

ALINA MARKTANNER

## Von Leistungs- zu Geldelite?

Unternehmensberater\*innen in der Bundesrepublik, 1950er- bis 2000er-Jahre<sup>1</sup>

Es begann als Rechercheidee: Für eine Reportage absolvierte die Journalistin Julia Friedrichs 2005 den Recruiting-Prozess des Beratungsunternehmens »McKinsey & Company«. Sich als Bewerberin bei dem langjährigen Marktführer unter den Unternehmensberatungen zu versuchen, sollte der Publizistin Aufschluss über die verschwiegene Branche geben. Ihre Chancen schätzte Friedrichs zunächst gering ein: 15.000 Bewerbungen erhalte das Unternehmen im Jahr; etwa 1 % davon mündeten in einer Zusage. Ihre eigenen Motive schienen ihr umso klarer: Den Prozess würde sie lediglich als teilnehmende Beobachterin durchlaufen. Nach einem viertägigen Kennenlernworkshop in Griechenland – untergebracht im Fünf-Sterne-Hotel, Segeltörn inklusive – folgte ein Auswahlverfahren im Berliner McKinsey-Büro. Hier löste Friedrichs Rechenaufgaben (»Mathematik neunte Klasse, gepaart mit Denksport«), analysierte Umsatzprobleme einer fiktiven Tankstelle und legte offen, wie sie Konflikte in ihrer Wohngemeinschaft navigierte.

Als das Unternehmen ihr tatsächlich ein Angebot unterbreitete, geriet die 26-Jährige ins Wanken. Ein Einstiegsgehalt von bis zu 67.000 € jährlich, ein Firmenwagen sowie die Zusage zur Promotionsfinanzierung verhießen bis dato ungekannte materielle Sicherheit, gar Luxus. Das Unbehagen, das Friedrichs die ganze Zeit über begleitet hatte, überwog jedoch. Der Großteil ihrer Mitbewerber\*innen fand »den Gedanken, dass sie Europas Elite sind, nicht nur reizvoll, sondern auch nachvollziehbar«. Friedrichs dagegen konnte oder vielmehr wollte sich mit dem Label der Elite nicht identifizieren. Ihre Absage begründete sie damit, dass sie »nicht die Richtige« für Entscheidungen sei, »die eventuell das berufliche Aus für manchen Arbeitnehmer bedeuten würden«. Ihre persönlichen Reflexionen verrieten jedoch, genauer, dass es ihr wie ein Verrat an ihr selbst und ihrem angestammten Milieu vorgekommen wäre, Teil der »McKinsey-Welt« zu werden. In Griechenland habe das Unternehmen den Teilnehmenden »suggeriert [...], dass wir wertvolle Persönlichkeiten sind, die das *leadership*-Gen in sich tragen«. Zu Hause habe das Gegenteil auf sie gewartet: »Die Normalen, meine Freunde, jobben, schreiben Bewerbungen, haben Angst vor der Zukunft.« Trocken stellte Friedrichs fest: »Nach McKinsey-Maßstäben sind die meisten Menschen, die ich mag, wohl eher Verlierer.«<sup>2</sup> Ihre Entscheidung gegen eine Beraterlaufbahn war gleichzeitig eine Entscheidung gegen eine gedachte Weltordnung aus Überflieger\*innen und Versager\*innen.

Friedrichs' Zaudern ob des Eliteetiketts kann als charakteristisch für die ambivalente Stellung von Wirtschaftseliten in der Bundesrepublik an der Schwelle zum 21. Jahrhundert gewertet werden. Eine kurze Blüte ökonomisch inspirierter Lö-

1 Der vorliegende Aufsatz stützt sich auf meine in der Reihe »Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte« erscheinende Dissertation: *Alina Marktanner*, Behörden-Consulting. Unternehmensberater in der öffentlichen Verwaltung der Bundesrepublik, 1970er bis 2000er Jahre, Berlin/Boston 2022. Für wertvolle Hinweise danke ich Thomas Deelmann.

2 *Julia Friedrichs*, McKinsey und ich, in: Die ZEIT, 18.5.2006.

sungskonzepte in Politik und Verwaltung, exemplifiziert durch das »Neue Steuerungsmodell«<sup>3</sup> und die »Agenda 2010«<sup>4</sup>, wurde begleitet von publizistischer und oppositioneller »Neoliberalismuskritik«.<sup>5</sup> Beratungsfirmen gerieten in diesem Zeitraum mehr denn je in den medialen Fokus. Der vorliegende Beitrag beleuchtet, wie sich changierende Selbst- und Fremdwahrnehmungen der Consultingbranche in der Bundesrepublik in unterschiedlichen Schattierungen des Elite-Begriffs ausdrückten. Indem sie sich selbst als Leistungs- und Qualitätanelite stilisierten, strebten Unternehmensberater\*innen seit den 1950er-Jahren erfolgreich nach einer professionellen Reputation. In der öffentlichen Wahrnehmung wurden im ersten Jahrzehnt der 2000er-Jahre dagegen die Bedeutungsebenen der Macht- und Geldelite prominenter. Der Topos einer Leistungs- und Qualitätanelite wurde nun fast nur noch aus der Binnenperspektive heraus bemüht. Statt einer konsequenten Ablösung handelte es sich hierbei eher um eine Tendenzverschiebung, die einer höheren Sichtbarkeit der Branche und damit einer Pluralisierung der Diskursteilnehmenden geschuldet war. Im Mittelpunkt steht hier daher die Frage, wer Unternehmensberater\*innen seit Mitte des 20. Jahrhunderts als »Elite« bezeichnete und wie sich Inhalte und Konnotationen der Zuschreibung bis in die 2000er-Jahre wandelten.

Der Elite-Begriff im Zusammenhang mit Unternehmensberater\*innen blieb in der zeithistorischen Forschung bislang unterbestimmt. In »Abschied vom Provisorium« streift Andreas Wirsching den Gegenstand kurz, indem er den Unternehmensberater der 1980er-Jahre als »Typus einer neuen Elite« umschreibt.<sup>6</sup> Wirtschaftlich und kulturell versiert habe sich dieser als veritable Ausnahmeerscheinung präsentiert. Programmatische Texte der »Nach-dem-Boom«-Forschung erwähnen die Sozialfigur des Unternehmensberaters ebenfalls und verorten sie grob in den vielfältigen Strukturbrüchen der 1970er-Jahre. Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael benennen »internationale Unternehmen, Consultingfirmen, Beratergremien und Organisationen wie die Weltbank« beispielsweise mit als Urheber eines »neoliberalen« Politikverständnisses.<sup>7</sup> In einem späteren Aufsatz spricht Doering-Manteuffel in einem Atemzug von »Controlling, Consulting, Coaching, [...] Ranking und Rating, [...] Evaluierung, Akkreditierung und was der Begriffe noch mehr sind«, die terminologische Unterbestimmung gleichsam offenlegend.<sup>8</sup>

Das Elitemotiv bleibt in diesen Betrachtungen implizit, kommt aber dennoch zum Tragen: Gemeinsam mit anderen Repräsentant\*innen der Wissensökonomie erscheinen Unternehmensberater\*innen als unsichtbare Drahtzieher, die einen

3 Bernd Vogel, *Herkunft und Verbreitung des »Neuen Steuerungsmodells«* in der deutschen Kommunalverwaltung, Hamburg 1998.

4 Sebastian Nawrat, *Agenda 2010 – ein Überraschungscoup? Kontinuität und Wandel in den wirtschafts- und sozialpolitischen Programmdebatten der SPD seit 1982*, Bonn 2012.

5 Thorsten Holzhauser, *Die »Nachfolgepartei«*. Die Integration der PDS in das politische System der Bundesrepublik Deutschland 1990–2005, Berlin/Boston 2019.

6 Andreas Wirsching, *Abschied vom Provisorium. Geschichte der Bundesrepublik Deutschland 1982–1990*, München 2006, S. 442.

7 Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2008, S. 69.

8 Anselm Doering-Manteuffel, *Die Entmündigung des Staates und die Krise der Demokratie. Entwicklungslinien von 1980 bis zur Gegenwart*, Stuttgart 2013, S. 15.

ausgehöhlten Sozialstaat mitzuverantworten haben. Auffällig an solchen Darstellungen ist, dass sie zeitgenössische Polarisierungen reproduzieren, die auch aus Friedrichs' Zeugnis sprechen. Als jüngstes Beispiel dafür steht der Band »Gewinner und Verlierer nach dem Boom«. Die dort versammelten Beiträge attestieren dem ausgehenden 20. Jahrhundert sich intensivierende Gegensätze zwischen (einem prosperierenden) Kapital und (einer entrechteten) Arbeiterklasse. Eine konsequente Historisierung von Befunden der politischen Ökonomie und der Sozialwissenschaften ist nicht immer klar erkennbar. Stattdessen formen diese die Analysebegriffe und historische Einordnungsleistung der Beiträge mit.<sup>9</sup> Im Ergebnis schreiben einige der Autor\*innen, obwohl beispielsweise Lutz Raphael ebendies in seinem Aufsatz kritisch anmerkt<sup>10</sup>, streckenweise zeitgenössische Narrative fort, ohne diese als umstritten zu reflektieren und zu kennzeichnen.

Der vorliegende Beitrag strebt nach begrifflicher Präzision und konsequenter Historisierung von Elitediskursen rund um das Beratergewerbe in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Dies kann mithilfe früherer Schriften Morten Reitmayers gelingen. Ideengeschichtlich zeigt der Historiker, dass sich der »Glaube an die Notwendigkeit und Existenz« von Eliten ab 1945 als Ordnungsmuster in der Bundesrepublik etablierte und sich bis Mitte der 1960er-Jahre in unterschiedliche Bindestrichkonzepte wie »Wertelite«, »Charakterelite«, »Funktionselite« et cetera ausdifferenzierte.<sup>11</sup> Diskursanalytisch beschreibt der Begriff der Leistungs- und Qualitätenelite für Reitmayer eine soziale Minderheit, die sich durch ihren vermeintlich besonderen Beitrag und herausragende Eigenschaften auszeichnet. Einer Semantik von Machteliten geht diese legitimierende Bedeutungsdimension hingegen ab. Diese impliziert stattdessen einen reduzierten Elite-Begriff, losgelöst von deren Nutzen für die Allgemeinheit.<sup>12</sup> Die vorliegende Studie baut auf die von Reitmayer herauspräparierten Begriffe auf und paart den Terminus der Machtelite zusätzlich mit dem der Geldelite. In der Außenwirkung von Unternehmensberater\*innen spielten die beträchtlichen Honorare der Dienstleister eine wesentliche Rolle und machten sie Anfang der 2000er-Jahre zu Stellvertretern einer sich immer weiter bereichernden Schicht. Als Gegenentwürfe stehen sich somit das Bild der Leistungs- und Qualitätenelite einerseits und das der Macht- und Geldelite andererseits gegenüber. Dass es sich hierbei stets um kontext- und positionsgebundene Zuschreibungen statt um Analysebegriffe handelt, versteht sich.

9 So ziehen die Herausgeber in der Einleitung beispielsweise *Wolfgang Streeck*, *Gekaufte Zeit. Die vertagte Krise des demokratischen Kapitalismus*, Berlin 2015, heran, um die These der »Gewinner und Verlierer« zu untermauern. Vgl. *Morten Reitmayer*, *Gewinner und Verlierer nach dem Boom. Eine vorläufige Bilanz*, in: *ders./Christian Marx* (Hrsg.), *Gewinner und Verlierer nach dem Boom. Perspektiven auf die westeuropäische Zeitgeschichte*, Göttingen 2020, S. 7–26, hier: S. 8.

10 *Lutz Raphael*, *Gewinner und Verlierer in den Transformationen industrieller Arbeitswelten Westeuropas nach dem Boom*, in: ebd., S. 57–81. Zur methodischen Problematik nach wie vor aktuell: *Rüdiger Graf/Kim Christian Priemel*, *Zeitgeschichte in der Welt der Sozialwissenschaften*, in: *VfZ* 59, 2011, S. 479–508.

11 *Morten Reitmayer*, *Elite. Sozialgeschichte einer politisch-gesellschaftlichen Idee in der frühen Bundesrepublik*, München 2009, S. 10 f.

12 *Ders.*, *Comeback der Elite. Die Rückkehr eines politisch-gesellschaftlichen Ordnungsbegriffs*, in: *AfS* 52, 2012, S. 429–454, hier: S. 436 f.

Sich wandelnde Elitediskurse am Beispiel der Beratungsbranche zu untersuchen, soll von Erzählungen in groben Pinselstrichen weg- und hin zu empiriegestützter Analyse führen. Damit trägt die vorliegende Untersuchung zu jüngeren zeithistorischen Debatten über soziale Ungleichheit<sup>13</sup> sowie Phänomene der »Ökonomisierung« und des »Neoliberalismus« bei.<sup>14</sup> Den Untersuchungszeitraum weitet sie dabei auf das frühe 21. Jahrhundert aus, das erst allmählich in den Blick der Forschungsliteratur gerät. Im Folgenden wird zunächst die Selbststilisierung der Consultingbranche als Leistungs- und Qualitätenelite nachgezeichnet, bevor der Umschwung der öffentlichen Perzeption der Branche als Macht- und Geldelite beleuchtet wird.

### I. Auf dem Weg zur »Quasi-Profession«: Unternehmensberater\*innen als Leistungselite

Selbstzeugnisse wie das von Werner von Schütz, Schüler des Betriebswissenschafts-Gründervaters Georg Schlesinger<sup>15</sup>, berichten von ersten Beratungsbüros in der Weimarer Republik. Bereits Ingenieurbüros wie »Koch und Kienzle« fassten sich demgemäß »mit Aufgaben der Unternehmensführung ganz allgemein«. <sup>16</sup> Erst in der frühen Bundesrepublik bildete sich aber eine eigenständige Dienstleistungsbranche unter der Bezeichnung »Unternehmensberatung« heraus. Eine Reihe von Unternehmen, Verbänden und korporatistischen Wirtschaftseinrichtungen setzten sich für die Professionalisierung des jungen Gewerbes ein. Ihr gemeinsames Ziel war es, die Beratungstätigkeit als eigenständigen Zuständigkeitsbereich zu etablieren, neben und in Konkurrenz zu den freien Berufen wie der Wirtschaftsprüfung. Dafür inszenierten sie Unternehmensberater\*innen als Leistungs- und Qualitätenelite, betonten also deren Arbeitsethos und mutmaßlich herausragende Fähigkeiten. Diese Selbstinszenierung war für das Wachstum der Branche durchaus notwendig: Im Unterschied zu den freien Berufen war das Beratergewerbe nicht durch staatliche Zertifizierungen geschützt, die seine Seriosität hätten belegen können. Eigens formulierte Aufnahmekriterien von Beraterverbänden, selektive Auswahlverfahren sowie die Selbstdarstellung als besonders hart arbeitende Leistungsträger sollten das Legitimationsvakuum füllen. Auch staatliche Subventionen, öffentlichkeitswirksame Aufträge für staatliche Einrichtungen sowie eine Nähe zur Politik halfen Berater\*innen dabei, eine respektable Reputation zu erzeugen.

13 *Dietmar Süß/Friedrich Lenger*, Soziale Ungleichheit in der Geschichte moderner Industriegesellschaften, in: *AfS* 54, 2014, S. 3–24.

14 *Ralf Ahrens/Marcus Böick/Marcel vom Lehn*, Vermarktlichung. Zeithistorische Perspektiven auf ein umkämpftes Feld, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 12, 2015, S. 393–402; *Frank Bösch/Thomas Hertfelder/Gabriele Metzler* (Hrsg.), Grenzen des Neoliberalismus. Der Wandel des Liberalismus im späten 20. Jahrhundert, Stuttgart 2018; *Rüdiger Graf* (Hrsg.), Ökonomisierung. Debatten und Praktiken in der Zeitgeschichte, Göttingen 2019.

15 *Hans Christoph Graf von Seherr-Thoß*, Schlesinger, Georg, in: *Neue Deutsche Biographie* 23, 2007, S. 63–64, URL: <<https://www.deutsche-biographie.de/pnd118608118.html>> [6.10.2021].

16 *Werner von Schütz*, Das Treuhandprinzip steht im Vordergrund. Über die Entwicklung der freiberuflichen Wirtschaftsberatung in Deutschland, in: *Junge Wirtschaft* 6, 1958, S. 293–294, hier: S. 294.

In den 1950er-Jahren musste sich die Branche zunächst, im Wortsinne, einen Namen machen. Die 26 Gründungsmitglieder des »Bundes Deutscher Unternehmensberater« (BDU, vollständiger Name ab 1973: »Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.«) diskutierten 1954 konkurrierende Selbstbezeichnungen wie »Rationalisierungsfachmann«, »Betriebsberater« und »Wirtschaftsberater«. <sup>17</sup> Der Terminus »Unternehmensberater« bringe aber den umfassenden Ansatz der Dienstleistung zur Geltung, erklärte Walter Schleip, Einzelberater und von 1957 bis 1965 BDU-Vorsitzender, in der Fachzeitschrift »Der Volkswirt«. Als neue »Berufsbezeichnung« ziele der Ausdruck gerade nicht darauf ab, Teilgebiete wie die technische Beratung einzufangen, sondern »das Unternehmen als Ganzes« in den Blick zu nehmen. <sup>18</sup> BDU-Ehrenmitglied von Schütz grenzte das Gewerbe ebenfalls dahin gehend ab,

»daß der Unternehmensberater zwar stets sein Schwergewicht auf einem Spezialgebiet hat, aber das Grundsätzliche der übrigen Gebiete soweit beherrscht, daß er alle Fragen, die im Sinne organischer Betriebsgestaltung den Gesamtbetrieb in technischer, kaufmännischer und personeller Hinsicht betreffen, beherrscht«. <sup>19</sup>

Exklusivität war das Gebot der Stunde für Zusammenschlüsse wie den BDU. Ein fünfköpfiger Auswahlausschuss hielt die Verbandsgröße in den ersten Jahren bewusst überschaubar. Um aufgenommen zu werden, mussten Berater\*innen mindestens 35 Jahre alt sein, fünf Jahre oder länger praktiziert haben, Arbeitsergebnisse und wohlwollende Referenzen von Klient\*innen und Kolleg\*innen vorweisen sowie sich bei einem Kurzreferat mit anschließender Diskussion bewähren. <sup>20</sup> Damit sollte »die Mitgliedschaft zum BDU [...] der Wirtschaft gegenüber verbürgen, daß der Unternehmensberater [sic!] BDU fähig ist, dem Unternehmen [...] mit seinem Rat aus echter Erfahrung zur Seite zu stehen«. <sup>21</sup> Neun »Berufsgrundsätze« sollten zusätzlich Vertrauen in potenziellen Klient\*innen erwecken, darunter die Selbstverpflichtung zu Unvoreingenommenheit, Verschwiegenheit sowie kriteriengestützter Bepreisung von Aufträgen. <sup>22</sup>

In den Vereinigten Staaten rangen Consultants Mitte des 20. Jahrhunderts ebenso um Reputation und Klientel. Hier agierte seit 1950 Marvin Bower als alleiniger Geschäftsführer der bekannten Beratungsmarke »McKinsey & Company«. Nach dem frühen Tod des Professors für Rechnungsführung und Firmengründers James O. McKinsey im Jahr 1937 war Bower dieser 13 Jahre lang als Teil eines Viererge-

17 Heike Borchert-Dietz, BDU-Meilensteine. 50 Jahre Engagement für die Beraterbranche, Bonn 2004, S. 8.

18 Zit. nach: Walter Schleip, Ganzheitsberatung im Vordringen, in: Der Volkswirt 15, 1961, H. 14, S. 8–10, hier: S. 9.

19 Schütz, Das Treuhandprinzip steht im Vordergrund, S. 294.

20 Borchert-Dietz, BDU-Meilensteine, S. 10. Erst 1969 legte der BDU den »Club-Gedanke[n] ad-acta«, ebd., S. 27.

21 Schütz, Das Treuhandprinzip steht im Vordergrund, S. 294.

22 Borchert-Dietz, BDU-Meilensteine, S. 14.

spanns vorgesessen.<sup>23</sup> Ab 1950 wirkte er darauf hin, »McKinsey & Company« nach dem Vorbild der freien Berufe zu gestalten. Ein wirkmächtiges Narrativ war dabei das des »professionellen Ansatzes«, des *professional approach*. Von Bower als »heimliche Stärke« gehandelt, bedeutete der »professionelle Ansatz« weniger ein Regelset als die Kultivierung eines bestimmten Habitus. Kern der Philosophie war Bowers Beobachtung, dass staatlich geprüfte Berufsstände wie die Medizin und das Anwaltswesen auf stetige Nachfrage bauen könnten. Grund dafür sei das Vertrauen, das staatliche Zertifizierungen in potenziellen Klient\*innen generierten. Die geprüften Berufsstände könnten somit gänzlich auf Eigenwerbung verzichten: Empfehlungen zufriedener Klient\*innen genügen, um einen stetigen Zufluss an Kund\*innen zu garantieren.<sup>24</sup> Indem sie sich als »Quasi-Profession« aufstellten, sollten Consultants dieselben Möglichkeiten zuteilwerden.<sup>25</sup>

Ein professionelles Auftreten bedeutete für Bower eine für alle McKinsey-Berater gleichförmige Garderobe, die uniforme Gestaltung der Büroräumlichkeiten an allen Standorten sowie die einheitliche Aufmachung der Unternehmenskorrespondenz und -berichte.<sup>26</sup> Im Jahr 1970 kam ein verschriftlichter Verhaltenskodex hinzu, den neu eintretende Berater\*innen unterzeichnen mussten.<sup>27</sup> Ähnlich wie die Selbstverpflichtung der BDU-Mitglieder und der »Code of Ethics« der US-amerikanischen »Association of Consulting Management Engineers«<sup>28</sup> schrieb dieser vor, Klienteninteressen vor Firmeninteressen zu stellen, Aufträge nur anzunehmen, wenn diese bewältigbar seien, sowie ehrlich und unabhängig zu agieren. Allein der Dienst am Klienten motiviere den seriösen Berater, keinesfalls die Aussicht auf Profit.<sup>29</sup> In ihrer Verschriftlichung schien auf, wie fragil die Grundsätze realiter waren: Ende der 1960er-Jahre hatte das Unternehmen zahlreiche Abgänge junger Consultants zu verzeichnen, die sich schnelles Geld durch Börsengewinne versprochen.<sup>30</sup>

Neben Qualitätsstandards, die sie selbst formulierten und überprüften, sollten bestimmte Meriten Unternehmensberater\*innen als besonders leistungsstarke Per-

23 Die Geschichte »McKinsey & Companys« schildert Bower in einem seit 1979 unternehmensintern zirkulierenden Firmenhandbuch: *Marvin Bower, Perspective on McKinsey*, o. O. 2004 (zuerst 1979).

24 Ebd., S. 157–161.

25 Christopher McKenna datiert erste Professionalisierungsbemühungen der US-amerikanischen und britischen Beraterbranche bereits auf die 1880er- bis 1930er-Jahre zurück: *Christopher D. McKenna, The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century*, Cambridge 2006, S. 26–50. Während Praktiken der Betriebswissenschaft oder des *consulting engineering*s diese Zeit bestimmten, formalisierte sich die Organisations- und Strategieberatung, die das restliche 20. Jahrhundert dominierte, erst nach dem Zweiten Weltkrieg. Vgl. hierzu auch Matthias Kippings Periodisierung der Branchenentwicklung in mehreren »Wellen«: *Matthias Kipping, Trapped in Their Wave. The Evolution of Management Consultancies*, in: *Timothy Clark/Robin Fincham* (Hrsg.), *Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry*, Oxford 2002, S. 28–49.

26 *Duff McDonald, The Firm. The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business*, New York 2014, S. 47.

27 *Bower, Perspective on McKinsey*, S. 162.

28 Nachgedruckt als »Normen standesgemäßen Verhaltens und der Berufsausübung der Association of Consulting Management Engineers (ACME)« in *Hal Higdon, Unternehmensberater, Medizinmänner der Wirtschaft*, Düsseldorf 1971, S. 303.

29 *Bower, Perspective on McKinsey*, S. 162.

30 Ebd., S. 286.

sönlichkeiten auszeichnen. Unternehmen diesseits wie jenseits des Atlantiks fanden hierfür unterschiedliche Indikatoren. Bower naturalisierte die Vorstellung des Consultants als eines geborenen Genies, indem er Charakteristiken bestimmte, die alle erfolgreichen McKinsey-Berater, -Projektleiter und -Partner »in substantial measure« besäßen. Diese ließen ausreichend Interpretationsspielraum: *character, personableness, personality, mental equipment, ambition, personal effectiveness* und *interpersonal competence* zählte der Geschäftsführer zu den notwendigen *basic qualities*.<sup>31</sup> Diese könnten nicht erlernt werden. Seien sie jedoch vorhanden, könnten leicht alle weiteren Beraterfähigkeiten erworben werden, darunter der »professionelle Ansatz«. Interne Seminare sollten ein entsprechendes Selbstbild der Berater\*innen festigen und somit vor allem zur Mitarbeiterbindung beitragen: Der spätere Trainingsleiter Harvey Golub sprach gegenüber der Bower-Biografin Elizabeth Haas Edersheim von einem »acculturation process«.<sup>32</sup> Dass »McKinsey & Company« neue Consultants seit 1953 ausschließlich von Business Schools rekrutierte, allen voran der »Harvard Business School«, sollte allerdings auch potenziellen Klient\*innen Exzellenz signalisieren.<sup>33</sup>

Die Kienbaum Unternehmensberatung (Gründungsjahr 1945) und andere Wettbewerber deutschen Ursprungs bemühten sich ebenfalls, Leistung zu demonstrieren. Universitäre Titel spielten dabei aber eine untergeordnete Rolle. Wirkmächtiger schien es, Tugenden wie Fleiß und Eigeninitiative hochzuhalten. Noch Mitte der 1970er-Jahre hatten nicht alle Unternehmensberater\*innen einen höheren Bildungsabschluss; die Belegschaft des Münchner Unternehmens »Roland Berger« bestand 1975 zu knapp 20 % aus Nichtakademiker\*innen.<sup>34</sup> In den frühen Tagen bedurfte es zudem noch der Überredungskunst, um Junior-Berater\*innen in der Bundesrepublik anzuwerben. Gerhard Kienbaum schilderte die Skepsis eines seiner ersten Mitarbeiter, der, »mit dem, was ich als meine Tätigkeit beschrieb, nicht sonderlich viel anfangen konnte«.<sup>35</sup> Auch Eckard Wohlgehagen, von 1974 bis 1998 Berater bei der »Mummert + Partner Unternehmensberatung AG«, erinnerte sich, dass vor seinem Eintritt die »Auskünfte darüber, was ein derartiges Unternehmen treibe [...] sehr vage« gewesen seien.<sup>36</sup>

Statt also auf exzellente Ausbildungshintergründe zu verweisen, bemühten deutsche Branchenvertreter\*innen das Motiv des ehrgeizigen und unermüdlich arbeitenden Beraters. Nicht ohne Pathos formulierte der Firmengründer Olaf Mummert in seiner Autobiografie, der Tatendrang seiner Mitarbeiter habe ihn »zum Fortschritt verurteilt«. Bereits ab Mitte der 1960er-Jahre hätte er seine drei Angestellten durch Rücklagen finanzieren und von neuen Aufträgen freistellen können – »[d]aran waren diese aber gar nicht interessiert«. Stattdessen »wollten [sie] pausen-

31 Ebd., S. 189–191.

32 Elizabeth Haas Edersheim, McKinsey's Marvin Bower. Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting, Hoboken 2002, S. 53.

33 Bower, Perspective on McKinsey, S. 178.

34 Jahresbericht Roland Berger & Partner GmbH, April 1976, Bayerisches Wirtschaftsarchiv, S011/97, S. 49.

35 Gerhard Kienbaum, Am Anfang war der Rat. Autobiographie, Berlin 1995, S. 239.

36 Eckard Wohlgehagen, Eckard Wohlgehagen, in: Olaf Mummert (Hrsg.), Mummert + Partner 1960–2000. Eine Firmengeschichte, Berlin 2002, S. 57–62, hier: S. 58.

los in verschiedenen und möglichst schwierigen Aufträgen beschäftigt werden und dabei möglichst viel lernen. Auch verlängerter Urlaub reizte sie nicht.« In derlei Schilderungen entstand das Bild des engagierten Leistungsträgers, »durchschnittlicher Arbeitstag: zehn Stunden«,<sup>37</sup> Ab den 1980er-Jahren, spätestens den 1990er-Jahren hatten eintretende Berater\*innen auch in der Bundesrepublik in aller Regel ein Hochschulstudium abgeschlossen, für gewöhnlich waren sie zusätzlich promoviert oder planten eine Promotion. Das Motiv der Hochleistungsträger bemühten sie weiterhin. Da Aufstiegschancen bei »McKinsey & Company« beispielsweise an ein strenges Evaluationsregiment gekoppelt waren, betrachteten Berater wie Herbert Henzler – seit 1970 bei der Düsseldorfer Niederlassung – Gehaltserhöhungen, Boni und Beförderungen als wohlverdient.<sup>38</sup>

Ein mächtiger Helfer unterstützte Unternehmensberater\*innen in ihrem Streben nach Anerkennung. Der Staat beschleunigte den Aufstieg der deutschen Branche in zweierlei Hinsicht: durch finanzielle Stützen und eigene Auftragsvergaben. In seiner Rolle als nordrhein-westfälischer Wirtschafts- und Verkehrsminister plädierte Gerhard Kienbaum schon früh dafür, die Aus- und Weiterbildung von »Betriebsberatern« staatlich zu fördern: Seiner Auffassung nach bestehe »an derartigen hochqualifizierten Kräften [...] in der Bundesrepublik ein großer Mangel«.<sup>39</sup> Das Land Hessen stellte im Jahr 1969 laut der »Wirtschaftswoche« 120.000 DM zur Verfügung, mit denen Betriebe Beraterkosten begleichen konnten. Kleine und mittlere Unternehmen aus Industrie, Handel und dem Dienstleistungsgewerbe durften dem Land bis zu 78 % der Beratungshonorare in Rechnung stellen; Handwerksunternehmen gar bis zu 100 %.<sup>40</sup> In der Broschüre »Guter Rat ist nicht teuer« erklärte das Bundeswirtschaftsministerium 1978: »Individuelle Unternehmensberatungen sind besonders geeignet, die Anpassung an den durch technische und ökonomische Entwicklung verursachten Wandel zu erleichtern und Chancengleichheit im Wettbewerb zu verbessern.«<sup>41</sup> Die Bundesrepublik ging hier ähnlich vor wie Frankreich und Großbritannien, wo staatliche Subventionen ebenfalls dazu beitrugen, das Consultinggeschäft zu festigen.<sup>42</sup> Wenn Unternehmensberater\*innen auch nicht auf staatliche Prüfungen und Zertifikate verweisen konnten, kamen Förderungsprogramme doch einer Validierung gleich.

Öffentliche Aufträge wirkten ebenfalls honorierend. Nachdem Kommunalverwaltungen bereits in den 1970er-Jahren regelmäßig Unternehmensberater\*innen

37 Mummert, Mummert + Partner, S. 27.

38 Zum System des »up or out«, »grow or go« und »lead or leave« vgl. die Memoiren des langjährigen McKinsey-Chefs *Herbert Henzler*, Immer am Limit. Der Spitzenmanager von McKinsey erinnert sich, Berlin 2011, S. 79. Ausführliche Darstellung auch bei *McDonald*, The Firm, S. 83.

39 Vortrag Minister Kienbaum auf der Tagung der Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels: Betriebsberatung als wirtschafts- und strukturpolitische Aufgabe, 17.1.1964, Landesarchiv NRW Abteilung Rheinland (im Folgenden: LAV NRW R), RW 0116, S. 6.

40 Teure »Medizinmänner«. Unternehmensberater, in: Wirtschaftswoche, 30.4.1971, S. 32–33.

41 Bundesministerium für Wirtschaft, Guter Rat ist nicht teuer. Die Bundesregierung fördert Unternehmensberatungen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1979, S. 5.

42 *Denis Saint-Martin*, Building the New Managerialist State. Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective, Oxford 2000, S. 52–59 und 61–68.

engagiert hatten<sup>43</sup>, begannen damit ab 1981 auch die Bundesministerien. Neben dem Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit<sup>44</sup> zählte das Bundesministerium für das Post- und Fernmeldewesen zu den ersten größeren Auftraggebern. Die ersten Berateraufträge bei der Post waren schon unter der Regierung Schmidt vergeben worden.<sup>45</sup> Der von Helmut Kohl proklamierte Kurs, »den Staat auf seine ursprünglichen und wirklichen Aufgaben zurück[zuführen]«<sup>46</sup>, verlieh derlei Bemühungen nun zusätzlichen Auftrieb. Christian Schwarz-Schilling, Unternehmer und seit 1977 stellvertretender Vorsitzender der Mittelstandsvereinigung der Union, initiierte als Kohls Postminister drei groß angelegte Beraterprojekte im Post- und Fernmeldebereich.<sup>47</sup> Die beteiligten Unternehmen profitierten hier neben der Arbeitserfahrung und positiven Referenzen ebenso von kostenlosem Marketing. Während Privatunternehmen externe Beratung gerne diskret behandelten, erntete die öffentliche Verwaltung bei Beraterereinsatz häufig Medienaufmerksamkeit. Indem die Vertreter der Beratungsunternehmen »Mummert + Partner« und »Knight Wendling« in Absprache mit Schwarz-Schilling die Ergebnisse ihrer Analysen auf einer Pressekonferenz erläuterten, konnten sie sich als Ansprechpartner zu Fragen öffentlicher Verteilungskonflikte präsentieren.<sup>48</sup>

Schließlich verhalf Berater\*innen auch eine öffentlichkeitswirksam inszenierte Nähe zu führenden Politiker\*innen dazu, sich als Leistungs- und Qualitätanelite zu stilisieren. Durch seine politischen Ämter, bis 1969 auf Landes-, danach bis 1972 auch als FDP-Bundestagsabgeordneter auf Bundesebene, verhalf Gerhard Kienbaum seinem Gewerbe sicherlich zu erhöhter Sichtbarkeit. Reden stellte er routiniert den Hinweis voran, dass er auch als Unternehmer und Unternehmensberater zu seinem Publikum spreche.<sup>49</sup> Dennoch blieb die Strahlkraft der Beraterbranche bis in die 1970er-Jahre hinein begrenzt. Bei einer Diskussionsveranstaltung der Konrad-Adenauer-Stiftung 1972 zum Thema »Mitbestimmung« stellte Herbert Henzler beunruhigt fest, dass keiner der anwesenden Industriellen von ihm und

43 Von 134 dokumentierten Organisationsuntersuchungen in der hamburgischen Verwaltung von 1971 bis 1977 wurden 20 von Beratungsunternehmen ausgeführt; die übrigen von Verwaltungsstellen selbst oder von Hochschulprofessoren. Eigene Zählung auf Basis von Übersicht über Organisationsuntersuchungen in der hamburgischen Verwaltung seit 1971 (Auswahl), Mai 1977, Staatsarchiv Hamburg, 131-13\_827, S. 1–16.

44 Vgl. Artikel von Staatssekretär Udo Kollatz, »Organisationsberatung im Bundesministerium«, März 1978, Staatsarchiv Hamburg, 131-13\_434.

45 McKinsey & Company Inc., Neuordnung der Busdienste der Deutschen Bundesbahn (DB) und der Deutschen Bundespost (DBP) v. August 1975, in: Forschung Stadtverkehr, 1976, H. 15, S. 46.

46 Deutscher Bundestag, Stenografische Berichte, 9. WP, 121. Sitzung, 13.10.1982, S. 7224.

47 Handreichung zur Verwaltungsratsitzung, Unternehmensberatungsprojekte »Konzept Postwesen«, »Personalbemessungssystem« und »Organisation FTZ/PTZ«, 16.3.1984, BArch, B 257/61126.

48 Pressemitteilung der Mummert + Partner Unternehmensberatung GmbH Hamburg, Mai 1985, BArch, B 257/61127, S. 1–6; Pressemitteilung der Knight Wendling AG Düsseldorf zum Strategischen Konzept für das Postwesen, Mai 1985, BArch, B 257/61127, S. 1–11.

49 Ansprache des Ministers für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen, Gerhard Kienbaum, anlässlich der 400-Jahrfeier der Stahlwerke Brüninghaus, 11.10.1962, LAV NRW R, RW 0116, S. 2; *Gerhard Kienbaum*, Die wirtschaftspolitische Situation und die Maßnahmen der Landesregierung, in: Industrie- und Handelskammer zu Düsseldorf 33, o. D., H. 11, S. 289.

seinem Kollegen Notiz nahm: »Nach diesem Schock nahm ich es selbst in die Hand, für McKinsey öffentlich Position zu beziehen.«<sup>50</sup>

In den folgenden Jahren verfasste Henzler, ab 1983 deutschlandweit McKinsey-Chef, regelmäßig Meinungsartikel in Tages- und Wochenzeitungen und trat bei Veranstaltungen als Redner auf. Zudem bemühte er sich dezidiert darum, deutschen Landes- und Bundespolitiker\*innen ein Begriff zu werden: Mitte der 1980er-Jahre knüpfte er Verbindungen zum baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth und veröffentlichte im Laufe der 1990er-Jahre mehrere Denkschriften mit ihm.<sup>51</sup> Den Abstimmungen der Bundesregierung mit Wirtschaftsvertreter\*innen zum »Aufbau Ost« wohnten Vertreter von »McKinsey & Company« und anderen Beratungsunternehmen bei, obgleich in der dritten Reihe hinter den Vorständen der großen und mittleren Konzerne.<sup>52</sup> Auch zum bayerischen Ministerpräsidenten Edmund Stoiber pflegte Henzler Kontakte und saß 2002 dessen »Deregulierungskommission« vor.<sup>53</sup> Weitere Regierungskommissionen auf Landes- und Bundesebene verhalfen Berater\*innen, ob als Teilnehmende oder Vorsitzende, zu wertvollen Kontakten, Insiderinformationen für nachfolgende Ausschreibungen und symbolischem Kapital.

## II. Neue Freunde, neue Feinde: Unternehmensberater\*innen als Macht- und Geldelite

### *Zarte Bande: Die »neue Sozialdemokratie« und die großen Beratungsmarken*

In den frühen Jahren waren Berater\*innen gezwungen, selbst von sich reden zu machen. Die Binnenperspektive der Leistungs- und Qualitätenelite ging stets nur partiell und phasenweise in einen wirtschaftlichen und medialen Diskurs über. Im Umkehrschluss sah sich kaum jemand genötigt, Berater\*innen ihren Ruf streitig zu machen. Im ausgehenden 20. Jahrhundert weitete sich allerdings der Kreis an Mitdiskutierenden, der die Branche auch ohne ihr Zutun porträtierte. Neben Interessengruppen zeigten sich nun phasenweise auch Oppositionspolitiker\*innen und Publizist\*innen skeptisch ob des erhöhten Einsatzes externer Beratung in Wirtschaft und Politik. Mediale und politische Kritik an Unternehmensberater\*innen verdichtete sich um 2003/2004, als mehrere öffentliche Skandale die Dienstleister mit Korruptionsvorwürfen in der Politik assoziierten. Die beiden rot-grünen Regierungsperioden unter Kanzler Gerhard Schröder von 1998 bis 2005 bieten einen geeigneten Rahmen, um kleinschrittig zu rekonstruieren, warum die Bedeutungsebenen der Macht- und Geldelite zeitweise die öffentliche Perzeption der Beratungsbranche dominierten.

<sup>50</sup> Henzler, Immer am Limit, S. 187 f.

<sup>51</sup> Unter anderem *Herbert A. Henzler/Lothar Späth*, Sind die Deutschen noch zu retten? Von der Krise in den Aufbruch, München 1993. Hier zeichneten Minister und Berater ein Talfahrtsszenario für die deutsche Wirtschaft des 21. Jahrhunderts und stellten Forderungen an Staat, Unternehmen und Bürger\*innen.

<sup>52</sup> Henzler, Immer am Limit, S. 200.

<sup>53</sup> Bayerische Staatsregierung/Deregulierungskommission, Entbürokratisieren, deregulieren, flexibilisieren. Vorfahrt für Unternehmen und Arbeit, München 2003.

Unbeliebt waren Unternehmensberater\*innen bis dato hauptsächlich bei Gewerkschafter\*innen. Eine Broschüre der »Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen« mit dem sprechenden Titel »Achtung – McKinsey kommt!« warnte »Betriebsräte, Personalräte und Vertrauensleute« 1981 vor den »großangelegte[n] und raffinierte[n] Rationalisierungsmethode[n]« des Beratungsunternehmens.<sup>54</sup> Als einige von zehn »Hauptgefährdungsbereichen« benannte sie Arbeitsplatzvernichtung, Arbeitszeitveränderungen und Einkommensminderung.<sup>55</sup> Auch die »Deutsche Postgewerkschaft« sprach sich um 1985 in mehreren Stellungnahmen deutlich gegen Schwarz-Schillings Einsatz von Unternehmensberater\*innen aus: »Wir empfehlen dringend, zur Lösung betrieblicher Probleme in erster Linie auf den Rat und den Sachverstand der zahlreichen Fachleute bei der DBP zu bauen und das Gespräch mit uns und den Personalräten zu suchen.«<sup>56</sup> Argumente dieses Tenors verfielen aber selten auf größeren Bühnen. Stattdessen verblieben sie im Rahmen von Mitbestimmungskonflikten, bei denen Unternehmensberater\*innen als verlängerter Arm von Arbeitgebern agierten.

Parlamentsabgeordnete und verwaltungsinterne Kontrollgremien kommentierten den Beratereinsatz in Politik und Verwaltung früh, ohne ihn grundsätzlich abzulehnen. Vergabepraktiken wurden, wenn überhaupt, punktuell und kaum ministeriumsübergreifend diskutiert. Eine seltene Ausnahme stellte eine parlamentarische Debatte im nordrhein-westfälischen Landtag 1964 dar. Die oppositionelle SPD postulierte die »Unvereinbarkeit von Ministeramt und geschäftlichen Interessen« im Falle Gerhard Kienbaums: Zeitungsanzeigen der Kienbaum Unternehmensberatung würden sich den prominenten Namen zunutze machen; zudem erwüchse Gesellschaften im Verkehrswesen, mit denen die Kienbaum Unternehmensberatung geschäftlich zu tun habe, bei öffentlichen Auftragsvergaben ein Vorteil. Die Vorwürfe konnte die Landesregierung aus CDU und FDP schnell ausräumen. Bei Amtsantritt habe Kienbaum seinen Geschäftsführerposten niedergelegt; seither sei die Jahresbilanz seiner Unternehmungen deutlich gesunken.<sup>57</sup>

Gelegentlich erregte auch die Höhe der Beraterhonorare parlamentarischen Unmut. In einer Fragestunde im Deutschen Bundestag 1985 drängten Abgeordnete der Grünen darauf, ob es nicht »billiger« gewesen wäre, die »vorhandenen Ressourcen und Kapazitäten des Bundespostministeriums« zu nutzen, statt externe Unternehmensberater\*innen heranzuziehen.<sup>58</sup> Mit Verweis auf den gesetzlich vorgeschriebenen Vertrauensschutz der Vertragspartner ließen auftraggebende Ministerien der-

54 Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen, Arbeitsheft Rationalisierung für Betriebsräte, Personalräte und Vertrauensleute. Achtung – McKinsey kommt!, Düsseldorf 1981, S. 8.

55 Ebd., S. 15.

56 Deutsche Postgewerkschaft, Stellungnahme der DPG-Mitglieder im Postverwaltungsrat zum »Strategischen Konzept für das Postwesen« (Knight-Wendling), in: dies. (Hrsg.), Mit einer starken DPG. Sichere Perspektiven für Bundespost und Arbeitnehmer, Frankfurt am Main 1986, S. 117–118, hier: S. 118.

57 Landtag Nordrhein-Westfalen, Stenografische Berichte, 5. WP, 35. Sitzung, 23. Sitzungsschnitt, 21.4.1964, S. 1275.

58 Deutscher Bundestag, Stenografische Berichte, 10. WP, 173. Sitzung, 13.11.1985, S. 12970.

lei Fragen für gewöhnlich unbeantwortet.<sup>59</sup> Auch außerhalb der Parlamente fanden Debatten zu Beraterhonoraren keinen Widerhall. Der Bundesrechnungshof begann zwar, in seinen Jahresberichten die Beraterausgaben einzelner Ministerien zu monieren, bezog sich dabei aber meist auf vermeidbare Folgeaufträge.<sup>60</sup> Zeitungs-, Fernseh- und Rundfunkformate zeichneten ein wohlwollendes Bild der Branche, auch, weil die meisten Veröffentlichungen immer noch aus der Feder von Berater\*innen selbst stammten. Ausführlichere Branchenporträts fanden sich lediglich in Nischen-Blättern wie dem »Manager Magazin«.<sup>61</sup> Kritische Texte wie der des ZEIT-Reporters Dirk Kurbjuweit von 1996, in denen dieser »die Stunde der Unternehmensberater« als Vorstufe der »Effizienz-Gesellschaft« beklagte, waren rar.<sup>62</sup> Gleichzeitig deutete sich darin ein Stimmungsumschwung an.

Dies hing auch damit zusammen, dass mit »Roland Berger Strategy Consultants« und »McKinsey & Company« die beiden umsatzstärksten Beratungsunternehmen ab 1996/97 den »öffentlichen Sektor« als Markt für sich entdeckten. In der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre hatten Fusionen mehrerer Beratungsgesellschaften bewirkt, dass nur noch wenige Schwergewichte miteinander um Aufträge konkurrierten. Dazu tummelten sich laut einer Schätzung des BDU etwa 9.000 Kleinberatungen in Nischenbereichen.<sup>63</sup> Mit Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und IT-Unternehmen profilierten sich zudem spezialisierte Dienstleister mit Themen, zu denen Strategieberater\*innen wenig Erfahrung vorweisen konnten. Langjährige Klienten wie die Daimler AG richteten Inhouse-Beratungen ein, um sich von extern eingekauften Leistungen zu emanzipieren.<sup>64</sup> »Der Markt konsolidiert«, bemerkte 1998 Klaus Droste, Direktor der Frankfurter McKinsey-Niederlassung.<sup>65</sup> Als 2000/2001 auch noch die Blase der New Economy platzte und eine – in der Bundesrepublik milde – Rezession bewirkte, reduzierten Konzerne zeitweilig ihre Beratungsbudgets.<sup>66</sup> Die eingesessenen Beratungsunternehmen versuchten nun verstärkt, neue Geschäftsbereiche zu erschließen, darunter das Investmentbanking.<sup>67</sup> Auch der bis dahin stiefmütterlich behandelte »öffentliche Sektor« aus Politik und Verwaltungsapparat präsentierte sich als Einkommensquelle.

Das aufkeimende Interesse der bekanntesten Beratungsunternehmen stieß auf Gegenliebe bei der sich im Wahlkampf befindenden SPD und ihrem Spitzenkandidaten Gerhard Schröder. Mit Bundespräsident Roman Herzog, der in seiner Berli-

59 Vgl. ebd. für die ausweichende Antwort des parlamentarischen Staatssekretärs beim Ministerium für das Post- und Fernmeldewesen, Wilhelm Rawe.

60 Entwurf einer BRH-Prüfungsbemerkung zum Knight Wendling Projekt von Herrn Ministerialdirektor Dr. Kaiser, 12.6.1986, BArch, B 257/47978.

61 Arno Balzer/Winfried Wilhelm, Die Firma, in: Manager Magazin, April 1995, S. 43–53.

62 Dirk Kurbjuweit, Die Propheten der Effizienz, in: Die ZEIT, 12.1.1996, S. 9–11, hier: S. 9.

63 Lünendonk-Liste: Management- und Unternehmensberatungen in Deutschland. Wachstum in einem wenig transparenten Markt, Mindelheim 1995, S. 1 f.

64 Claudia Reischauer, Oft daneben: Unternehmensberater, in: Capital, 15.11.2001, S. 41–47.

65 Ulrich Friese, Hauen und Stechen, in: Capital, 1.11.1998, S. 47–52, hier: S. 48.

66 Die Geschichte der New Economy hat bislang nur Eingang in Überblicksdarstellungen gefunden, vgl. Ulrich Herbert, Geschichte Deutschlands im 20. Jahrhundert, München 2014, S. 1214.

67 McKinsey greift an, in: Capital, 1.11.1998, S. 38–54.

ner Rede 1997 gefordert hatte, es solle »ein Ruck durch Deutschland gehen«<sup>68</sup>, teilte Schröder zwar nicht das Parteibuch, aber die wirtschaftsliberale Ausrichtung. Die von ihm angeführte Gruppe der »Modernisierer« innerhalb der SPD lancierte seit Mitte der 1990er-Jahre Konzepte einer »ökonomischen Angebotspolitik ›von links‹«. <sup>69</sup> Dazu gehörte das Leitbild des »aktivierenden Staates«. Als Gegenentwurf zu dem von Kohl halbherzig verfolgten Projekt des »schlanken Staates«<sup>70</sup> vereinte es die Elemente einer Responsibilisierung der Zivilgesellschaft und einer stärker an Marktprinzipien orientierten Bürokratie. Die geistige Nähe zwischen der »Neuen Sozialdemokratie« und dem Gesellschaftsentwurf der großen Beratungsunternehmen ließen öffentliche Appelle von Jobst Fiedler erkennen, seit 1996 Leiter der Abteilung »Public Sector« bei »Roland Berger Strategy Consultants«. Kurz vor der Bundestagswahl warb dieser für einen »aktivierenden« Ansatz in Politik und Verwaltung: »Konzentration auf Kernaufgaben statt Überregulierung, Steuern statt Rudern, Resultate statt Regeln, Eigenverantwortung statt Hierarchie, Wettbewerb statt Monopol und Motivation statt Alimentation.«<sup>71</sup>

### **Die Bundesanstalt für Arbeit (BA) als Chance und Verhängnis der Beraterbranche**

Auch über das Thema Arbeitslosigkeit errang die SPD 1998 die Regierungsverantwortung: »Arbeitslosigkeit kann man bekämpfen«, verkündete die »Garantiekarte« mit ihren neun populärsten Wahlversprechen.<sup>72</sup> Der Koalitionsvertrag mit den Grünen listete den »Abbau von Arbeitslosigkeit« ebenfalls als »wichtigstes Ziel«.<sup>73</sup> Bis auf eine zeitweise Wiederbelebung des Bündnisses für Arbeit und das Job-AQTIV-Gesetz konnte Rot-Grün im vierten Jahr der ersten Regierungsperiode aber wenig vorweisen.<sup>74</sup> Anfang Februar 2002 legte der Bundesrechnungshof offen, dass das Problem noch stärker presierte als bis dato angenommen: Arbeitsvermittler\*innen

68 *Roman Herzog*, Aufbruch ins 21. Jahrhundert, URL: < [http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426\\_Rede.html](http://www.bundespraesident.de/SharedDocs/Reden/DE/Roman-Herzog/Reden/1997/04/19970426_Rede.html) > [6.10.2021].

69 *Stephanie L. Mudge*, Leftism Reinvented. Western Parties from Socialism to Neoliberalism, Cambridge 2018, S. 355. Vgl. auch *Nawrat*, Agenda 2010 – ein Überraschungscoup?.

70 *Werner Jann/Göttrik Wewer*, Helmut Kohl und der »schlanke Staat«. Eine verwaltungspolitische Bilanz, in: *Göttrik Wewer/Hans-Hermann Hartwich* (Hrsg.), Bilanz der Ära Kohl. Christlich-liberale Politik in Deutschland 1982–1998, Opladen 1998, S. 229–266, hier: S. 249.

71 *Jobst Fiedler*, Wir haben nicht mehr viel Zeit für eine Verwaltungsreform, in: Welt am Sonntag, 14.9.1997. Für Ähnlichkeiten mit Schröders Rhetorik vgl. *Gerhard Schröder*, Gegen den Luxus der Langsamkeit, in: Der SPIEGEL, 19.5.1997, S. 92–93.

72 *Uwe Jun*, Der Wahlkampf der SPD zur Bundestagswahl 1998. Der Kampf um die »Neue Mitte« als Medieninszenierung, in: *Gerhard Hirscher/Robert Sturm* (Hrsg.), Die Strategie des »Dritten Weges«. Legitimation und Praxis sozialdemokratischer Regierungspolitik, München 2001, S. 51–95, hier: S. 83.

73 Aufbruch und Erneuerung – Deutschlands Weg ins 21. Jahrhundert. Koalitionsvereinbarung zwischen der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands und Bündnis 90/Die GRÜNEN, 20.10.1998, S. 3, URL: <[https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/Bundesparteitag/koalitionsvertrag\\_bundesparteitag\\_bonn\\_1998.pdf](https://www.spd.de/fileadmin/Dokumente/Beschluesse/Bundesparteitag/koalitionsvertrag_bundesparteitag_bonn_1998.pdf)> [6.10.2021].

74 Zum Bündnis für Arbeit vgl. *Rolf G. Heinze*, Das »Bündnis für Arbeit«. Innovativer Konsens oder institutionelle Erstarrung?, in: *Christoph Egle/Tobias Ostheim/Reimut Zohnhörer* (Hrsg.), Das rot-grüne Projekt. Eine Bilanz der Regierung Schröder 1998–2002, Wiesbaden 2003, S. 136–161, hier: S. 148. Zum Job-AQTIV-Gesetz, das die Arbeitsvermittlung vereinfachen sollte,

in den Arbeitsämtern hatten einen Großteil ihrer angeblichen Erfolge fingiert; unzählige im EDV-System verbuchte Vermittlungen von Erwerbslosen in neue Beschäftigungsverhältnisse hatten nie stattgefunden.<sup>75</sup>

Kurzfristig entstand nun großer Handlungsdruck in Sachen Arbeitsmarktpolitik. Innerhalb weniger Wochen reagierte die Bundesregierung auf den Prüfbericht und präsentierte am 22. Februar 2002 einen »Zweistufenplan«. Einige Sofortmaßnahmen sollten die BA auf einen neuen Kurs bringen: Ein dreiköpfiger, auf fünf Jahre berufener Vorstand ersetzte den bisherigen Posten des verbeamteten BA-Präsidenten. Der behördliche Verwaltungsrat wurde verkleinert und nach Vorbild eines Aufsichtsrats neu ausgerichtet.<sup>76</sup> Private Vermittlungsagenturen durften nun zudem unabhängig von der BA und ohne deren Genehmigung operieren.<sup>77</sup> In einem zweiten Schritt setzte Schröder die Regierungskommission »Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt« ein, nach ihrem Vorsitzenden Peter Hartz bald »Hartz-Kommission« genannt. Aus der drittelparitätischen Selbstverwaltung der BA saßen hier mit einer Gewerkschafterin, einem Arbeitgebervertreter sowie dem hessischen Landesarbeitsamtdirektor nur drei Mitglieder mit am Tisch. Daneben bestand das Gremium aus vier Managern, drei Unternehmensberatern und je zwei Vertretern aus Politik und Wissenschaft.<sup>78</sup> Am 16. August 2002 übergab die Kommission ihren Abschlussbericht an Bundeskanzler Schröder.<sup>79</sup> Unter anderem empfahl die Gruppe um Hartz, die Sozialleistungen der Arbeitslosenhilfe und Sozialhilfe zusammenzulegen.<sup>80</sup> Außerdem unterbreitete sie vielfältige Vorschläge für die Neugestaltung der BA nach dem Vorbild eines, weiterhin staatlich verwalteten, Dienstleistungsunternehmens. Diese im Text durchgehend als »BANEU« bezeichnete Einrichtung solle Arbeitslosigkeit nicht nur dokumentieren und verwalten, sondern sich proaktiv der

---

vgl. *Katrin Mohr*, Von »Welfare to Workfare«? Der radikale Wandel der deutschen Arbeitsmarktpolitik, in: *Silke Bothfeld/Werner Sesselmeier/Claudia Bogedan* (Hrsg.), *Arbeitsmarktpolitik in der sozialen Marktwirtschaft. Vom Arbeitsförderungs-gesetz zum Sozialgesetzbuch II und III*, Wiesbaden 2009, S. 49–60, hier: S. 54.

75 Zu den genauen Erhebungen vgl. *Christine Trampusch*, Die Bundesanstalt für Arbeit und das Zusammenwirken von Staat und Verbänden in der Arbeitsmarktpolitik von 1952 bis 2001, in: *MPIFG Working Paper 2*, 2002, S. 5. Die Innenrevision der BA hatte den Behördenpräsidenten Bernhard Jagoda sowie das Bundesarbeitsministerium wiederholt über Unstimmigkeiten bei den Vermittlungszahlen informiert. Erst der BRH-Prüfbericht und ein Artikel im »Stern« brachten Arbeitsminister Walter Riester dazu, die Hinweise aufzugreifen: »Jetzt fliegt alles auf«, in: *Stern*, 12.2.2002. Vgl. auch die Debatte im Deutschen Bundestag: *Deutscher Bundestag, Stenografische Berichte*, 14. WP, 218. Sitzung, 21.2.2002, S. 21619–21636.

76 *Trampusch*, Die Bundesanstalt für Arbeit und das Zusammenwirken von Staat und Verbänden, S. 35 f.

77 Seit 1992 war die gewerbliche Arbeitsvermittlung in der Bundesrepublik nicht mehr untersagt. Private Anbieter mussten aber die Erlaubnis bei der BA einholen, auf die seit 1994 ein Rechtsanspruch bestand. *Hans-Walter Schmuhl*, *Arbeitsmarktpolitik und Arbeitsverwaltung in Deutschland 1871–2002. Zwischen Fürsorge, Hoheit und Markt*, Nürnberg 2003, S. 597–600.

78 Zur Hartz-Kommission vgl. *Sven T. Siefken*, *Expertenkommissionen im politischen Prozess. Eine Bilanz zur rot-grünen Bundesregierung 1998–2005*, Wiesbaden 2007, S. 182–228.

79 Ebd., S. 191.

80 *Peter Hartz/Norbert Bense/Jobst Fiedler* u. a., *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit*, Berlin 2002.

»raschen und nachhaltigen (Wieder-)Beschäftigung der Arbeitssuchenden« widmen.<sup>81</sup>

Die Hartz-Empfehlungen zügig umzusetzen, schien für die BA die einzige Möglichkeit, sich zu rehabilitieren. Insbesondere die FDP-Fraktion im Bundestag forderte seit dem Vermittlungsskandal mehrfach, ihre drittelparitätische Selbstverwaltung aufzulösen.<sup>82</sup> Eine umfassend angelegte Neustrukturierung sollte die Einrichtung gegen derlei Angriffe immunisieren. In der Führungsakademie der BA, unweit von der Hauptstelle in Nürnberg, tagten von Januar bis Juni 2003 etwa 200 Mitarbeitende gemeinsam mit Berater\*innen von etwa zehn verschiedenen Unternehmen.<sup>83</sup> Regelrecht »kaserniert«<sup>84</sup> sollten sie zentrale Bausteine der »BANEU« konzipieren. 25 Projektgruppen arbeiteten Vorschläge aus, die teilweise dem Hartz-Bericht, teilweise Zielen des Vorstands entlehnt waren: »Neues Leitbild der BA«, »Steuerung durch geschäftsübergreifendes und operatives Controlling«, »Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit« waren nur einige der definierten Themen.<sup>85</sup> Fast jeder Projektgruppe ordnete der Vorstand je eine externe Beraterin oder einen Berater zu. Jobst Fiedler von »Roland Berger« und Michael Jung von »McKinsey & Company« waren Teil eines »Lenkungsausschusses«, der die gesamte Unternehmung koordinierte.<sup>86</sup>

Die Großoffensive in der Führungsakademie spielte sich von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt ab. Vorstandsmitglied Frank-Jürgen Weise hatte alle Aufträge vergaberechtlich sorgfältig prüfen lassen und dem Verwaltungsrat vorgelegt. Aufsehen erregte hingegen ein weiterer Beraterkontrakt. Florian Gerster, seit Februar 2002 Vorstandsvorsitzender der BA, hatte Bernhard Schiphorst von dem PR-Unternehmen »WMP EuroCom« für eine Image-Beratung engagiert. Wie die »BILD am Sonntag« im November 2003 berichtete, war dies freihändig, also ohne offene Ausschreibung erfolgt. Dem Wirtschaftsausschuss des Bundestags habe Gerster unter zweifelhafter Begründung nähere Auskünfte verweigert: das Honorargeld stamme »nicht aus Steuermitteln [...], sondern aus Beiträgen der Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Arbeitslosenversicherung«. Dennoch waren Angaben an die Medien durchgesickert, nach denen Schiphorst insgesamt 820.000 Euro bezogen habe.<sup>87</sup> Das Wirtschafts- und Arbeitsministerium unter Wolfgang Clement stellte sich zunächst schützend vor Gerster. Der Vermittlungsskandal sowie die öffentlichen Diskussionen, die die Existenzberechtigung der BA infrage stellten, habe an den Nerven der Mitarbeitenden gezehrt und einen »Eilbedarf« der PR-Beratung gerechtfertigt.<sup>88</sup> Die nahezu naive Erklärung, die die BA nach Aufforderung des Bundesarbeitsministe-

81 Ebd., S. 57.

82 Deutscher Bundestag, Stenografische Berichte, 14. WP, 218. Sitzung, 21.2.2002, S. 21625.

83 Alexander Smoltczyk/Matthias Geyer, Das Nürnberger Labor, in: Der SPIEGEL, 1.12.2003, S. 36.

84 Jobst Fiedler im Gespräch mit A. M., 19.3.2019.

85 Bundesanstalt für Arbeit, Geschäftsbericht 2001. 50. Geschäftsbericht der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg 2002, S. 27.

86 Jobst Fiedler im Gespräch mit A. M.

87 »BamS«: Gerster-Medienberater erhält 820.000 Euro, in: Agence France Presse – German, 23.11.2003.

88 Deutscher Bundestag, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage, Drucksache 15/2014, Finanzierung der Öffentlichkeitsarbeit und Imageanalyse der Bundesanstalt für Arbeit, Drucksache 15/2108, 28.11.2003, S. 6.

riums abgab, legte die laxe Vergabep Praxis allerdings offen. Demzufolge habe Gerster sich

»in der deutschen Wirtschaft und bei maßgeblichen Persönlichkeiten umgehört, wer die BA bei der Aufgabe Kommunikation und Marketing unterstützen könnte. Verschiedene Empfehlungen haben dann schließlich zu einer sehr kleinen denkbaren Auswahl geführt. Der Vorstandsvorsitzende der BA hat dann mit Herrn Schiphorst über die Konditionen gesprochen und hat dann [...] die Zentrale Beschaffungsstelle der BA gebeten, einen Weg zu finden, der rechtlich einwandfrei ist und schnell geht.«<sup>89</sup>

Auf Basis dieser missglückten Verteidigungsschrift konzidierte die Bundesregierung, dass der Auftrag an Schiphorst gegen das Vergaberecht verstieß.<sup>90</sup> Nach einigen Wochen an Mediendebakeln entließ der Verwaltungsrat der BA Gerster im Januar 2004.<sup>91</sup>

In der Folge setzten sich Regierung und Parlament zum ersten Mal anhaltend über die Rolle von Unternehmensberater\*innen in Politik und Verwaltung auseinander. Die Hartz-Reformen waren von einem koalitionsübergreifenden Konsens getragen: Bis auf die beiden Abgeordneten der PDS waren sich die Parteien im Bundestag einig, dass die offenbar gewordenen Verfehlungen der BA Konsequenzen zeitigen müssten.<sup>92</sup> Der im Raum stehende Vorwurf von verschwendeten Beitragszahlungen und möglichem Kompetenzverlust bei der BA erregte jedoch die Gemüter. Im Haushaltsausschuss verhandelten Abgeordnete der Regierungs- und Oppositionsparteien, wer die opaken Beraterverträge bei der BA zu verantworten habe. Die Debatte beschränkte sich dabei nicht auf das verfängliche Abkommen mit »WMP EuroCom«, sondern thematisierte allgemein den Nutzen, angemessenen Rahmen und die nötige Transparenz von Beratereinsätzen in der Ministerialverwaltung.

Die SPD-Vertreter\*innen im Haushaltsausschuss argumentierten, externe Unterstützung könne sich »sehr schnell bezahlt machen und tue dies auch in einer Vielzahl von Fällen«.<sup>93</sup> Dietrich Austermann von der Union setzte dem entgegen, es »gehe nicht darum, dass man grundsätzlich Misstrauen gegenüber Beratern habe«.<sup>94</sup> Vielmehr habe sich in einigen Verwaltungsressorts ein »Vergabesumpf« gebildet, der »ausgetrocknet« gehöre: Dieselben Unternehmen kämen aufgrund informeller Beziehungen immer wieder zum Zuge.<sup>95</sup> Die Antworten der Bundesregierung auf mehrere oppositionelle Anfragen stützten diesen Eindruck. Rudolf Anzinger, Staatssekretär beim Bundesministerium für Arbeit und Soziales, erklärte,

89 Deutscher Bundestag, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage, Drucksache 15/2281, Vergabep Praxis der Bundesanstalt für Arbeit: Teil I, Drucksache 15/2330, 14.1.2004, S. 3.

90 Ebd., S. 6.

91 Robert Jacobi/Jonas Viering, Der schnelle Abschied von Nürnberg, in: Süddeutsche Zeitung, 26.1.2004, S. 3.

92 Unionspolitiker\*innen forderten teilweise noch weitreichendere Einschnitte. So kritisierte die Bayerische Arbeitsministerin Christa Stewens, dass die Hartz-Gesetze »durchaus richtige und wichtige Ziele« verfolgten, aber zu einer »Minireform« verkommen seien. Deutscher Bundestag, Stenografische Berichte, 791. Sitzung, 26.9.2003, S. 304.

93 Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages, 15. WP, 39. Sitzung, 14.1.2004, S. 75.

94 Ebd., S. 74.

95 Ebd., S. 73.

dass die BA seit September 2002 allein mit dem Unternehmen »Roland Berger« fünf Rahmenverträge gegen ein Honorar von knapp 9.870.000 Euro abgeschlossen hatte.<sup>96</sup> Dass Fiedler Teil der Hartz-Kommission gewesen war, schien dies mitzube-gründen.

Außerhalb des Parlaments ließ der Fall Gerster den Unmut über die Hartz-Refor-men überkochen. Das »Vierte Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt« (»Hartz IV«) war nach langen Verhandlungen in Bundestag und Bundesrat am 24. Dezember 2003 verabschiedet worden, mitten in der aufkommenden Debat-te um die Beraterhonorare.<sup>97</sup> Die medial zirkulierenden Summen schienen ange-sichts der Tatsache, dass sich der Satz des neu eingeführten »Arbeitslosengelds II« teilweise unterhalb des bisherigen Sozialhilfeniveaus bewegte, nicht vermittelbar. Die Unzufriedenheit über sozialstaatliche Kürzungen entlud sich zwischen 2004 und 2006 in einer Serie an populären Buchveröffentlichungen. Diese zeichneten das Bild von Unternehmensberater\*innen als Macht- und Geldelite, die im Hinter-ground die Geschicke lenke und sich auf Kosten der Allgemeinheit bereichere. War Dirk Kurbjuweits ZEIT-Artikel zu den »Propheten der Effizienz« Mitte der 1990er-Jahre noch herausgestochen, traf seine Monografie knapp zehn Jahre später einen Nerv: McKinsey stehe für »die Diktatur der Effizienz, für die totale Ökonomisierung der Gesellschaft«.<sup>98</sup>

In Rolf Hochhuths nach ihm benannten Drama »McKinsey kommt« spielte das Unternehmen nicht einmal eine explizite Rolle.<sup>99</sup> Der Titel identifizierte es aber mit dem Erlebnis der Massenentlassungen durch Unternehmensfusionen, die die Prota-gonist\*innen beklagten. Reißerische Überschriften wie »Beraten und verkauft« prä-sentierten zudem anonymisierte Erfahrungsberichte, in denen Berater\*innen aus dem Nähkästchen plauderten. Entsprechende Publikationen betonten die über-durchschnittlichen Consultinggehälter und zweifelten den Gegenwert der Dienst-leistung an. Obwohl Klient\*innen Tagessätze von 3.000 Euro für ihn zahlen müs-sen, sehe er davon, nach Abgaben an das Unternehmen, jährlich »nur« 120.000 Euro, so ein Informant: »In vierzig Tagen habe ich mein Jahresgehalt verdient.«<sup>100</sup> Jede\*r McKinsey-Manager\*in müsse jährlich Aufträge im Wert von vier Millionen Euro akquirieren. Zahlreiche Vergünstigungen wie Flugmeilen, Hotelpunkte, Dienstwagen und -handy machten die üblichen Arbeitszeiten von 9 bis 23 Uhr »er-

96 Deutscher Bundestag, Schriftliche Fragen mit den in der Zeit vom 12. bis 23. Januar 2004 einge-gangenen Antworten der Bundesregierung, Drucksache 15/2380, 23.1.2004, S. 26. Vgl. auch: Deutscher Bundestag, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage, Drucksache 15/2365, Vergabepaxis und Kosten externer Beratung der Bundesregierung, Drucksache 15/2458, 4.2.2004.

97 Viertes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, in: Bundesgesetzblatt, 29.12.2003, S. 2954–3000.

98 *Dirk Kurbjuweit*, Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen, Reinbek 2005.

99 *Rolf Hochhuth*, McKinsey kommt. Molières Tartuffe. Zwei Theaterstücke, München 2004.

100 *Thomas Leif*, Beraten und verkauft. McKinsey & Co. – der große Bluff der Unternehmensbera-ter, München 2006, S. 92.

träglich«.<sup>101</sup> Partner\*innen trügen neben der Vertragsabwicklung aber »wenig zur Problemlösung bei«, lieferten nur »Bullshit«.<sup>102</sup>

Auch in diesem Zeitraum findet sich der Topos der ständig unter Strom stehenden und auf Hochtouren arbeitenden Berater\*innen. Der Bezug auf ein Außen, dem diese Leistung zugutekommen sollte, verschwindet aber aus den Quellen. Stattdessen erzeugte die Stilisierung als Hochleistungsträger nun weniger Bewunderung als vielmehr eine Mischung aus Faszination und Abscheu. Prosawerke wie »Wir schlafen nicht« von Kathrin Röggla erzählten von einem pathologischen Arbeitsdrang unter Berater\*innen und anderen Freischaffenden der Wissensökonomie, der in Stressneurosen und Substanzmissbrauch münde.<sup>103</sup> McKinsey-Historiograf Duff McDonald urteilte über die publizistische Agitation in der Bundesrepublik: »Nowhere else in the world [...] has the sociocultural response to the ›consultocracy‹ been as pointed and as persistent.«<sup>104</sup>

In der Binnenperspektive schlossen sich die Bedeutungsebenen der Leistungs- und Qualitäten- und die der Macht- und Geldelite keineswegs aus. Die öffentlich attackierten Unternehmen ließen die zuvor allzeit praktizierte Diskretion beiseite und schossen über mediale Kanäle zurück. Laut BDU-Präsident Rémi Redley war die Debatte um den Beratereinsatz an »Scheinheiligkeit kaum zu überbieten«.<sup>105</sup> Politik und Verwaltung mit ihren bürokratischen Strukturen wären auf die Unterstützung von Unternehmensberater\*innen angewiesen; die beauftragten Dienstleister wären ihr Geld wert. Beinahe wie eine Drohung las sich Roland Bergers Gedankenpiel, dass »[e]xzellente Leute« sich aus dem öffentlichen Sektor zurückziehen würden, wenn sie damit riskierten, ihre Organisationen in Misskredit zu bringen. Eine »wissensbasierte Dienstleistungsgesellschaft« brauche Unternehmensberater\*innen »wie die Luft zum Atmen«. Der Verzicht darauf sei »zumindest leichtsinnig, wenn nicht ein Vergehen an der Volkswirtschaft«.<sup>106</sup>

Vorwürfen von zu hohen Bezügen begegnete Berger mit schwierig nachprüfbareren Vergleichen. Die Ausgaben seien in Relation zu dem Gewinn zu betrachten, den die Beratung erwirkt habe: »Für jeden Euro Beratungshonorar bei der Bundesanstalt für Arbeit ergeben sich durch die viel höhere Wirksamkeit der Agentur gesamtwirtschaftlich betrachtet jährlich wiederkehrende Einsparungen.«<sup>107</sup> Mit Hinblick auf die Bilanzen der BA schien er damit recht zu behalten: Im Jahr 2006 erfragte die Behörde erstmals seit 1985 keine Zuwendungen aus dem Bundeshaushalt, sondern verbuchte einen Überschuss.<sup>108</sup> Wie auch in der Privatwirtschaft ließ sich aber nur schwierig bemessen, inwieweit Beratungsleistungen mitverant-

101 Ebd., S. 94.

102 Ebd.

103 *Kathrin Röggla*, *Wir schlafen nicht*, Frankfurt am Main 2004.

104 *McDonald*, *The Firm*, S. 213.

105 *Karl-Heinz Büschemann/Elisabeth Dostert*, Privat im öffentlichen Dienst. Das Geschäft der Berater mit dem Staat blüht, in: *Süddeutsche Zeitung*, 22.4.2004, S. 2.

106 *Ralf Nöcker*, »Eine Kampagne, die der Volkswirtschaft schadet«, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 22.1.2004, S. 11.

107 Ebd.

108 Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsbericht 2005. 54. Geschäftsbericht der Bundesagentur für Arbeit, 2006, S. 7.

wortlich für Erfolg oder Misserfolg öffentlicher Einrichtungen waren.<sup>109</sup> In erster Linie besserten sich die Kassen der BA durch Kürzungen beim Arbeitslosengeld.<sup>110</sup> Das »Image« der Beraterbranche litt durch ihre Rolle im Fall Gerster 2003/2004 zweifellos.<sup>111</sup> Die Selbstbeschreibung einer Leistungs- und Qualitäteneelite hielten sie jedoch aufrecht, sodass diese zu einem Gegenentwurf in einer stark polarisierten Debatte geriet.

## Fazit

Ein differenzierter Elite-Begriff erweist sich als fruchtbar, um unterschiedliche Facetten des Aufstiegs der Beraterbranche »nach dem Boom« zu erhellen. Mitte des 20. Jahrhunderts sprach weder in der Bundesrepublik noch in den USA etwas dafür, Unternehmensberater\*innen als »Elite«, also als einflussreiche Minderheit zu bezeichnen. Das Motiv findet sich hier vielmehr in Selbstzuschreibungen der Branche: exkludierende Auswahlverfahren und ein demonstrativer Schaffensdrang sollten Berater\*innen als Leistungs- und Qualitäteneelite in Erscheinung treten lassen. Nachdem die Branche exponentiell angewachsen war und Gewinne in Millionenhöhe verbuchte, dämpfte die geringe Rezession von 2001 in der Bundesrepublik ihren Höhenflug. Mehr noch schaden ihr jedoch Verwicklungen mit Politik und Verwaltung: Durch Verstöße gegen das Vergaberecht bei der Bundesanstalt für Arbeit gerieten Berater\*innen um 2003/2004 öffentlich in Verruf. Über mehrere Monate debattierten Regierung und Opposition zu den angemessenen Rahmenbedingungen externer Beratung in der Ministerialverwaltung. Publizistische Beobachter\*innen beklagten parallel, dass ökonomische Prinzipien in immer mehr Gesellschaftsbereichen zum leitenden Handlungsprinzip gemacht würden. Das Consultinggewerbe evozierte in diesem Zeitraum die Fremdzuschreibung einer Macht- und Geldelite. In der Binnenperspektive lebte gleichzeitig das Motiv der Leistungs- und Qualitäteneelite fort. Julia Friedrichs' kritische Nachfragen zum Beratertum wischte ein Recruiter mühelos beiseite – »was könne er dafür, dass er ein Gewinner sei?«<sup>112</sup> Im ersten Jahrfünft der 2000er-Jahre war der Elitestatus der Beraterbranche somit mehr denn je eine Frage des Betrachtungswinkels.

109 *Alfred Kieser*, Entscheiden Manager klug, wenn sie mithilfe von Unternehmensberatern oder Wissenschaftlern entscheiden?, in: *Arno Scherzberg/Tilmann Betsch/Bernhard Blanke* u. a. (Hrsg.), *Kluges Entscheiden. Disziplinäre Grundlagen und interdisziplinäre Verknüpfungen*, Tübingen 2006, S. 51–73.

110 Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages, 15. WP, 64. Sitzung, 1.12.2004, S. 42.

111 Vgl. dazu die Ergebnisse einer von »Roland Berger Strategy Consultants« finanzierten Dissertationsschrift: *Tobias Raffle*, *Unternehmensberater in der Politikberatung. Eine empirische Untersuchung zu Aktivitäten, Gründen und Folgen*, Wiesbaden 2006, S. 156–165.

112 *Friedrichs*, *McKinsey* und ich.