
McKinsey – Kapitalismus pur

Manfred Hoefle – April 2019

INHALT

HÄUFUNG VON SKANDALEN	2
WIE KONNTE DAS GESCHEHEN? - VIER GRÜNDE	4
WIE LÄSST SICH DER EINFLUSS BEGRENZEN?	9
MCKINSEY UND DIE FOLGEN	11
ABSCHLIESSEND	13
QUELLEN UND LINKS	
ANMERKUNGEN	

Marvin Bower (1903-2003)¹ „Father of the Consulting Profession“ hielt Integrität für eine bestimmende Eigenschaft langfristig erfolgreicher Unternehmen. In seinen Worten: „Maintenance of high ethical standards in external and internal relationships is essential to maximum success.“

Großen Wert legte er auf die Haltung, das Anliegen des Klienten wichtiger zu nehmen als das Honorar für McKinsey.² Berater sollten demzufolge nur Aufträge annehmen, die notwendig sind und mit hoher Zufriedenheit ausgeführt werden können. Nach seinem Willen sollte McKinsey keine *Corporation*, sondern eine „Firm“ sein und die Arbeit für die Klienten „Practice“ bedeuten und nicht bloß *Business* sein; eine Einstellung, die vom Ursprung der 1926 von James O. McKinsey gegründeten Wirtschaftskanzlei herrührt.

Doch das Vermächtnis Bowers, des McKinsey prägenden Managing Directors, war nicht von langer Dauer. Ende der 1980er-Jahre begann es sich immer mehr aufzulösen.³ Wie es dazu kam, wo McKinsey heute und für was McKinsey steht, davon handelt diese Denkschrift.

HÄUFUNG VON SKANDALEN

Gleich ein erstes Indiz: Googelt man „McKinsey (Largest) Scandals“ (6.3.2019) erhält man beachtliche 532.000 Resultate. Sucht man Berichte über diese Fälle, stößt man seit weniger als einem Jahr auf diese Schlagzeilen: *McKinsey, KPMG accused of criminal breaches over South-Africa Gupta scandal* (FT, January/17/2018); „*McKinsey : McKinsey Lost it's Way in South-Africa* (NYT, June 26 2018) , *McKinsey's Saudi Arabia Scandal Exposes the Consulting Industry's Achilles Heel* (slate.com/news: Oct. 22, 2018); *Turning tyranny into a client, How McKinsey is helping the rise of authoritarian regimes like China & Russia* (NYT,: Dec. 17, 2018); *Capital's Willing Executioner* (current affairs, February 05, 2019); *McKinsey Will Return \$15 Million in Fees Over Disclosure Failures* (NYT, Feb. 19, 2019); *As McKinsey Sells Advice, It's Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome* (NYT Feb. 19, 2019).⁴

Diese Aufzählung vermittelt mehr als nur einen ersten Eindruck. Weitere Recherchen zeigen, dass an den Skandalen „Emerging Countries“ und nichtwestliche Länder v.a. mit staatlichen Auftraggebern (Saudi-Arabien, Malaysia, Türkei), Staatsfirmen (v.a. China), Plutokraten/Oligarchen (Russland, Ukraine, Südafrika) großen Anteil haben. Doch es gab schon Skandale bzw. problematische Geschäfte davor in den USA und in Europa. Zu letzteren zählen der vielfach zitierte Exitus von Enron (2007) und von Swissair (2002), ethisch bedenkliche

¹ Von 1950-1967 und danach Emeritus („Weiße Eminenz“) bis 1992.

² Marvin Bower hat zwei bekenntnisreiche, das Managementdenken von McKinsey anleitende Bücher verfasst: *The Will to Manage: Corporate Success Through Programmed Management* (1966). Und: *The Will to Lead: Running a Business with a Network of Leaders* (1997). Seitdem hat kein CEO die Firmenphilosophie beschrieben. Die naheliegende Antwort: Wenn es gilt alle Opportunitäten zu nutzen, ist eine Firmenphilosophie hinderlich.

³ Beginnend mit Frederick Gluck (1988-1994); Rajat Gupta (-2003) und zuletzt Dominic Barton (2009-2018). Aktueller Global Managing Partner ist der in Kanada geborene Brite Kevin Sneader (Hongkong.)

⁴ Ein bezeichnender Titel: „*The standard-bearer for autocrats, looters and torturers; Is global consulting giant McKinsey evil?*“ (marketwatch.com, Sept. 25, 2013).

Empfehlungen an Versicherer⁵ und die fast unbekanntenen Engagements im Vorfeld der US-Bankenkrise von 2008.⁶ Davor, im „New Economy“-Hype“ kam es zu einer Reihe von erstmals mit Performance/Anteils-Klauseln versehenen Aufträgen, an deren Ende gescheiterte Start-ups standen.⁷

Prominentestes Vorkommnis war die Verurteilung des Ex-McKinsey-Chefs Rajat Gupta wegen Insider Trading und Verschwörung. Im sogenannten Galleon Case kamen gemeinsam mit Anil Kumar, Protegé und Senior Partner von McKinsey begangene kriminelle Machenschaften zutage, in deren Zentrum der befreundete Hedge-Fund-Titan Raj Rajaratnam stand. An ihn gab Gupta aus dem Boardroom von Goldman Sachs heraus Tipps und Kumar lieferte umfangreiche Informationen über Klienten.

Der in Boards der renommiertesten Universitäten vertretene, philanthropisch global und weitläufig engagierte, unglaublich vernetzte Gupta⁸ war Opfer einer Kombination von Neid und Gier geworden. Von dieser sind häufig *extra smart people* getrieben, die nicht einsehen wollen und ertragen können, dass andere, weniger Clevere viel mehr Geld machen.⁹ Übrigens: Gupta ist uneinsichtig, zeigt nach seinem Gefängnisaufenthalt keinerlei Reue und unternimmt Anlauf zu einer neuen „verdienstvollen“ Existenz.¹⁰

Ein krasser, mit McKinsey in enger Verbindung stehender Fall ist der Niedergang von Valeant Pharmaceuticals. Der größte kanadische Pharmakonzern war das Management-Konstrukt von J. Michael Pearson, einem McKinsey-Veteran (23 Jahre), zuletzt für Pharma zuständiger Director. Er war nicht allein: drei McKinsey-Veteranen waren bei Valeant und die Firma half weiterhin mit Rat und Tat.

Die Rezeptur war radikal, sie beeindruckte – um nicht zu sagen begeisterte – aktivistische Investoren. In sechs Jahren verzehnfachte sich der Umsatz mit 60 Firmenübernahmen, der branchentypische FuE-Aufwand von 15-20 Prozent wurde auf drei Prozent gedrückt (was die Entlassung des Großteiles des Forschungspersonals an vielen Standorten bedeutete), die Preise für einzelne Medikamente wurden exorbitant, d.h. das Hundertfache und mehr angehoben, wenn es eine Abhängigkeit der Patienten möglich machte. Eine Folge der Turbo-Wachstumsstrategie war die Aufnahme von 30 Mrd. USD Schulden und zwecks Steuerersparnis wurde eine *inverse fusion* fabriziert.

⁵ Betrifft Allstate Insurance Corporation; ausführlich beschrieben im Buch „From Good Hands to Boxing Gloves“ von David Berandinelli.

⁶ Zum Beispiel auch das Engagement bei GE Capital, das vom damaligen GE CEO, Jeffrey Immelt, mit einem Verlust von einer Mrd. USD beziffert wurde.

⁷ Diese bis dahin McKinsey untypischen Verträge wurden vom McKinsey Chef Gupta und dem auf Silicon Valley spezialisierten Senior Partner, Anil Kumar, ermöglicht.

⁸ Hierzu ein paar Details: HBS, MIT Sloan, Wharton, Kellogg neben der von ihm gegründeten Indian Business School; (Advisory) Board-Sitze: Goldman Sachs, Procter & Gamble, Sberbank und mehrere Capital Funds; Berater von Organisationen: Rockefeller Foundation, UNO; Melinda & Bill Gates Foundation, WEF.

⁹ Der Richter fügte seinem Urteilsspruch verständnisvoll hinzu: “He is a good man. But the history of this country and the history of the world is full of examples of good men who did bad things”.

¹⁰ So seine Bekundungen im März 2019 erschienenen Buches „Mind Without Fear“.

Was allein zählte, war die höchste Kapitalisierung an der Börse von Toronto, die im Juli 2015 mit der Verdrängung der Royal Bank of Canada eintrat. Jedoch bald kam es zu schubartigen Kursverlusten, u.a. ausgelöst durch Anhörungen im amerikanischen Senat, Betrugsvorwürfe, Buchungsfehler, Gewinnwarnungen. Valeant verlor in kurzer Zeit bis 90 Prozent des Börsenwertes, entledigte sich mit Mühe des CEO Pearson, verkaufte eine Reihe von Geschäften, beendete 70 Gerichtsverfahren. Seit Mitte 2018 firmiert das Unternehmen unter Bausch Health Companies Inc.

Pearson ist ein Musterfall manageristischer Hybris. Der *Master Mind* des als „Enron der Pharmabranche“ zu kennzeichnenden Unternehmens erhielt ein Jahr vor dem jähen Absturz eine Entlohnung von 182,9 Mio. USD.¹¹ Sein Aktienpaket war rund drei Mrd. USD wert. Zu dieser Zeit machte er als Philanthrop in Kanada einiges Aufheben, als er seiner Universität und der Bildungsstätte seiner Frau etwas „zurückgab“.

Valeant ist kein einzigartiger „Fall“ für ein von *Strategy Consultants* ersonnenes und von gierigen Investoren bewundertes Geschäftsmodell. In einer weniger ausgeprägten Form hat das von McKinsey eingefärbte *Strategiemuster* keine Seltenheit.

WIE KONNTE DAS GESCHEHEN? - VIER GRÜNDE

„Observe the highest ethical standards“ ist ein wohlfeiles Postulat im Vision & Value Statement von McKinsey, wenn die Gegenkräfte ständig die Oberhand haben. Das beginnt beim Personal.

Der erste Grund: Überheblichkeit

Von Anfang an legte Bower Wert auf einen fundamentalen Unterschied zu damaligen Beratungsunternehmen: Junge MBAs der besten Business Schools, an erster Stelle von Harvard,¹² sollten mit der dort geschulten Analysestärke Beratung für das Top-Management erbringen. Die früher rekrutierten Absolventen kamen meistens aus dem großbürgerlichen Milieu, waren entsprechend sozialisiert, leistungsbereit, ihrer angeblichen Überlegenheit bewusst, aber im Allgemeinen nicht überheblich. Mit dem Wissen um den monetären Wert beeindruckender Abschlüsse bzw. *Credentials* und der ständigen Selbstvergewisserung, einer elitären Firma anzugehören, zog allmählich Hybris ein. Die MBA-Jungberater - man könnte sie zu Recht „Lehrlinge“ nennen – fühlen sich dazu berufen, vorzuführen, dass sie es an *Smartness* - was eine andere Kategorie als klug, sachkundig, kenntnisreich ist - mit jedem aufnehmen.

Wie zeigt sie sich? *Smartness* ist im Falle von McKinsey ein Amalgam von allerlei *sophisticated tools*, eine Quantifizierungsmanie und die einseitige Berücksichtigung von Fakten, verbunden mit dem Außerachtlassen von *Feeling*, Intention und Kreativität, Zugriff auf riesige mit (Vorgänger-) Studien und Wettbewerberdaten gefüllten Datenpools; das Ganze verpackt zu bewährten *Stories* und mit großer Selbstsicherheit in einer Aura höchster Vertraulichkeit vorgetragen und dann zu voluminösen *Binders* zusammengefasst. Immer von neuem werden die letzten Moden von Business Schools oder eigene Abwandlungen in die Managementpraxis transferiert, stets mit einer

¹¹ Pearson war damit der bei weitem höchstbezahlte Manager Kanadas. Gegen heftigen Widerstand wurde er aus dem Unternehmen gedrängt.

¹² Neben einem *Law Degree* von Harvard hatte Bower einen Abschluss der HBS. Andere präferierte Hochschulen waren/sind in den USA Wharton, Chicago, Stanford, Yale.

wohlklingenden Bezeichnung versehen. Ein derartiges Beratungspaket macht in aller Regel auf unsichere Manager einen solch starken Eindruck, dass sie sich die Vorschläge ohne weiteres zu eigen machen.

Nach eigenem Bekunden sieht McKinsey für sich in „insecure overachievers“ einen besonders nützlichen Typus. Dieser sucht um allen Preis Anerkennung unter Gleichen, noch mehr von Übergeordneten, auch unter Inkaufnahme bedenklicher Praktiken. Nachdem Leistung bei McKinsey in hohem Maße incentiviert ist, ein ständiges Ranking stattfindet, nimmt es nicht wunder, wenn Einzelne an die Grenzen des Erlaubten und darüber hinaus gehen. Die Anreize sind vorrangig monetär und darum ist es naheliegend, dass viele Abgänger umgehend bei Hedge- und Private Equity (PE)-Funds mit der Aussicht auf viel mehr Geld anheuern.

Noch ein Detail, das typisch für die Firmenkultur ist: Schon Junior-Berater reisen, logieren und kleiden sich wie das Top Management. Dieser Stil hebt das Ego schon früh auf luftige Höhen.

Der zweite Grund: Gier

Kapitalismus wird mitunter mit einem gefräßigen Tier verglichen. In der moderaten Form wird er als das Wirtschaftssystem beschrieben, das der Natur des Menschen entgegenkommt, nämlich dem ständigen Streben nach einem möglichst hohen Eigennutz. Was dahinter steht, ist Gier. Mehr als in der Realwirtschaft ist im Parabusiness, zu dem das Management-Consulting zählt, das Einkommen der Maßstab für Gier. In der Top-Managementberatung wird das Einkommen in Beziehung gebracht zu der Vergütung, die Vorstände und CEOs erhalten, wiewohl bezüglich Haftung und Beschäftigung fundamentale Unterschiede bestehen.

Weil aber McKinsey-Directors bzw. Senior Partners sich ebenbürtig fühlen, intellektuell gewöhnlich dem Auftraggeber überlegen, liegt der Anspruch auf einen gleichwertigen „Verdienst“ nahe. In der Tat bewegen sich die Vergütungen von Direktoren auf Höhe der von Vorständen, des Managing Directors¹³ annähernd auf der eines typischen US-CEOs.¹⁴

Dazu passend: McKinsey hat eine lange Tradition in der Einrichtung von Vergütungssystemen, die das beauftragende Top-Management der Klienten begünstigen.¹⁵ Namentlich mit dem stetigen Anstieg der Top-Managementvergütung, gekoppelt mit der Quartalsorientierung, erhielt der Managerismus Auftrieb. McKinsey verstärkte den Trend mit Empfehlungen zur zentralen Rolle des CEOs als Portfolio-Manager, zur Konzentration auf Kernkompetenzen, zu Shareholder-Value, Re-engineering und M&A. In der Folge wurde Management zuerst in den USA kurzfristiger,

¹³ Bemerkenswert ist die Aussage von Barton, dass jemand, der auf höchstes Einkommen abziele, nicht bei McKinsey anfangen soll. Das stimmt zu einem Teil, weil große Einkommenssprünge aufgrund des pyramidalen Gehaltssystems erst ab dem Partnerstatus einsetzen.

¹⁴ Das *Compensation Package* eines Senior Partners liegt bei rund fünf Mio. USD, des General Managers bei über 10 Mio. USD. Das Vermögen der letzten drei Langzeit-Management Directors wurde zum Zeitpunkt des Ausscheidens auf jeweils rund 100 Mio. USD geschätzt.

¹⁵ McKinsey profilierte sich ab Mitte der 1950er-Jahre als Befürworter höherer Vergütung für das Top-Management. McKinsey-Partner Arch Patton lieferte den Klienten „gute“ Argumente. Siehe dazu: Duff McDonald: *The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business*, Simon & Schuster, New York, 2013. In Deutschland hatte der Wechsel des McKinsey-Directors und Key-Accounters E. Krubasik zur Folge, dass die Siemens-Vorstandsgehälter um die Hälfte angehoben wurden (Manager Magazin 02/06/2006).

incentivierter, zunehmend effizienzfixiert und kapitalmarktgetrieben. Und Wertschöpfung erhielt die fatale Verengung auf höhere Kapitalisierung.¹⁶

Um auf dieses Spitzenniveau zu kommen, muss ein Partner/Principal in der pyramidalen Struktur von McKinsey alles in Bewegung setzen, lukrative Aufträge herein zu holen. Früher waren das gewöhnlich Umstrukturierungsaufträge von Konzernen und Branchen, Down-sizing oder Turn-around-Projekte, Efficiency-Projects, Portfolio-Management- und Shareholder Value Programme, „World-class“ und Future Programs, die von *Key-Accountern* akquiriert wurden.¹⁷ In der jüngeren Vergangenheit wurden vermehrt riskante und problematische Aufträge angenommen. Darunter fielen der komplexe Bereich von *Structured Finance* und (Semi-) *Government Contracts* in Problemländern. Dazu gehören auch ungewöhnliche Regierungsaufträge wie der vom U.S. Immigration and Customs Enforcement (ICE)¹⁸ oder eben in Deutschland Rahmenaufträge für das Verteidigungs- und Innenministerium. Der Umsatzanteil korruptionsanfälliger Länder hat sich nach vorsichtiger Einschätzung seit der Jahrtausendwende von fünf Prozent auf etwa ein Viertel erhöht.

Zu einem Schwerpunktland hat sich Saudi Arabien entwickelt. In der Zeit von 2011-2016 wurden nach eigener Schätzung 600 Aufträge mit einem Gesamtvolumen von mehr als einer Mrd. USD. abgewickelt. Zu „Vision 2030“ von Mohammed bin Salman, Kronprinz von Saudi-Arabien, stehen eine Vielzahl von Projekten an, darunter das weltweit größte Stadtentwicklungsprojekt NEOM.¹⁹ Dass in Folge eines „Security Project“ Kritiker des Königshauses in Haft gerieten, unterstreicht die nur im Ausnahmefall bekannt gewordene Brisanz des McKinsey-Engagements.

In Südafrika erlebte McKinsey 2018 mit einem *Performance Fee*-Kontrakt über 700 Mio. USD für den staatlichen Energieversorger ESKOM ein Debakel. Für nur acht Monate „Beratung“ wurden 100 Mio. USD verrechnet, wovon 40 Mio. USD an eine vorgelagerte Firma des korrupten Gupta-Clans flossen²⁰. Nach Aufdeckung des kriminellen Falles erklärte sich McKinsey, soweit bekannt zum ersten Mal in der Firmengeschichte, zur Rückzahlung eines großen Teils bereit. Doch den Hauptschaden tragen die Kunden von ESKOM, die sich mit den fortdauernden Mängeln abfinden müssen.

Um Umfang und Vielfalt der Problemfälle deutlich zu machen, soll diese Auflistung dienen: Transnet (Südafrika), Petrotrin (Trinidad), Financial State Overhaul (Puerto Rico). Zu erwähnen ist

¹⁶ Erst 2011 sprach sich Barton gegen den „short-termism“ aus (HBR 3/2011): „First, business and finance must jettison their short-term orientation and revamp incentives and structures in order to focus their organizations.“

¹⁷ Ein typischer Fall waren H. Henzler und E. Krubasik. In der Zeit als „Siemens-Betreuer“ (und bei letzterem als Siemens-Zentralvorstand) summierte sich das Honorarvolumen von McKinsey auf eine mittlere dreistellige Millionen-Eurosumme. Die Vorstandstätigkeit von Krubasik wurde sogar von McKinsey-freundlichen Journalen als nicht fruchtbar bewertet. Ein schlechtes Zeugnis erhielt der Ex-McKinsey-Deutschlandchef (1999-2006), Jürgen Kluge, der 2010-2012 Vorsitzender des Vorstandes der Franz Haniel & Cie. GmbH war.

¹⁸ Nach Bekanntwerden dieser Auftragsbeziehung über 20 Mio. USD protestierten McKinsey-Mitarbeiter, worauf die Zusammenarbeit abrupt gekündigt wurde.

¹⁹ Für diese Aufgabe wurde der bereits bei Siemens McKinsey-affine ex-CEO von Siemens-/ Alcoa, Klaus Kleinfeld, tätig. Seit 2018 ist er persönlicher Berater des saudischen Kronprinzen. Er war sein ständiger Begleiter während dessen letzter USA-Reise.

²⁰ Keine verwandtschaftliche Verbindung zum Ex-CEO Gupta.

die Vielzahl von Kooperationen mit autoritären Staaten/Regimen: China (22 Staatsunternehmen)²¹, Russland (Akhmetov u.a.), Ukraine (v.a. Yanukovych), Türkei (Erdogan), Malaysia (Najib). Das Interesse ist beidseitig: McKinsey vermittelt Legitimation und erhält im Gegenzug einen großzügigen finanziellen Ausgleich.

Ein untrüglicher Ausdruck von Gier ist die Wachstumssucht. Bis in die 1990er-Jahre wies McKinsey ein jährliches Wachstum von etwas weniger als 10 Prozent auf. In der Ära Gupta wurde das Wachstum auf durchschnittlich 20 Prozent gesteigert mit Schwerpunkt Osteuropa, aber insbesondere in seinem Heimatland Indien. Während der Ära Barton wurde das forcierte Wachstum fortgeführt mit den Schwerpunkten Korea, China, Südostasien und den Erdölstaaten. Heute ist McKinsey mit 130 Büros in über 65 Ländern vertreten.²² Der Beratungskonzern selbst war traditioneller Verfechter der Internationalisierung, zuerst im Auftrag von US-Unternehmen, später im Auftrag von Nicht-US-Unternehmen und deren Regierungen.

Der dritte Grund: Dominanz

McKinsey ist im Kern ein Machtapparat mit dem Anspruch, *Impact* auf mehr als 80 Prozent der größten Unternehmen weltweit, tausende große und einflussreiche Institutionen zu nehmen. Das geschieht neben der Beratung mit dem Platzieren der vielen im Zuge des „up or out“ ausscheidenden Junior-Berater und die Förderung des gezielten Wechsels von Senior-Beratern in Top-Funktionen.²³ McKinsey ist zu einem wichtigen Player im *Top-Management-Placement* avanciert.²⁴

Wer ausscheidet, reißt sich ein in ein Alumni-Netzwerk, das lebenslang erhalten bleibt und das von ihm nicht weniger als neue Aufträge erwartet oder zumindest Ideen und Kontakte. McKinsey weiß um den Nutzen dieses auf 30.000 Mitglieder angewachsenen Netzes, pflegt es intensiv, organisiert regelmäßige Treffen und Konferenzen. Ein wichtiger Knoten darin ist das verschwiegene McKinsey Investment Office (MIO), im Kern ein Hedge-Fund mit 12 Mrd. USD *under management* im Steuerparadies Guernsey. MIO dient der Altersversorgung des McKinsey-Personals und der Vermögensverwaltung für ehemalige und derzeitige Partner. Dieses Geben und Nehmen erzeugt Loyalität. Noch eine Facette: Der Einsicht folgend, dass eine freie Entscheidung am besten durch eine Gefälligkeit vorbereitet wird,²⁵ werden Söhne und Töchter „wichtiger“ Eltern mit Wohlwollen als Praktikanten und Berater aufgenommen.²⁶

²¹ Es besteht ein berechtigtes Interesse daran zu erfahren, um welche Unternehmen es sich handelt, ob zum Beispiel Huawei und der Eisenbahn-Monopolist CRRC dazu gehören.

²² Im Nahen Osten Bahrain, Kuwait, Katar, Saudi-Arabien, UAE und die Erdölstaaten Aserbeidschan, Kasachstan. In Afrika: Angola, Ägypten, Kenia, Marokko, Nigeria, Südafrika.

²³ Beispiele in Deutschland sind: Oliver Bäte (Allianz), Wolfgang Bernhard (Daimler), Edward Krubasik (Siemens), Frank Appel (Post), Torsten Oletzky (ERGO).

²⁴ Dazu gehört beispielsweise die bereitwillige Erstellung von Präsentationen für nützliche Top-Managementaspiranten, die Bereitstellung von Studien, Einladungen zu Fact finding-/Best Practice-Missions und anderes mehr.

²⁵ Von Plinius, dem Jüngeren (um 61-113), römischer Politiker und Schriftsteller.

²⁶ Beispiele sind Susanne Klatten (Quandt-Familie), Brigitte Mohn (Bertelsmann), der Sohn von Hermann Franz (früherer Siemens-Aufsichtsratsvorsitzender), zwei Kinder der Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen. Der prominenteste Fall ist in den USA Chelsea Clinton (McKinsey von 2003-2006), die für die das Management der „Familienstiftung“ einen McKinsey Partner holte und Aufträge an McKinsey zwecks Neuorganisation der unkoordiniert gewachsenen Organisation erteilte.

Die Vermachtung von Unternehmen folgt einem leicht verstehbaren Vorgehen: In mehreren aufeinanderfolgenden Beratungsprojekten erwirbt McKinsey tiefes Organisationswissen, Kenntnis von und Nähe zu den Entscheidern, überzeugt diese, dass die Umsetzung der Empfehlungen einen Kraftakt verlangt, der eigentlich nur von dem McKinsey-Project Leader zu leisten ist. Sobald jener als dafür zuständiger Vorstand installiert ist, folgen in aller Regel weitere Aufträge.

Die Vermachtung ist komplett, wenn McKinsey in den Aufsichtsrat eingezogen ist und den Vorsitz übernommen hat. Schulbeispiel dafür ist die Deutsche Post AG, die nach der Privatisierung mit Klaus Zumwinkel einen McKinsey-Director zum CEO erhielt, mit dem McKinsey-Principal Frank Appel den Zentralbereichsleiter für die Konzernentwicklung und sein Nachfolger gleich mit, neben weiteren McKinsey Leuten als Vorstände und schließlich mit dem ex-McKinsey-Partner Wulf von Schimmelmann den Aufsichtsratsvorsitz (2009-2017). Die ehemalige Bundesbehörde wurde in dieser Zeit nicht ganz unerwartet zu einem Schlüsselkunden.²⁷ Übrigens: Der Vergleich zur Rolle der IG Metall bei VW hinkt insoweit, als die Hausgewerkschaft über den Konzernbetriebsrat lediglich ein Co-Management ausübt.

McKinsey hat sich seit ‚Gupta‘ verstärkt um Engagements im staatlichen Sektor bemüht und sich als allseitigen Souffleur autoritärer Regenten und von Regierungen verdingt. Eindrucksvoll gelang diese Rolle Dominic Barton als Chairman des Seoul International Business Advisory Council unter der Präsidentschaft von Lee Myung-bak. In Kanada hat der Emeritus Barton das Ohr der Regierung, so bei seinem Plädoyer für eine stärkere Migration in einem Land, das seit langem die Einwanderungsquoten anführt. Und als erklärter Verfechter des Free Trade Agreement mit China sieht er für Kanada keine Probleme durch chinesische Infrastruktur-Unternehmen.²⁸

Der vierte Grund: Undurchschaubarkeit

Vertraulichkeit bzw. Verschwiegenheit sind sorgfältig gepflegte Aspekte der ständig deklarierten Professionalität. Alles wird routinemäßig als (Highly) Confidential deklariert, nummeriert, mit Identitätsmarkern zu versehen – angeblich nur zum Schutz des Klienten. Doch wo bleibt der eigene Vorteil?

Im Grunde dreht sich alles um Selbstschutz. Bei Auftragsannahme wird die Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung (*nondisclosure*) gefordert. Es liegt die Vermutung nahe, dass zum Einen der Klient Dritten keinen Einblick gewähren und nur einen engfassten Kreis umfassend in das Beratungsergebnis einweihen soll; zum Anderen, dass McKinsey auf diese Weise in die Lage versetzt wird, die Projekterkenntnisse weiter zu verwerten und grobe Fehler verborgen bleiben.

Bei eingehender Betrachtung ist McKinsey eine einzigartige *Knowledge & Practice Exchange* Organisation; sie managt den weltweit umfassendsten Datenpool zu Großunternehmen, Organisationen und Behörden. Zum ständigen Austausch von Informationen über Projekte bzw. Klienten sind sogenannte *Practice Groups* eingerichtet: für mehr als 20 Branchen, funktionale Themen wie *Finance and Risk Management*, sowie für „Capabilities & Solutions“. In diesen Erfahrungsgruppen werden im Normalfall transnational Erkenntnisse und Erfahrungen ausgetauscht und aufbereitet.

²⁷ Die enge Verbindung von McKinsey zur Post AG verdient eine Aufarbeitung im Rahmen der Historie der privatisierten Bundesbehörde Deutsche Post.

²⁸ Barton ist Chancellor und Ehrendoktor der Waterloo Univ., die in Kooperation mit Huawei steht.

Die behaupteten „Chinese Walls“ zwischen Teams, die zur gleichen Zeit oder nacheinander für Konkurrenten bzw. für die gleiche Branche u.a. tätig sind, sind nicht nachprüfbar. Dabei handelt es sich wohl um eine eifrig gepflegte, die Klienten beruhigende Illusion. Schließlich lebt eine so weitverzweigte und dominante Organisation von der umfassenden Verwertung vertraulicher Informationen. Das wird bereits bei der Formulierung von *Proposals* sichtbar, wenn mehr oder weniger verschlüsselt auf die schon vorhandene Expertise hingewiesen wird. Auch die ab den 1980er-Jahren zur soften Akquise veröffentlichten zahlreichen Bücher von (ex-)McKinsey-Partnern – angefangen bei „In Search of Excellence“ – enthalten für Insider Kundeninformationen.²⁹

Auf der anderen Seite gibt sich McKinsey als Hort von Geheimhaltung und Vertraulichkeit aus. Die bekannt gewordenen „Problemfälle“ wurden nur im Zuge von Gerichtsverfahren und Untersuchungen von Behörden publik. Ein jüngstes Beispiel ist das vorgeblich von McKinsey unabhängige Management Office (MIO).³⁰ Es war in mehrere Deals im Zusammenhang von Beratungen für Puerto Rico und die Aktivität des *Bankruptcy Practice* verwickelt;³¹ die Anlagepolitik des MIO, zum Beispiel das Investment in Valeant, lässt ahnen, dass weitere Interessenskonflikte wahrscheinlich vorkamen.³² Warum soll die „Eisberg-Spitze“-Vermutung bei McKinsey nicht zutreffen?

Der Branchenprimus bedient sich selbstverständlich aller offenen und teilweise verdeckten Möglichkeiten der Informationsgewinnung, nicht unähnlich einem Nachrichtendienst. Eine beliebte Methode ist, angeblich Branchenanalysen zu erstellen, um auf diesem Wege, Informationen für eine bestimmte Klientenstudie zu erhalten. Da McKinsey allein in Deutschland im Auftrag von Verbänden mit einer Reihe von Studien befasst war, vergrößert sich der Fundus an Informationen, der dem Eigenbedarf kostenfrei zur Verfügung steht.

Die „Firma“ McKinsey ist wie ehemals als Partnergesellschaft aufgestellt. Dieser Status erlaubt in hohem Maße, die eigene Tätigkeit, deren Umfang, Aufteilung, Rentabilität im Verborgenen zu halten. In unserer Zeit der Transparenz, die von McKinsey ansonsten gefördert wird, verweigert eben dieses Unternehmen jeden Einblick. Zweifelsohne ein Zeichen von Smartness.

WIE LÄSST SICH DER EINFLUSS BEGRENZEN?

Das beschriebene Wirken, das hegemoniale Streben, verlangt Einhalt. Im Folgenden werden Ansätze skizziert.

Erstens: Kritische Bewertung der Analysen und Empfehlungen

In demokratisch geprägten Ländern darf erwartet werden, dass Studien, nicht unähnlich wissenschaftlichen Ausarbeitungen oder *Post-mortem*-Analysen von Projekten zumindest

²⁹ Im Zusammenhang mit dem Bamf-Auftrag soll McKinsey auf Vorerfahrungen aus einer für die schwedische Regierung erstellten Studie zur effizienten Rückführung von abgewiesenen Asylsuchenden verwiesen haben.

³⁰ Die MIO-Directors waren überwiegend jetzige oder frühere McKinsey-Berater. Zur Vermeidung von Gerichtsstreit wurde mit dem Justice Department ein Vergleich über 15 Mio. USD geschlossen.

³¹ Siehe „New McKinsey Conflict Of Interest Scandal Emerges Just in Time“ (Dealbreaker).

³² *As McKinsey Sells Advice, Its Hedge Fund May Have a Stake in the Outcome;*
<https://www.nytimes.com/2019/02/19/business/mckinsey-hedge-fund.html>

fallweise einer kritischen Beurteilung durch unabhängige Sachkundige (Rechnungshöfe, Treuhänder, Ausschüsse) unterzogen werden. Eine adäquate Erfolgskontrolle sollte zum Standard werden³³. Bei McKinsey-Beratungsprojekten ist das aufgrund von Vertragskonditionen, insbesondere die Vertraulichkeit betreffend, jedoch ausgeschlossen. Darum ist auf Vertragsänderungen zu drängen. Öffentlich-finanzierte Studien und Empfehlungen (*Preferred Options*) sollten jedenfalls nach einer bestimmten Zeit zur Einsicht freigegeben werden.

Unternehmen/Institutionen unterlassen entgegen ihrer ständig betonten Vorsicht eine kritische Bewertung von McKinsey-Beratungen, weil ein eingebautes Bias und der Mangel eigener Analysefähigkeit offenkundig würden, sowie das Engagement von „Allgemein“-Beratern überhaupt als Fehler erschiene. Unternehmen, die ständig das Performance Management beschwören, ist angeraten, Beratungsstudien von einer Überprüfung nicht auszunehmen.

Zweitens: Größere Öffentlichkeit herstellen

Nicht nur in deutschsprachigen Ländern ist gegenüber McKinsey eine auffallende Zurückhaltung fast aller Medien zu beobachten. Das liegt einmal daran, dass große Medienhäuser von McKinsey beraten werden und zum anderen dass McKinsey sich eine ungewöhnliche PR-/bzw. Beziehungsarbeit leistet.³⁴ Absichtsvolles, wohlwollendes Wegsehen ist weit verbreitet, sogar die Übernahme von Recherchen (zum Beispiel der New York Times)³⁵, unterbleibt. Business Media und nationale Presseorgane spenden in der Regel Lob.³⁶ Erst die jüngsten Vorkommnisse beim Bamf und im Verteidigungsministerium lassen einen gewissen Umschwung erwarten.

Drittens: Stakeholder sensibilisieren

Bei Aufträgen an McKinsey sollten die, die davon betroffen sind, nach den wahren Beweggründen, möglichen persönlichen Verbindungen fragen, überhaupt die Kompetenz und Verantwortung der Unternehmensleitung hinterfragen. Erst wenn solche Fragen offen und häufig gestellt werden, entwickelt sich die nötige Vorsicht, McKinsey als Alibi-Entscheider bei Personalmaßnahmen oder als überlegenen, fachkundigen Berater heranzuziehen. Von börsennotierten Unternehmen auf Hauptversammlungen und Pressekonferenzen sollte routinemäßig Auskunft über die Ausgaben für Strategieberatung verlangt werden. Im Unterschied zu Fachberatungen ist dieser ständig gewachsene Aufwand für Strategie- und allgemeine Managementberatung der Leitung, dem Vorstand zuzuschlagen. Oder soll etwa die Forderung nach verursachungsgerechter Kostenzuordnung in diesem Falle nicht gelten?

Nachdem im Normalfall paritätisch bestimmte Unternehmen (in Deutschland) von McKinsey beraten werden, ist es schwer verständlich, warum die Arbeitnehmervertreter sich in aller Regel passiv verhalten, sogar dann, wenn es erkerkennbar um Arbeitsplätze geht. Es stellt sich die Frage,

³³ Als Kandidaten dafür würden sich Landesbanken, Deutsche Bank, Commerzbank, Allianz, HypoVereinsbank und eine Vielzahl von Dax-Unternehmen, v.a. Hoechst, Daimler, Siemens anbieten.

³⁴ McKinsey unterhält in allen Regionalbüros Public Relations Teams, die häufig von vormaligen Redakteuren entsprechender Wirtschaftsmedien besetzt sind; so bis z.B. Kai Peter Rath, früher Wirtschaftswoche und Focus für Deutschland. Hier noch ein Hinweis auf ein nicht gelungenes „Narrativ“: <https://www.biznews.com/thought-leaders/2017/10/18/mckinsey-spin-doctors-get-fail> .

³⁵ Im angelsächsischen Raum ist in Sachen McKinsey die Absenz zum Beispiel eines Wall Street Journal oder von Fortune zu registrieren.

³⁶ Dazu ist eine Sichtung der Beiträge des Manager-Magazins der letzten 25 Jahre aufschlussreich. Das Handelsblatt zollte aus Anlass der Bestellung von O. Bäte zum CEO der Allianz (10.07.2014) in einer englischen Online-Ausgabe unter der Headline „The German Republic of McKinsey“ höchste Anerkennung.

warum bei Betriebs-/Werksschließungen und Verlagerungen nicht die „eigenen Leute“ zu konstruktiven Lösungen aufgefordert werden. Ist es die Angst vor ihnen, soll mit der Wahl von McKinsey dem Kapitalmarkt Entschlossenheit und Professionalität signalisiert werden oder ist es Unwilligkeit, sich mit schwierigen Fragen zu befassen und für eigene Lösungen einzustehen? Abstand wahren, um nicht zu sagen Feigheit, stehen nun mal im Widerspruch zu der an den Tag gelegten Forscherheit.

Viertens: Vorsicht bei öffentlichen Aufträgen

Nach den bisherigen Erfahrungen und den jüngsten Vorkommnissen sollte auf Seiten staatlicher Stellen große Zurückhaltung gegenüber solchen Berater-Engagements vorherrschen. Naheliegender ist, in einem ersten Schritt Kriterien aufzustellen bzw. Fälle aufzuführen, die eine Beauftragung ausschließen. Besonderes Augenmerk ist auf mögliche Interessenskonflikte zu legen.

Die Frage der Begrenzung des Einflusses von McKinsey wurde bisher nicht offen gestellt. Die starke Dominanz – man denke an die marktbeherrschende Stellung in bestimmten Beratungssegmenten – ein undurchschaubares und zunehmend mit Interessenskonflikten beladenes Verhalten verlangt endlich Klärung. Warum sollen für die Strategieberatung McKinsey besondere Regeln gelten?

McKINSEY UND DIE FOLGEN

Marktwirtschaften sind der Vermachtung durch Gruppen mit Sonderinteressen ausgesetzt. McKinsey ist eine solche, wie gezeigt sehr einflussreiche Gruppe, die fast alles aufgreift, was hohen Profit, Wachstum und Macht verspricht. Berechtigte Interessen anderer als des beauftragenden Managements und Investoren bleiben ausgespart.

Die Grundausrichtung ist ausschließlich einzelwirtschaftlich und zunehmend politisch.

Maßgeblich sind Effizienz, Globalisierung, Konzentration und Größe sowie Monetarisierung. Der Markt als Prinzip wird verabsolutiert. Demzufolge soll „Vermarktung“ in Gemeinschaft und Gesellschaft um sich greifen, das Individuum zum Marktteilnehmer reduziert werden. Der Markt soll den Staat zu großen Teilen substituieren. Aber eine allgegenwärtige reine „Marktgesellschaft“ ist von der großen Mehrheit definitiv nicht gewollt; sie kommt einer Dystopie gleich.

Schöpft Top-Talente und Wissen ab und verunsichert

Die An- und Abwerbung der besten ausgebildeten jungen Leute durch McKinsey (und auch andere Strategieberater) entziehen diese der Wirtschaft; sie werden auf Zeit benutzt und sind danach für den bewährten Erwerb von Erfahrung nicht mehr verfügbar.³⁷ „The War for Talent“ (ein typischer McKinsey-Ausdruck) ist zum Vorteil von McKinsey: mit dem Versprechen auf ein „wertvolles“ Management-Training“, eine sehr nützliche Referenz und eine steile Karriere. Aus einer derartigen Konstellation entstehen ungleiche Arbeitsverhältnisse für Berufsanfänger: solche, die den üblichen

³⁷ McKinsey rekrutiert einen großen Anteil der Empfänger von Rhodes- und Marshall-Scholarships, der Fulbright Stipendien und der von der Studienstiftung des Deutschen Volkes Geförderten bis hin zu Teilnehmern der Bayerischen Elite-Akademie.

Praxisweg nehmen, und solche, die quer einsteigen im Bewusstsein, eben smarter zu sein. Dass die Performance von McKinsey-Beratern in der Realwirtschaft – weniger in der Nominalwirtschaft – unerwartet durchwachsen ist, kann diesem Karriereweg angelastet werden.

McKinsey ist ein begieriger Abschöpfer von Wissen über Unternehmen und Organisationen. Um es auf einen einfachen Nenner zu bringen: McKinsey ist der Gewinner, weil die Beratungsfirma insbesondere bei längeren Engagements systematisch Wissen abzieht und eigene Kompetenz aufbaut, während der Auftraggeber Wissen verliert und vom Berater auf subtile Weise abhängig (gemacht) wird. Die Informationssammlung ermöglicht auch noch eine Vielfachnutzung/-vermarktung. Eine gewisse Ähnlichkeit zu den mächtigen Social Media ist nicht aus der Luft gegriffen.

Dass die Einschaltung von McKinsey auf die Belegschaft nicht motivierend, oft abschreckend wirkt, ist eigentlich bekannt. Das Management macht den eigenen Stellen deutlich, dass sie nicht genug informiert und kompetent sind und deshalb McKinsey zurarbeiten sollen, in anderen Fällen, dass sie nicht ausreichend unabhängig oder gar vertrauenswürdig sind, um schwierige Probleme anzugehen - und schließlich, dass es allemal billiger und effizienter ist, „McKinsey zu holen“ als eigenes Personal zu halten. Das Management unterschätzt jedoch dabei die Wirkung von Neid auf die hochhonorierten, besserwisserischen Berater, übersieht die Folgen aus der Geringschätzung der eigenen Leute und liefert in den Augen eines Großteils der Belegschaft mitunter einen Beweis für das Unvermögen des Managements. Was generell zu wenig beachtet wird, ist das implizite Säen gegenseitigen Misstrauens.

Verbreitet fragwürdige Methoden und Praktiken.

Downsizing, Off-shoring, Asset-light-Ansätze, Leveraging, Securitizing. All diese an den bevorzugten Business Schools erworbenen und adaptierten Methoden gehören zum McKinsey-Handwerkszeug. Übrigens: Das wichtigste Medium zur Verbreitung dieser Ansätze, Tools und Praktiken ist die Harvard Business Review (HBR), selbsterklärtes „magazine for decision makers“, die regelmäßig Anschauungsunterricht von McKinsey nachschiebt. Nicht von ungefähr stiftet McKinsey seit 60 Jahren den Annual „McKinsey Award“ für die beiden besten Beiträge.

Dieses Zusammenspiel erklärt zu einem nicht geringen Teil die schleichende Homogenisierung des Managementverhaltens der beratenen Unternehmen.³⁸ In Deutschland waren es beispielsweise die gleichlautenden Empfehlungen an die Großbanken, in das Investmentbanking einzusteigen (und später wieder auszusteigen), in den USA insbesondere die Vorschläge an die Industrie, massiv zu verlagern, generell offensiv M&A zu betreiben oder an die dortigen Banken, *Structured-Finance*-Produkte zu forcieren.

Was bis dato fehlt, ist eine umfassende Untersuchung der von McKinsey propagierten Managementmethoden und ihre Auswirkungen auf jeweilige Branchen, Unternehmen und Länder.

Übernimmt keine Verantwortung.

Die Firmengeschichte zeigt, dass entgegen allem Gerede von Professionalität geradezu mit System Abstand zu Verantwortung gehalten wird. Die hohe Kunst gepflegter Unverantwortlichkeit wurde

³⁸ Deutsche Beispiele sind neben der Post AG und UPS, von Telekom und Vodafone, Allianz und HypoVereinsbank, Siemens, Daimler, Bayer.

im Falle von Enron vorgezeigt: Während die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Arthur Andersen mit 28 Tausend Mitarbeitern 2002 unterging (weil erst spät „rehabilitiert“)³⁹, kam der enge Langzeitberater ungeschoren davon. Nur der von McKinsey gekommene CEO erhielt eine lange Haftstrafe.

In allen Fällen hat McKinsey jedoch die Argumentation parat: “We are advisers, and it is management’s job to take all the advice they receive and make their own decisions. Not to say that McKinsey told me to do this.”⁴⁰ Wenn Misserfolge bekannt werden, heißt es lediglich, dass die Vorschläge vom Management nicht befolgt bzw. mangelhaft umgesetzt wurden.

ABSCHLIESSEND

Die jüngste Vergangenheit offenbart das Doppelgesicht von McKinsey. Je mehr die Firma in riskanten Branchen und Ländern tätig ist, umso mehr wird das Emblem „Social Responsibility“⁴¹ hochgehalten: zum Beispiel im Zusammenhang mit der Flüchtlingskrise, des Ebola-Ausbruchs, des Taifuns auf den Philippinen.⁴² Wortreich wird darauf aufmerksam gemacht, in über 600 Non-profit Organisationen aktiv zu sein, eine „zero carbon emissions“-Bilanz vorzuweisen und anderes mehr.⁴³ Ist es kalkulierte Ablenkung vom wahren Tun?

Marvin Bower wollte für immer eine Firma mit untadeligem Ruf. Doch McKinsey ist zu einem aggressiven, globalen, intransparenten, an Skandalen reichen, hochprofitablen Consultingkonzern geworden mit einem Jahresumsatz von rund 15 Mrd. USD und 30.000 Beschäftigten.⁴⁴ Der Placement-Service für das eigene Personal rundet das nach Einfluss zielende Geschäftsmodell ab. Die „Firma“ ist das herausragende Exemplar für die Wucherung des Parabusiness.

Der Nutzen von McKinsey für Unternehmen, Staat und Gesellschaft ist ernsthaft zu hinterfragen.

³⁹ Das Urteil des Geschworenengerichts wurde drei Jahre durch den Supreme Court aufgehoben. Die Firma hatte sich in der Zwischenzeit aufgelöst.

⁴⁰ Aussage des McKinsey-Directors Larry Kanarek (34 Jahre McKinsey).

⁴¹ Im PR-Speak von McKinsey: “Our approach to social responsibility includes empowering our offices and people to give back to their communities, founding and supporting nonprofits to tackle social challenges on a global scale, and ensuring that we run our firm in a way that addresses environmental risks and social issues.”

⁴² Desweiteren wird auf den Inkubator für „soziale Geschäfte“ (mckinsey.org.) und die Möglichkeit des „Social Leave“ verwiesen, das „Fellows“ die Möglichkeit einer zweijährigen Auszeit für soziale Aktivität erlaubt.

⁴³ Diese Angabe ist zweifelhaft, wenn man allein die Flugreisen berücksichtigt.

⁴⁴ Entgegen den allgemeinen Trend zu mehr Transparenz veröffentlicht McKinsey keine Geschäftszahlen. Das hat weniger mit Understatement zu tun als mit gezielter Intransparenz. Der hier eingesetzte Umsatzwert von 13 Mrd. USD ergibt sich unter Zugrundelegung des Pro-Kopf-Umsatzes vergleichbarer Beratungsunternehmen und mit einem 25 Prozent-Premium-Aufschlag. Der Nettogewinn kann auf Indizienbasis konservativ mit 2-3 Mrd. angenommen werden.

Hinweis: Der Verfasser verfügt über einschlägige Erfahrungen aus der Arbeit mit/von McKinsey (und anderer Strategieberater) für Siemens und breite Kenntnis von McKinsey-Engagements bei deutschen Banken und Unternehmen. Unter Managerismus erschienen mehrere Beiträge. Der Verfasser dankt Armin Sorg für die Unterstützung.

QUELLEN

Für die Denkschrift wurden Beiträge der New York Times und des Economist berücksichtigt.

Duff, McDonald: The Firm: The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business, Simon & Schuster, New York 2013.

Giridharadas, Anand: WINNERS TAKE ALL – The Elite Charade of Changing the World; Alfred A. Knopf, New York 2018.

Kiechel III, Walter: THE LORDS OF STRATEGY – The Secret Intellectual History of the New Corporate World; Harvard Business Press, Boston/MA. 2010.

LINKS (www.managerismus.com):

- Die McKinsey-fizierung der Republik – Einsichten Nummer 4
- McKinsey – die Insider-Company – Denkschrift Nummer 9
- Die Wucherung des "Parabusiness" – Denkschrift Nummer 21
- Para-Government - Zum problematischen Verhältnis des Staates zu externen Beratern – Denkschrift – Nummer 22
- Moden & Methoden der Top-Management Consultants – Denkschrift Nummer 2