

Thomas Leif

Beraten und verkauft

McKinsey & Co. – der große Bluff
der Unternehmensberater

C. Bertelsmann

Inhalt

Einführung: Annäherung an eine unnahbare Branche 11

Teil I – Der Beratermarkt

1. *Hinter der Chinesischen Mauer:*

Aus dem Innenleben der Berater-Szene 21

Der Berater-Clan, die Konkurrenz und die Kunden 22 –

Ein Blick zurück 29 – Der Beratererfolg ist kaum messbar 31 –

Kontakte sind der Schmierstoff der Branche 32 – »Innovation um

jeden Preis« 35 – Die Rekrutierungsmaschine: ausprobieren, prä-

gen, ausbrennen, trennen 37 – Ständiges Polieren an der Unter-

nehmenskultur 40 – Kleidung als genormter Schutzschild 43 –

Die Consultant-Sprache: Bluff auf Englisch 44 – Das Prinzip der

Vertraulichkeit: Voraussetzung für das Schweigekartell 46 – Ber-

ater legitimieren Entscheidungen des Managements 47 – Bestellte

Wahrheiten dominieren die Berichterstattung über die Branche 48

– Fazit: Exklusivität als Marketinginstrument 49

»Ich kaufe Loyalität und Legitimation«

Interview mit einem Berater, der seine Anonymität

wahren möchte 50

2. *McKinsey, der ungeliebte Marktführer 67*

Drei Wochen BWL für Dumme: Der Branchenprimus von

innen 67 – »In vierzig Tagen habe ich mein Jahresgehalt ver-

dient« 73 – In den Fußstapfen der Zahnärzte 81 – Der Enron-

Skandal: Ein Fanal für die Branche 82 – Immer dabei im

öffentlichen Sektor 84 – »McKinsey bildet« 86 – Der Fall Grohe:

ein Symbol für die Berater-Branche 87 – McKinsey denkt und

lenkt beim DGB 91 – Recruiting bei McKinsey: Ein Erfahrungs-

bericht von Julia Friedrichs 96

3. Im Zentrum der Politik:

Roland Berger Strategy Consultants 147

Ein dichtes Netzwerk mit System 147 – Blendende Geschäfte mit Niedersachsen 150 – Der neue Mann aus dem Management: Burkhard Schwenker 153 – Interne Beurteilungen des Berger-Managements 155

»Neutralität, Objektivität und Unabhängigkeit sind unverzichtbar«

Interview mit Dr. Burkhard Schwenker, Chef von Roland Berger Strategy Consultants 166

4. Weitere Big Player der Branche 181

Verschwiegen wie ein Grab: Boston Consulting Group (BCG) 181
Die BCG-Roadshow: Erstkontakt mit der Berater-Szene 185
Rip-Off! David Craigs Einblicke in das US-Beratergeschäft 201
Informationstechnologie – eine Goldgrube für Beraterfirmen 206

»Es ist ein bisschen »Jugend forscht«

Interview mit einem Berater, der seine Anonymität wahren möchte 190

»Der Bluff-Anteil liegt vielleicht bei dreißig Prozent«

Interview mit Dr. Harald Lührmann, Ex-Berater bei Accenture 211

»Wir haben sehr effiziente Qualitätsmanagement-Prozesse«

Fragen zur Berater-Praxis an Holger Bill, Geschäftsführer von Accenture, Büro Berlin 233

Teil II – Berater, öffentliche Hand und Politik

1. Die Berater-Branche und die Ermittlungen des Bundesrechnungshofs 239

Die Beratung von Politik und Verwaltungsführung 239 – »Fachlicher Offenbarungseid« 241 – Externe Beratung ist meist überflüssig 244 – Mangelhafte Qualifikation des Personals 246
Falsche Zeitplanung und verspätete Ergebnisvorlagen 248
Wirtschaftlichkeit: Fehlanzeige 249 – Neunzig Prozent der Beratungsleistungen werden »freihändig« vergeben 250 – Verzicht auf Projektcontrolling, Dokumentation und Wissensmanage-

ment 252 – Fundierte Analyse, aber folgenlose Beratung der Rechnungshöfe? 253 – Alternativen: Zwanzig Schritte für den sinnvollen Einsatz von externen Beratern 255

2. *Immer dabei: Berater auf Landes- und auf Bundesebene* 261
Merkwürdiges und Kurioses: Gutachten von Nordrhein-Westfalen bis Baden-Württemberg 261 – Gender-Mainstreaming in Jützenbach: Beratung als Selbstzweck 264 – Anatomie des Beratermarkts auf Bundesebene 267 – Verträge in der rechtlichen Grauzone 268 – Grenzen der Auskunftspflicht 269 – Saarland & Friends und die INSM 271 – Die Berater-Verträge der saarländischen Staatskanzlei und der Ministerien 275

3. *Auf Wachstumskurs: Politikberatung und Politikmanagement* 278

Politiker und ihr Agenturen-Netzwerk 278 – Lobbying und PR in einem Boot: Die Berliner Thinktanks 283 – Im journalistischen Tarnmantel: Die PR-Instrumente der INSM 290 – Das intime Verhältnis der INSM zu den Medien 291 – Sprachrohr der Metallindustrie: Die politischen Ziele der INSM 295 – Die Veränderung der Politik durch Lobbying und Marketing 298

»Der Markt wird wachsen und sich weiter spezialisieren«
Fragen an Sebastian Turner, Agentur Scholz & Friends 299

4. *Medien und Politikberatung* 301

Mythos Spindoctor 302 – Gedämpfte Medienmacht 305
Welche Rolle bleibt den Medien? 309 – Sondersituation Wahlkampf 315 – Die Attacke Schröders in der Wahlnacht 2005 318
Mediale Beratung durch Nähe 320

Teil III – Die Reform von staatlichen Einrichtungen

1. *Die Beratung der Berater oder: Die Privatisierung der Bundeswehr* 327

Die Gründung der g.e.b.b. 328 – Das »Kompetenzzentrum Modernisierung« 331 – Unter Druck: Die g.e.b.b. und der Bundesrechnungshof 334 – Jenseits der Fakten: Die g.e.b.b. und ihr Selbstdarstellungs-Mantra 342

»Der Veränderungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung ist enorm«

Fragen an Andreas von Schoeler, CSC Ploenzke AG 346

2. *Berater bei der Arbeit: Das Consulter-Paradies in der Bundesagentur für Arbeit 350*

Ein Whistleblower brachte den Skandal an die Öffentlichkeit 350

In der Hand der Consultants 358 – Der Einsatz von McKinsey:

Wie die Spinne im Netz 360

3. *Der Bundesrechnungshof durchleuchtet den »virtuellen Arbeitsmarkt« 364*

»Standing und Akzeptanz bei den Profis der Nation« 366

Opulent und überflüssig: Die PR der Bundesagentur 371

Fehlende Erfolgskontrolle und mangelhafter Leistungsvergleich im Weiterbildungsmarkt 372

4. *Traurige Bilanz trotz Beratern:*

Die Ergebnisse der Hartz-Reform 374

»Manchmal gibt es kollektive Irrtümer«

Interview mit einem Insider der Berater-Branche 378

Fazit: Zehn zusammenfassende Thesen zum Beratermarkt 396

Anmerkungen 413

Literaturverzeichnis 435

Register 438