

## „Die im Dunkeln sieht man nicht“: Die McKinsey-fizierung der Republik

Julius Lengert

*Wenn bei einer Umfrage die Frage gestellt würde: „Welche Organisation übt in der deutschen Wirtschaft hinter den Kulissen die größte Macht aus?“ würden womöglich Freimaurer, Scientology, die Jesuiten oder irgendwelche Lobbyisten genannt und ein paar Ewiggestrige würden vielleicht noch das Klischee vom jüdischen Großkapital aufwärmen. Auf die richtige Antwort, auf die Organisation, die tatsächlich dieses Rolle spielt, würde wohl kaum einer kommen: McKinsey. Dabei ist der Einfluss dieser Organisation heute so groß, dass man praktisch von einer „McKinsey-fizierung der deutschen Wirtschaft“ sprechen kann.*

Die Mehrzahl der deutschen DAX-Unternehmen wird oder wurde von McKinsey beraten. Den Schwerpunkt bilden die Banken, die fast ausnahmslos McKinsey-Klienten sind. Was zu wenig bekannt ist: Mit Goldman Sachs, den smartesten Bankern und Dealern ergaben sich vielfältige Arbeitsbeziehungen für große deutsche Klienten. Aber nicht nur auf der fetten Weide der DAX-Unternehmen tummeln sich die „Meckies“, wie die McKinsey-Consultants in der Branche genannt werden, auch in den staatlichen Unternehmen sitzen sie fest drin.

Als im Zuge der Privatisierung der Post nach einem kompetenten, dynamischen Mann an der Spitze gesucht wurde, fiel die Wahl auf Klaus Zumwinkel, einen vormaligen McKinsey-Director. Seine erste und wichtigste Aufgabe war es, das öffentlich-rechtliche Staatsunternehmen in ein modernes, global agierendes Logistikunternehmen zu transformieren. Das verlangte zunächst einmal ein umfassendes Revirement auf der Leitungsebene. Was lag für einen Klaus Zumwinkel näher, als die Kollegen aus seiner alten Firma zu Hilfe zu rufen und mit einem entsprechend dotierten Beratungsauftrag zu bedenken? Die „natürliche“ Folge: Bereits 2004 saßen bei der Post und bei der Postbank jeweils drei McKinsey-Berater im Vorstand. Zumwinkel versenkte die Monopol-Gewinne der Deutschen Post durch unternehmerisch unkluge Expansion im amerikanischen Markt, vergab die Basisdienste Briefkastenentleerung und Postfilialen an Niedriglöhner und trieb mit den Adressen seiner Kunden einen florierenden Adressenhandel. Der Chef der Postbank, Wolfgang Klein, ebenfalls ein ExMcKinsey-Mann, ritt die Postbank in die roten Zahlen. Der Hauptaktionär, der Staat als Treuhänder für Bürger und Steuerzahler, war offensichtlich nicht willens oder nicht imstande, von

seiner Aufsichtspflicht und seinem Veto-Recht Gebrauch zu machen. Jedenfalls hat man von keinem Minister oder Staatssekretär gehört, der hier versucht hätte, die Chance zu nutzen und diejenigen Lügen zu strafen, die stets behaupten, die öffentliche Hand könne nicht wirtschaften und verschleudere stets Geld.

**Doch nicht nur staatliche Organisationen, sogar Kirchen und Stiftungen lassen sich von McKinsey – womöglich auf pro bono-Basis – beraten.**

Peter Barrenstein, Vorstandsmitglied des Arbeitskreises evangelischer Unternehmer und im Hauptberuf McKinsey-Partner, ebnete seiner Firma bei der evangelischen Kirche den Weg zu einem für Consulting-Unternehmen sonst schwer zugänglichen Bereich. Auch die katholische Kirche ließ sich von dem McKinsey-Director Thomas Mitschke-Collande betreuen. Der Deutsche Fußballbund (DFB) und davor das Goethe-Institut ließen ebenfalls bei McKinsey arbeiten.

Bei der Studienstiftung des deutschen Volkes, die sich ebenfalls von McKinsey beraten ließ, wurde die Mitarbeit an der Konzeption des Programms „Studium und Beruf“ genutzt, um herausragende Hochschulabsolventen für McKinsey zu rekrutieren. Ähnliches war bei der Bayerischen Eliteakademie der Fall. In diesem Fall war Herbert Henzler, der langjährige Chef von McKinsey, Vorsitzender des Stiftungsrates, neben dem ehrenvollen Vorsitz des Wissenschaftlich-Technischen Beirats der Bayerischen Staatsregierung und des wissenschaftlichen Beirats der Bayerischen Forschungstiftung.

**Bei der bayerischen Staatskanzlei hatten die McKinsey-Männer ohnehin ein leichtes Spiel.**

Edmund Stoibers autoritärer Führungsstil ließ keinen Widerspruch und keine Kritik von Untergebenen zu, weshalb es in seinem Umkreis nur noch willige Erfüllungsgehilfen seiner Entscheidungen gab. Obwohl Stoiber den Amigo-Sumpf seiner Vorgänger nachhaltig beseitigte, entstand doch unter seiner Ägide durch die Verbindung, Vernetzung und Verfilzung verschiedener Interessengruppen, zu denen auch McKinsey gehörte, ein Milieu ähnlichen Charakters. Der Unterschied war, dass Edmund Stoiber nicht korrupt war, sondern unerbittlich seine ehrgeizigen Machtansprüche verfolgte.

Überhaupt fällt auf, dass selbstherrliche, machtbesessene, egomanische Personen wie Stoiber, Schrempp

(Daimler) oder Franz (Siemens) eine starke Affinität zu McKinsey haben, weil der Nimbus des Elitären, Besserwissenden und Erfolgreichen, mit dem sich McKinsey zu umgeben weiß, ihren ehrgeizigen Plänen zu dienen scheint.

Über den ehemaligen VW-Vorstand Peter Hartz, der von der Bundesregierung mit der Arbeitsmarktreform beauftragt war und sich dabei von McKinsey-Leuten beraten ließ, reicht der Einfluss dieses Consulting Unternehmens direkt bis in die deutsche Gesellschaftspolitik hinein. Kurz: der Befall mit dem *Virus McKinseyi* ist in Deutschland praktisch flächendeckend

**Es gibt in unserem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organismus aber noch ein gesundes Organ: Das sind in großen Teilen die von Eigentümern geführten Unternehmen des Mittelstands.**

Zwar startete McKinsey in den 1990er Jahren einmal eine Initiative, McKinsey-Berater in die Beiräte von Familienunternehmen einzuschleusen, doch dieser Versuch schlug fehl. Der Grund ist einfach und einleuchtend: Bei von Eigentümern geführten Unternehmen gehen die vielstelligen Honorare, die McKinsey in Rechnung stellt, vom eigenen Geld und nicht vom Geld irgendwelcher Aktionäre. Und: Der mittelständische Unternehmer fühlt sich in seinem Selbstverständnis verpflichtet, sich selbst die Kompetenz zu anzueignen, die er braucht, um sein Unternehmen erfolgreich zu führen. Er lehnt es ab, die Verantwortung für seine unternehmerischen Entscheidungen an Andere zu delegieren. Außerdem ist er auf Grund seiner Praxishäufigkeit und Bodenhaftung sowie seines unternehmerischen Sachverständnisses davor gefeit, auf das substanzlose Wortgeklingel und die gehobene Pseudologie der scheinwissenschaftlichen, vorwiegend mit „denglischen“ Begriffen durchsetzten Sprache der McKinsey-Consultants hereinzufallen. Die „Kaisers neue Kleider-Strategie“ der Meckies verfängt bei ihm nicht. Er baut auf Seriosität, Denken in der Langzeitperspektive, Erfahrungswissen und Substanz.

**Deutschland – ein Eldorado für McKinsey**

McKinsey Deutschland ist mit bis vor Kurzem rund 1.300 Consultants und einer Gesamtbelegschaft von 2.300 Mitarbeitern die größte und gewinnträchtigste Gruppe im McKinsey-Konzern. Wie viel die McKinsey-

Berater verdienen und mit welchen Kunden welcher Umsatz gemacht wird, ist schwer herauszufinden. Sogar die Vergütungen der Vorstände in den deutschen Unternehmen kann man in den einschlägigen Wirtschaftsmagazinen nachlesen, aber bei McKinsey sind Informationen über Interna des eigenen Unternehmens konsequent Verschlussache. Selbst bei der Post, die schließlich ein Unternehmen der öffentlichen Hand ist und bei der es Steuergelder sind, die dort verwirtschaftet werden, können nicht einmal die Aufsichtsräte als Mitglieder des Kontrollorgans sagen, wie hoch die jährlich an McKinsey gezahlten Beraterhonorare sind.

In wenigen Fällen weiß man es. So gab z.B. allein im Jahr 2009 der HSH Nordbankchef Nonnenmacher 30 Millionen Euro für McKinsey-Berater aus. Es wäre allerdings auch nicht von Vorteil für McKinsey, wenn der Aufträge vergebende Vorstand erführe, dass sein Berater mehr verdient als er. Leute, die es wissen müssen, kommen zu dem Ergebnis, dass abhängig vom Honorarvolumen ein Partner bei McKinsey, intern „Principal“ genannt, mehr als eine Million Euro im Jahr verdient, ein McKinsey-Senior Partner (Director) mehrere Millionen.

An einem typischen McKinsey-Projekt arbeiten 3 Juniors, ein Case-Leader und ein teilbeschäftigter Partner. Die Projektdauer beträgt in der Regel ein halbes Jahr und die Kosten belaufen sich auf rund eine halbe Million Euro. Kurz: **Ein Mann-Monat kostet ca. 100.000 Euro. Das ergibt einen Stundensatz von 500 Euro, auch für die Youngsters (das Durchschnittsalter liegt bei jugendhaften 32 Jahren). Davon können in anderen freien Berufen selbst große Köpfe nur träumen.**

Bei Großunternehmen können Projekte auch schon mal Mega-Format erreichen, z.B. wenn es darum geht, den gesamten Einkauf eines Konzerns zu „optimieren“. Dann werden Beträge in zweistelliger Millionenhöhe angesetzt. So wollte angeblich die erste Frau im Siemens-Vorstand, Barbara Kux – eine ehemalige McKinsey-Mitarbeiterin – einen Auftrag in Höhe von 21 Millionen Euro für die Restrukturierung der Beschaffung im Unternehmen an McKinsey vergeben; ein Ansinnen, das aber von hoher Stelle verhindert wurde.

Angesichts der Tatsache, dass McKinsey in Deutschland mehr verdient als irgendwo sonst auf der ganzen Welt, schleicht sich der Gedanke ein, dass die deutschen

Spitzenmanager – denn McKinsey holt sich die Aufträge praktisch nur von ihnen – gutgläubiger und naiver oder fahrlässiger, dazu weniger entscheidungsfreudig, verantwortungsbewusst, kompetent und mutig sind als ihre Kollegen in anderen Ländern – oder sind sie einfach dümmer? Jedenfalls sind sie von den Meckies ganz offenbar leichter zu düpieren und zu beeindrucken, kurz: eine leichtere Beute. Es könnte allerdings auch daran liegen, dass in Deutschland die Aufsichtsräte als Kontrollorgane, ihre Aufgabe vernachlässigend, nicht so genau hinschauen und wie die bekannten chinesischen Affen nichts sehen, nichts hören und nichts sagen.

Der unbefangene Beobachter der McKinsey-Performance fragt sich erstaunt: Wie ist es möglich, dass ein Beratungsunternehmen, das in Industrie und Wirtschaft tätig ist, in Bereichen und Unternehmen also, die von rational denkenden, intelligenten und erfahrenen Realisten geführt werden, langfristig so erfolgreich ist? Denn bei näherer Betrachtung fallen zwei Dinge besonders auf:

**Erstens: Die Erfolgsbilanz der von McKinsey beratenen Unternehmen steht nicht selten in praktisch diametralem Gegensatz zum geschäftlichen Erfolg von McKinsey selbst.**

Viele große, renommierten Unternehmen, die in den letzten zwei Jahrzehnten eine spektakuläre Pleite mit nachhaltigen Folgeschäden für Mitarbeiter, Zulieferer und das gesamte soziale Umfeld erlitten, wurden von McKinsey beraten. Die traurige Serie begann in Amerika mit Enron, Global Crossing, K-Mart, sie setzte sich fort mit der Swissair, Hypo Real Estate, HSH Nordbank. Bei Siemens traf es die Kommunikationssparte, das traditionelle Herzstück des Unternehmens, das auf „World Class“ gebracht werden sollte. Bei Daimler schlug der Ausritt zum integrierten Technologiekonzern und zur Welt-Auto AG grandios fehl.

Nach aller Lebenserfahrung und dem allgemein geltenden Verantwortungs- bzw. Verursacherprinzip hätten solche Beratungsergebnisse eigentlich die unvermeidliche Folge haben müssen, dass das Unternehmen McKinsey ebenso wie seine Klienten Pleite gegangen wäre. Für jedes andere Unternehmen hätte allein schon der Vertrauensverlust das geschäftliche Aus bedeutet, von den ruinösen Haftungsverpflichtungen ganz zu schwei-

gen. Jeder Wirtschaftsprüfer, jeder Vermögensverwalter, jeder Arzt und jeder Notar hätte bei einer solchen für den Klienten bzw. Patienten desaströsen Bilanz seinen Beruf aufgeben müssen. Nicht so das Unternehmen McKinsey.

**Zweitens: Gesellschaft ohne Haftung**

McKinsey agiert nach dem Pilatus-Prinzip: Man wäscht seine Hände in Unschuld und stiehlt sich aus jeglicher Verantwortung heraus. McKinsey ist eine „GfVjH“, eine Gesellschaft frei von jeglicher Haftung. Die Meckies können stets ruhig schlafen, sie sind immer auf der sicheren Seite. Mehr noch: Sie werden weiterhin beauftragt! Wenn der Wagen dank ihrer Beratung im Graben gelandet ist, dienen sie – für mindestens noch einmal die gleiche Summe – ihre weitere Beratung an, um ihn wieder auf die Straße zu bringen. Und zwar, wie die Erfahrung in vielen Fällen zeigt, ohne Erfolg – außer für McKinsey selbst. So soll z.B. Zulieferfirmen, die große Schwierigkeiten hatten, weil McKinsey ihren Auftraggebern riet, diese Zulieferer mit Preissenkungen unter Druck zu setzen, teure Beratung angeboten worden sein – mit Erfolg.

**Wie bringt ein Unternehmen, das als Dienstleister fungiert und nicht mit einer lebensnotwendigen Ware handelt, bei solcher Performance dieses Kunststück fertig?**

Die Antwort: Die Grundlage des Erfolgs ist ein konsequent und systematisch aufgebautes Beziehungsgeflecht, das neben Vorständen und Aufsichtsräten auch die wichtigsten Wirtschaftsverbände, Stiftungen und staatliche wie halbstaatliche Institutionen umfasst. Das Unternehmen McKinsey ist streng hierarchisch strukturiert in einer flachen, bei den Einkommensunterschieden spitzen Pyramide. Die oberste Ebene bilden die „Partner“, die am Unternehmen beteiligt sind, dann folgen die „Case Leader“, die Projektleiter. An der Basis tummeln sich Associates oder Junior Consultants. Sie müssen sich durch „Number crunching“, Recherchieren und „Powerpointing“ hinaufdienen, werden aber überdurchschnittlich gut bezahlt und dürfen in den besten Hotels absteigen. Das McKinsey Prinzip lautet: „We pay them more than they think they are worth“. Schon dadurch entsteht eine große Identifikation mit dem Unternehmen, auf die allerdings auch größter Wert gelegt wird. Auch

mit regelmäßigen, glamourösen Alumni-Events wird das Elite-Gemeinschaftsgefühl gestärkt.

Wenn sich die Consultants bewährt und den nötigen „Stallgeruch“ angenommen haben, werden sie nach drei oder vier Jahren bei McKinsey-Kunden in gehobener Position untergebracht. Schließlich lockt McKinsey damit, aus Consultants „Global Leaders“ zu machen und gibt sich als „Lift“ in die oberen Etagen der Wirtschaft. So war Jeffrey Skilling, der imperiale CEO von Enron, zur Zeit des spektakulären Zusammenbruchs der Firma, ein früherer McKinsey-Senior Partner und wie viele Leute von McKinsey Harvard Business School-Absolvent. Mit ihrem Wechsel in ein Unternehmen hören die Ex-Consultants aber nicht auf, „Meckies“ zu sein. Ein ausgeprägtes, sorgfältig gepflegtes Alumni-Netzwerk, unterstützt durch eine ausgeklügelte Datenbank, gewährleistet einen bleibenden starken Zusammenhalt und die Verbundenheit mit McKinsey.

### **„Meckies“ werden auf smarte Weise rekrutiert.**

An den Hochschulen werden die Jahrgangsbesten aus allen brauchbar erscheinenden Fächern mit verlockenden Angeboten angeworben und in einem Schnellkurs zu Beratern ausgebildet. Das erklärt, warum die McKinsey-Berater in der Regel wenig Erfahrung im operativen unternehmerischen Geschäft haben (und sie auch nie mehr bekommen) und deshalb in den Augen der Praktiker mit Sach- und Fachverstand wenig Bodenhaftung aufweisen. Söhne, Töchter und Enkel von Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsräten sind willkommene Bewerber.

Weiter erfolgt die Rekrutierung neuer, junger Mitarbeiter auf eine Weise, von der Personalabteilungen in anderen Unternehmen nur träumen können. In Kitzbühel findet an der firmeneigenen „Alpine University“ jährlich eine Veranstaltung statt, die für ehrgeizige Hochschulabsolventen das ist, was für Skiweltmeisterschaftsaspiranten das Hahnenkammrennen auf der berühmt-berüchtigten „Streif“ bedeutet: Der „CEO of the Future“ wird nominiert. Wie geht das vor sich? In einem als Online-Planspiel aufgezogenen Wettbewerb können sich junge Leute von Stufe zu Stufe qualifizieren, bis sie in die Entscheidungsrunde kommen, die unter Beteiligung namhafter deutscher Unternehmen wie Bayer, Audi, Ergo, Vodafone – zeitweise sogar Arcandor, vertreten durch Thomas

Middelhoff – unter großer Medienbeteiligung in Kitzbühel ausgetragen wird.

Unter Deutschlands überwiegend männlichen High Potentials finden sich regelmäßig bis zu 5000 bereit, an diesem Wettbewerb, als „Online-Spiel der Extraklasse“ deklariert, teilzunehmen. Die eingeladene Presse berichtet über dieses Spektakel im Stil einer Sportreportage. „5000 Kandidaten kämpften im Wettbewerb. 21 schafften es bis ins Finale. Eine hochkarätige Jury kürte die Sieger.“ Auf dem Siegerfoto sieht man vier adrette junge Herren mit weißen Hemden, Krawatten und dunklen Anzügen, schon ganz wie die Großen. Die Bildunterschrift lautet: „Aus dieser Gruppe kann er kommen, der CEO of the Future“.

McKinsey konzipiert und organisiert dieses Wochenendspektakel aus gutem Grund: Nicht nur erhält McKinsey auf diese Weise unentgeltlich Tausende interessanter Adressen und wichtige persönliche Daten, das Ganze wird auch noch von den beteiligten Unternehmen gesponsert. Dieser Schachzug verdient uneingeschränkte Anerkennung.

Den jungen Menschen allerdings, denen hier die Illusion vermittelt wird, sie gehörten zur zukünftigen Elite und hätten den Marschallstab bereits im Tornister, kann das leicht zum Schaden gereichen, weil sie sich durch das Gefühl, Elite zu sein, oft weit überschätzen und deshalb Schiffbruch erleiden. Amerikanische Studien, die die Performance dieser angeblichen Elite über längere Zeit beobachteten, haben nachgewiesen, dass es mit der Übereinstimmung von Anspruch und Wirklichkeit bei den als Elite gehandelten Jungmanagern nicht weit her ist. Dass McKinsey-Mitarbeiter zur intellektuellen Elite gehören, ist ohnehin eine Einschätzung, die nur von McKinsey selbst vertreten und unermüdlich verbreitet wird. Die meisten urteilsfähigen Außenstehenden sehen das ganz anders.

### **Die McKinsey-fizierung der Siemens AG**

Das Paradebeispiel für ein nach den Maßstäben vernünftigen und verantwortungsvollen Handelns völlig unverständliche Bindung an ein Beratungsunternehmen ist die Siemens AG. Wie es heißt, sollen bis zu 50 Berater abgestellt worden sein, viele davon, um bei Siemens „in die

Lehre“ zu gehen. Das Ergebnis der zahlreichen Organisations- und Downsizing-Projekte in Zentralabteilungen, Technologietransfers und „World-Class“-Programme ganzer Unternehmensbereiche sieht folgendermaßen aus: Die gesamte Kommunikationssparte, seit der Gründung des Unternehmens die Vorzeigesparte der Firma, ist praktisch aufgelöst, die Handy-Sparte mit dreistelligem Millionen Euro Draufgeld an BenQ „verkauft“ und ein Jahr darauf pleite, mehrere Sparten unter hohen Kosten ausgegliedert und eine nach der anderen „abgewickelt“.

Wie konnte es kommen, dass ein Unternehmen mit dieser Tradition, unternehmerischen Erfahrung und Führungskompetenz sich so willig, bedenkenlos und fahrlässig einem externen, auf eigenen Profit bedachten Beratungsunternehmen auslieferte? Waren die Siemens-Ingenieure, -Strategen, -Kaufleute und -Personalfachleute nicht mehr kompetent genug, ihre Aufgaben zu erfüllen? War das Siemens-Management nicht mehr fähig, das Tagesgeschäft selbst zu führen? Man kann wohl davon ausgehen, dass das nicht der Fall war. Was hier durchschlagend wirkte und in allen Bereiche zum Zuge kam, war das „Prinzip McKinsey“: das gezielte, systematisch und mit allen Mitteln, Methoden und Technici betriebene „Relationship Building“, um es mit einem harmlosen Begriff zu beschreiben.

In den 1990er Jahren pflegte der McKinsey-Deutschland-Chef mit dem mächtigen Strategie-Vorstand und späteren Aufsichtsratsvorsitzenden von Siemens, Hermann Franz, einen informellen Umgang mit regelmäßigen Abendessen. Bei Siemens tauchten auffallend viele „Meckies“ auf, nicht nur als Berater, was nur wegen der großen Zahl verwunderte, sondern auch als Aspiranten für Jobs im oberen Management, vor allem im Kommunikationsbereich mit dem damals im Aufbau befindlichen Handy-Geschäft. Quereinsteiger dieser Art hatte es bisher auf dieser Ebene kaum gegeben. Absolut neu und allgemeines Aufsehen erregend war deshalb, dass der McKinsey-Direktor Krubasik vom Siemens-Aufsichtsratsvorsitzenden Franz ohne Umwege direkt im Siemens-Zentralvorstand platziert wurde. Das war für McKinsey praktisch ein Sechser im Lotto oder wie eine Lizenz zum Geld drucken. McKinsey hatte damit seinen vormaligen Key-Accounter im Zentrum der Macht bei Siemens. Durch die Siemens-Brille betrachtet sah das anders aus: Man hatte sozusagen den Doppelbock zum Gärtner ge-

macht. Krubasiks Vorstandskollegen vom alten Siemens-Schlage mögen über diesen von keiner Siemens-Kultur beleckten und von operativer Erfahrung freien Quereinsteiger die Nase gerümpft haben. Dagegen Einspruch zu erheben hatten sie aber keinen Grund, denn da dieser Herr Krubasik, aus welcher unerfindlichen Gründen auch immer, ein höheres Gehalt beziehen sollte als die etablierten Siemens-Vorstände, mussten aus Paritätsgründen alle Vorstandsgehälter auf das des neuen Vorstandsmitglieds angehoben werden. Außerdem kam diese Entscheidung von allerhöchster Stelle und war angesichts der traditionell bei Siemens herrschenden Obrigkeitsexklusivität deshalb nicht in Frage zu stellen oder gar offen zu kritisieren.

Nach dieser Vorgeschichte nimmt es nicht Wunder, dass in den Jahren 1993 bis 1999, solange Hermann Franz Vorstandsverantwortlicher für die Unternehmensentwicklung war, für McKinsey das Geschäft mit Siemens wie am Schnürchen lief. Dass zu dieser Zeit Franz Junior bei McKinsey unter Vertrag stand, ist eine Marginalie, die ganz ins Gesamtbild des hier bald herrschenden Milieus von zur Verfilzung gewordener Vernetzung passt. Folgerichtig wurde Siemens zeitweise in Fragen der Unternehmensstrategie zum intensivsten beratenen Unternehmen weltweit. Und McKinsey verrechnete über Jahre hinweg mehr als 40 Millionen Euro.

Neben den Beratern von McKinsey gab es noch die Siemens Management Consulting (SMC), eine Inhouse-Beratungsabteilung, die nach dem Vorbild McKinsey funktionierte. Sie war deshalb im Haus als ungeliebte Jungtruppe, als „McClonies“ verschrien, die sich durch Arroganz und einen direkten Draht in den Zentralvorstand auszeichnete. Geleitet wurde die unaufhaltsam gewachsene Beratergruppe vom späteren Kurzzeit-CEO Klaus Kleinfeld, der übrigens seine Karriere in für Siemens-Topmanager ungewöhnlicher Weise ebenfalls ohne nennenswerte Erfahrung im operativen Geschäft gemacht hatte. Bald sickerten in die Leitung der internen Unternehmensberatung „Meckies“ ein.

Dass dieser Berater-Zirkus niemals einer Revision unterzogen wurde, war ein Verdienst der McKinsey-Strategie, grundsätzlich niemals zum Schmidt zu gehen, sondern immer zum Schmidt. Das heißt: McKinsey sucht den Einstieg immer an höchster Stelle, beim Vorstand oder

Aufsichtsrat. Das erfordert zwar eine aufwendige „Beziehungspflege“, zahlt sich aber in aller Regel aus.

Weil die Aktivitäten der „Meckies“ immer von höchster Stelle sanktioniert und angewiesen wurden, wagte in den unteren hierarchischen Ebenen keiner die Zuarbeit für die „Meckies“ zu verweigern oder gar zu protestieren, auch wenn ihm die Dinge auf Grund seiner Erfahrung und seines besseren Wissens noch so falsch und ineffizient vorkamen. Wenn sich doch einer fand, der „Bürgerstolz vor Königsthronen“ bewies und sich auf Grund seiner Kompetenz und Loyalität zum Unternehmen, dessen Wohl er gefährdet sah, auf die Hinterbeine stellte, wurde er mit geeigneten Mitteln zum Schweigen gebracht. Kurz: McKinsey wurde bei Siemens zum unter Artenschutz gestellten Hecht im Karpfenteich. Es ist ein Verdienst des neuen Vorstandsvorsitzenden Peter Löscher, dass diese Situation umgehend abgestellt wurde.

Noch besser liefen die Geschäfte für McKinsey beim Siemens-Ableger Infineon. Auch hier waren die Auftraggeber die Bereichs-/Firmenchefs: Jürgen Knorr und Ulrich Schumacher. Das Ergebnis der Beratungstätigkeit stand in seinen desaströsen Folgen dem bei Siemens nicht nach: Die Aktien des mit großen Vorschusslorbeeren und optimistischen Verheißungen als Carve-out-Projekt der Siemens AG angekündigten Starts des neuen Halbleiter-Unternehmens stürzten bald nach der Gründung massiv ab und das Unternehmen schleppte sich lange von Krise zu Krise.

### McKinsey bei Daimler

Das „Prinzip McKinsey“ funktionierte auch beim Unternehmen Daimler. Auch hier suchte man erfolgreich den Einstieg „von oben“. Es begann mit Edzard Reuter, der mit Hilfe oder auf Anraten McKinseys einen „integrierten Technologiekonzern“ bauen wollte, und setzte sich in noch stärkerem Maße fort unter dem imperialen Konzernlenker Schrempp mit seinem Duzfreund Henzler. Auch hier gleicht das Ergebnis denen bei Siemens und Infineon: Allein das Daimler-Chrysler-Desaster schlug mit einem Schadensvolumen von 40 Milliarden Euro zu Buch. Und auch hier für McKinsey der gleiche Ausgang: Schadensforderungen nach dem Verursacherprinzip? Keine! Verantwortlichkeit für das eigene Handeln? Nicht die Spur! Stereotypes Argument von McKin-

sey: „Wir arbeiten **mit** unseren Kunden, nicht **für** sie. Für ihre Entscheidungen sind sie selbst verantwortlich.“ Erst Dieter Zetsche als neuer Vorstandsvorsitzender machte der McKinsey-fizierung bei Daimler ein Ende. Seine Begründung ist schlicht und einfach: „Die eigentliche Entwicklung des Unternehmens ist für mich die originäre Aufgabe des Managements“.

Das wird auch von allen klar denkenden Mitarbeitern im mittleren und unteren Management anderer Unternehmen so gesehen. In Internet-Foren zum Thema McKinsey kann man Beiträge lesen wie: „Ich halte von den meisten Management-Beratungen ziemlich wenig – deren Beauftragung ist aus meiner Sicht in den wenigsten Fällen rational zu begründen. **Ein wirklich guter Manager weiß, was er will, und er weiß auch, wie er das ohne Berater durchsetzt.** Zumal ja altbekannt ist, dass man von solchen Beratern eine Mischung aus altem Wein in neuen Schläuchen und irgendwelchem Management-Modezeugs serviert bekommt, deren Mindesthaltbarkeit davon abhängt, wie lange man die entsprechende Powerpoint-Datei abspeichert.“ Oder: „Man sollte den einzelnen Berater nicht unter Generalverdacht stellen. Meine eigenen Erfahrungen nach 18 Berufsjahren, meist in internationalen Konzernen, bestätigen allerdings dieses Bild, dass viele Top-Manager nicht nur Geld und Mitarbeiter verbrennen, ohne dafür persönlich Verantwortung zu übernehmen, sondern sich das auch gern von teuer bezahlten Beratern als richtig bestätigen lassen. Und wenn von Beratern mal sinnvolle Vorschläge kommen, könnte man die auch gratis aus dem eigenen Haus haben. Aber wer hat schon die Zeit, mit den eigenen Kunden zu sprechen, geschweige denn mit seinen Mitarbeitern.“

**Doch die McKinsey-fizierung unserer Republik beschränkt sich nicht auf die Wirtschaftsunternehmen: Auch einflussreiche Wirtschaftsverbände sind davon betroffen.**

Als man bei Siemens langsam erkannte, dass die Leistungen des Herrn Krubasik in keiner Relation zu seinem exorbitanten Gehalt standen, wurde er weggelobt, indem man ihn zum Nachfolger des Siemens-Vorstands Jung als Präsident des ZVEI (Zentralverband der deutschen Elektroindustrie) machte, ein Posten, der damit zum höchstdotierten, von Siemens gesponserten Verbandsjob wurde. Damit hatte McKinsey einen Interes-

senvertreter in einem der wichtigsten Industrieverbände. Andere von Siemens finanzierte Posten schlossen sich an: Präsidentschaft von ORGALIME, dem europäischen Dachverband der nationalen Industrieverbände, und Mitglied der High Level Group der EU-Kommission zu Wettbewerbsfähigkeit, Energie und Umwelt.

In ähnlicher Weise wechselte ein anderer McKinsey-Alumnus, der Vorstandsvorsitzende des Energieversorgers EnBW, Utz Claassen, in die Gefilde der Verbände, zeitweise beim Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Nach einer schriftstellerischen Pause heuerte er bei Solar Millennium an, die er mit Milliardenprojekten nach vorne katapultieren wollte. Nach wenigen Monaten zog er aus unbekanntem Gründen wieder ab.

Ein wichtiger Zugang zur Welt der Verbände hätte der letzte McKinsey-Chef Jürgen Kluge sein sollen. Als Vorsitzender des Verbandes des Energieerzeuger (BDEW) sollte er den Verband in eine neue Zukunft führen. Die „kleinen“ Energieerzeuger vereitelten angeblich dieses Vorhaben der „Großen“, weil Kluge ein Hang zur Konzentration nachgesagt wurde. Kluge setzte sich u.a. für ein Thema ein, um das sich sonst Pädagogen wie Pestalozzi oder Montessori kümmerten: um die frühkindliche Erziehung. Das Argument: Heute sei die Zeit gekommen, Bildung zu „effektivieren“. Deshalb startete McKinsey die Initiative „McKinsey bildet“. Dass dabei Wissenschaftler und Unternehmen eingebunden werden, zu denen McKinsey bisher noch keinen Zugang hat, ist ein nützlicher Nebeneffekt, der auch eintritt, wenn aus der ganzen Sache letztlich nichts wird. Die Strategie in eigener Sache ist bei McKinsey einfach zu bewundern.

Schon diese kurze Darstellung, die nur die Spitze des Eisbergs der McKinseyschen Umtriebe darstellen, macht deutlich, dass wir es heute in der Tat mit einer systematisch und gezielt betriebenen „**McKinsey-fizierung der Republik**“ zu tun haben. Das Unternehmen McKinsey mit einer Krake zu vergleichen, wie zuweilen zu lesen, ist hingegen die falsche Metapher. Das Bild der Krake ist viel zu plump und grob gestrikt, um als Vergleich dienen zu können. Wenn man bei einem Vergleich aus der Fauna bleiben will, dann ist die Meduse zutreffender, die mit ihren filigranen, weit reichenden Tentakeln ihr Beutetier nahezu zärtlich umschlingt und es mit ihrem Gift lähmt.

In der Tat scheint auf der Seite der Langzeit-McKinsey-Klienten eine Art partieller Gehirnlähmung vorzuliegen. Der normal denkende Mensch stellt sich wiederholt die Frage: Wie ist es möglich, dass in der deutschen Industrie, die doch von vernünftigen, klar denkenden Menschen geführt wird, sich ein System etablieren kann, das davon lebt, eine Scheinwelt zu errichten, intelligente Manager und Wirtschaftsführer in diese Welt hineinzulocken und sie auf leicht durchschaubare Täuschungsmanöver hereinfallen zu lassen?

Die Antwort lautet: Mit den Maßstäben der Normalität und Rationalität ist das Phänomen McKinsey nicht zu erklären. Es gehört in den Bereich der Pathologie und der Apperzeptionsverweigerung und ist am besten mit medizinischen Termini zu beschreiben. Die systematische Unterwanderung der Unternehmen und staatlichen wie halbstaatlichen Institutionen hat den Charakter einer epidemischen Krankheit.

### **Das Virus McKinseyi: Ursache und Verlauf der Krankheit**

1. Das Virus befällt bevorzugt große, börsennotierte Unternehmen, die etwas nachlässig und kapitalmarktfixiert geführt werden und in denen der Aufsichtsrat seiner Kontrollpflicht nicht in ausreichendem Maße nachkommt.
2. Die Infektion erfolgt in aller Regel über die Organe des Kopfes, also auf der Ebene des CEO. Ist das Virus erst eingedrungen, breitet es sich nach kurzer Inkubationszeit im ganzen Organismus aus bis in die unteren Organe hinein.
3. Nach und nach zehrt die Krankheit den Körper immer mehr aus: Nach einiger Zeit müssen zunächst bestimmte, besonders stark befallene Glieder amputiert werden, in der Folge endet die Krankheit nicht selten letal.
4. Anders als der Krebs, der mit seinem Wirtsorganismus auch sich selbst zerstört, zieht sich das Virus McKinseyi in diesem Fall zurück und sucht sich, angereichert mit dem bei seinem letzten Opfer erworbenen Know How und Datenwissen, ein neues.  
Die Erfahrung zeigt, dass nur solche Unternehmen von

dieser Krankheit befallen werden, die eine Immunschwäche auf der Vorstandsebene oder im Aufsichtsrat aufweisen. Unternehmen mit einer intakten Unternehmenskultur, starker unternehmerischer Kompetenz und einer guten Corporate Governance sind gegen das Virus resistent.

### **Die Therapie**

Da die Ätiologie, die Krankheitsursache, hinreichend bekannt ist, ist die Therapie relativ einfach.

Die McKinsey-fizierung eines Unternehmens geht stets mit einer geistig-mental Immunschwäche einher. Bevor die Rollkofferkommandos in den befallenen Unternehmen anrücken, hat jemand in der Unternehmensführung den natürlichen geistigen Widerstand gegen die unternehmensfremden, im Sinne der Unternehmenskultur „unkultivierten“, auf ihren eigenen geschäftlichen Vorteil bedachten Eindringlinge mit mentaler Unverträglichkeit aufgegeben. Mit der Folge, dass der klare Blick getrübt, die kognitiven Fähigkeiten gestört und die Kritikfähigkeit signifikant verringert wurden. Wir haben es hier mit einer Störung des Realitätskontaktes zu tun: ein psychopathologisches Problem.

Das Problem ist zu lösen, indem man den Realitätskontakt, das vorbehaltlose Zurkenntnisnehmen dessen, was ist und was Not tut, wieder herstellt. Das geschieht am einfachsten, indem man erfahrene, reife, in ihrem Geschäft fähige Personen an die Spitze des Unternehmens stellt, Menschen frei von Ich-Sucht, übertriebener Eitelkeit und ausgeprägtem Machtstreben, die primär das Wohl des Unternehmens im Auge haben und die Kompetenz, den Willen und die Verantwortungsbereitschaft haben, das Unternehmen ohne größere Hilfe von selbsternannten externen „Gurus und Gesundheitsbetern“ zu führen. Als zweites Remedium ist ein Aufsichtsrat unabdingbar, der seine Kontrollfunktion ernst nimmt.

**An beidem hat es in vielen deutschen Unternehmen und Institutionen sichtlich gemangelt.**

*Dr. Julius Lengert, 18. Mai 2010*