unternehmensberater ist auf dem besten Weg, Juniorpartner zu werden. Er kümmert sich aber zu sehr um Brustbehaarung und Bauchnabel und dementsprechend wenig um Karriere und Beziehung.

Im Volksmund grassieren zahlreiche Verballhornungen des Beraterdaseins. Sattsam bekannt beispielsweise ist der Spruch, ein Unternehmensberater sei jemand, der einem die Uhr stiehlt, um einem anschließend die Uhrzeit

mitzuteilen. Auch Drastischeres ist bekannt, so beispielsweise die Charakterisierung des Beraters als eines Mannes, der hundert Arten kennt, Liebe zu machen - aber kein einziges Mädchen.

Die Beratergilde, allen voran die McKinsey-Elite, gilt gemeinhin als arrogant und selbstgefällig. Umso wertvoller wirkt der Schlüsselroman von Fabian Hardenberg *Heiße Phase* (Campus, 2002). Hardenberg ist das Pseudonym für einen Unternehmensberater mit siebenjähriger Praxiserfahrung. Dementsprechend wirklichkeitsnahe gerät seine Schilderung des extremen Erfolgsdrucks, unter dem sein Protagonist Dr. Sebastian Ritter steht. Wie sein Beraterkollege Philipp in *Ego* steht Ritter kurz vor der Partnerwahl. Dementsprechend hoch sind die an ihn gesteckten Erwartungen.

Wer Hardenbergs Ausführungen liest, kann sich des Mitgefühls für die gehetzten Berater, fachlich oft überfordert und im Dauerclinch mit unangenehmen Topmanagern bei den Klienten, nicht erwehren. Ritter gerät zwischen die Fronten, wird zum Bauernopfer einer Intrige, an der sein Chef beteiligt ist. Hardenberg zeigt deutlich, wie schmal der Grat zwischen Winner und Loser verläuft.

Ein ähnlich differenziertes Bild vermittelt Kathrin Röggla in ihrem protokollartigen Roman *wir schlafen nicht* (S. Fischer, 2004), der schon als Stück uraufgeführt worden ist. Sie beschreibt eine Welt der Jobnomaden: Unternehmensberater, Online-Redakteure und andere Wandervögel der Wirtschaft. Eine Welt der Tristesse, denn, so vertraut ihr der Senior Associate der Unternehmensberatung an, "*du hast hier ja keine sozialisation, du baust auch keine auf, weil du weißt, du bist in ein paar Monaten wieder weg, and freitags landest du dann um halb elf in deiner stadt, dann schreibst das reporting am wochenende, und du machst deine reisekostenrechnung, also noch mal acht stunden am wochenende.*" Röggla, die sich weder mit Großschreibung noch mit der neuen Rechtschreibung anfreuden kann, vermittelt einfühlsam und ohne erhobenen Zeigefinger die Auswirkungen dieser Ortlosigkeit, das Gefühl, den Inhalt der Hotel-Minibar, die Streifen der Tapete, das Lächeln der Rezeption in- und auswendig zu kennen.

McKinsey als Auslöser von Monologen

Die literarischen Annäherungen von Rögglä und Hardenberg sind schon deswegen wertvoll, weil die Debatte über Beratungen gänzlich einseitig verläuft. Den schöngeistigen Kritikern von McKinsey und Co. fehlt oft der Sinn für ökonomische Zwänge, die sie in flammenden Worten ablehnen. Der Wirtschaftsjournalist Nikolaus Piper kritisiert diese Negativeinstellung: *"Eine besondere Erblast der deutschen Geschichte ist es dabei, 'die' Wirtschaft als etwas Fremdes, Feindliches, von der Gesellschaft Abgetrenntes zu betrachten... Aber die Negation des Ökonomischen ist Ignoranz, die den anderen Dingen des Lebens die materielle Grundlage entzieht."*

Die Wirtschaftsvertreter hingegen, allen voran die Berater, können nur von Funktionalitäten reden. Sie sind gefangen in der linearen Logik von Produktlebenszyklen und Marktgesetzmäßigkeiten. Dies ist selten erkenntnisfördernd. Soeben hat der Gründungsdirektor des McKinsey Global Institutes William W. Lewis sein Magnum Opus veröffentlicht, *The Power of Productivity*. Lewis' Botschaft: Der wirtschaftliche Fortschritt hängt von steigender Produktivität ab. Arme Länder sind in diesem Zusammenhang gut beraten, den Konsum anzukurbeln. Das Buch baut auf einer gigantischen Feldforschung in 13 Ländern über einen Zeitraum von 10 Jahren auf. Die Schlussfolgerungen des McKinsey-Masterminds sind leider so bescheiden wie banal.

Was hinzu kommt: Die Wirtschaft ist wesentlich autoritärer aufgestellt als Bereiche wie Wissenschaft und Publizistik. Gerade bei Unternehmensberatungen wie McKinsey herrschen geradezu militärische Strukturen, wie Rainer Steppan sie am Beispiel eines McKinsey-Einsatzes beim Halbleiterhersteller Infineon beschreibt: der Engagement Director als General, der Senior Engagement Manager als Offizier vor Ort; unter ihm der Engagement Manager, ein Unteroffizier, der zahlreiche Associate Consultants befehligt.

Dass daraus keinerlei Diskursfähigkeit entsteht, liegt auf der Hand. Die Kritiker hingegen ernten mit ihrer Rhetorik reichlich Applaus, bewirken aber das Gegenteil einer Verständigung, die zu humanen Lösungen führen könnte. *"Es wird pauschal und populistisch Meinung"*

gemacht, ohne ausreichend Fakten zu kennen oder zu berücksichtigen", klagt Branchenexperte Thomas Lünendonk, der seit 1983 Rankings und Studien durchführt.

Dabei wäre ein Dialog dringend angebracht, beispielsweise über Sinn oder Unsinn der Beschäftigung von Unternehmensberatern bei Reformen in kulturellen oder kirchlichen Einrichtungen. Das Problem ist keineswegs neu: Schon 1995 gab beispielsweise die Stadtverwaltung Düsseldorf eine halbe Million Mark aus für ein Gutachten der Unternehmensberatung Kienbaum zur Deutschen Oper am Rhein. In den letzten zehn Jahren hat die Zahl derartiger Projekte rasant zugenommen, nicht aber die Reflexion über ihre Sinnhaftigkeit. Der Staatsphilosoph Niccolo Machiavelli vermerkte schon vor fünfhundert Jahren: *"Die guten Ratschläge... müssen ihren Ursprung in der Klugheit des Fürsten haben - nicht umgekehrt."*