Schlecht beraten

McKinsey: *Jürgen Kluge hat intern heftige Diskussionen ausgelöst. Viele Unternehmensberater stören sich an der Nähe ihres Chefs zur CDU und kritisieren seine nicht standesgemäßen Auftritte in Talkshows und Boulevardpresse.*

Er soll bei ihr zu Hause, in der mecklenburgischen Uckermark, übernachtet haben. Man habe beide zusammen im Berliner Hotel „Adlon" speisen sehen. Gemeinsame Taxifahrten werden kolportiert.

Das alles wäre nicht weiter berichtens- und schon gar nicht beklagenswert, handelte es sich bei den Vertrautheiten zwischen **Jürgen Kluge** (50) und **Angela Merkel** (49) um private Rendezvous. Aber es geht um Berufliches – und gerade diese fachliche Nähe zur CDU-Vorsitzenden scheint sich nun für den Deutschland-Chef der Unternehmensberatung McKinsey zum manifesten Problem zu entwickeln.

Die Berater von McKinsey sind den Christdemokraten innig zu Diensten – und das sorgt für Ärger. In der „Firma", wie die Consulting-Truppe intern genannt wird, hat sich Kritik an dieser Form der „Ideologieberatung" formiert; zudem werden extern Zweifel an der Qualität der intern umstrittenen Arbeit laut.

Entzündet hat sich der Zwist an der Dienstleistung für die CDU-Sozialreformer um Alt-Bundespräsident **Roman Herzog** (69). McKinsey hatte nicht nur den ehemaligen Direktor **Heino Faßbender** (57) als eines von 30 Mitgliedern in die so genannte Herzog-Kommission entsandt. Die Berater rückten gleich in Truppenstärke in die Geschäftsstelle des Gremiums ein, lieferten die Zahlen und bestimmten wohl auch die politische Denkrichtung der Runde.

So jedenfalls nahm es der CSU-Sozialpolitiker **Horst Seehofer** (54) wahr. Er verließ den Expertenkreis im Streit: Vor allem wegen McKinsey, wie er betont; die schneidigen Ratgeber hätten die Inhalte dominiert, die Schrittmacherfunktion übernommen.

Nicht nur das – bei all ihrer Dominanz scheint den McKinsey-Helfern die Sorgfalt abhanden gekommen zu sein, auf die sie gemeinhin so viel geben. Kaum lagen die ersten Konzepte der Kommission vor, hagelte es Kritik am Zahlenwerk der Berater. Die Annahmen seien unplausibel, die Daten unvollständig und fehlerhaft.

Dass die Schelte in erster Linie von Mitgliedern der Rürup-Kommission kam, also aus dem Sozial-Konkurrenzklub der Bundesregierung, macht die Sache nicht besser. Denn selbst erfahrene McKinsey-Berater teilen die Anwürfe („leider wahr"). Manche empfinden die nachlässige Arbeit für die Herzog-Truppe gar als „Tiefpunkt" in der Geschichte von McKinsey Deutschland.

Mindestens ebenso sehr stören sich etliche Consultants an den publizistischen Begleiterscheinungen der Geschäftsausweitung. Um McKinsey als eine Art Think Tank auch für den Staatsdienst zu positionieren, drängte Kluge in Talkshows und in die Boulevardpresse – eine Abkehr vom Image des diskreten Helfers.

In der McKinsey-Zentrale in New York wurde schnell ruchbar, dass der

Staatsakte

McKinsey-Projekte im öffentlichen Bereich

Hartz-Kommission: Hilfe bei der Reform des Arbeitsmarktes

Bundesagentur für Arbeit: Projektgruppen zum Umbau der Behörde

Herzog-Kommission: Reform der sozialen Sicherungssysteme

Messe Berlin: Gutachten zu den Aussichten der Privatisierung

Standort Wolfsburg: Studie über Beschäftigungschancen in der Region

Große Spannweite:
McKinsey-Mann Kluge fühlt sich auf vielen Gebieten als Experte, auch in der Politik. Vor allem, wenn CDU-Chefin Merkel seinen Rat will.

Ruf der elitären Organisation leiden könnte. Weltchef **Ian Davis** (52), der sich vor einem halben Jahr im Kampf um den Topjob unter anderem gegen Kluge durchgesetzt hatte, bereist derzeit das McKinsey-Universum. Als mehrere Direktoren ihm gegenüber die neue Extrovertiertheit monierten, verfasste Davis ein Memo, in dem er die Kritikpunkte auflistete.

Auch bei einem McKinsey-Partner-Meeting im Oktober in Sevilla gab es heftige Diskussionen. Schließlich einigten sich die Partner, zunächst eine Kommission zu gründen; die solle Richtlinien über die künftige Arbeit im öffentlichen Dienst erarbeiten. Zudem gaben die Consultants eine Studie zum Image von McKinsey in Auftrag.

Die Unternehmensberater sorgen sich, in das negative Umfeld der Einflüsterer vom Schlage eines **Moritz Hunzinger** (44) oder der umtriebigen PR-Firma WMP Eurocom zu geraten. Sie wollen ihr ambitioniertes Geschäft mit der öffentlichen Hand nicht beschädigen. Denn genau das hat sich McKinsey als zentrales Wachstumsfeld ausgeguckt. Bis 2005 sollen in dieser Sparte 200 Berater arbeiten; derzeit sind es knapp 50.

Vor drei Jahren hatte Kluge auf einen massiven Ausbau dieses Geschäfts gedrängt. Ende 2000 heuerte er **Markus Klimmer** (38) an; der hatte beim Konkurrenten Booz, Allen den so genannten Public Sector erfolgreich aufgebaut.

Klimmer knüpfte von Berlin aus ein engmaschiges Beziehungsnetz, in dem unter anderen Kanzleramtsminister **Frank-Walter Steinmeier** (47) und Berlins Regierungschef **Klaus Wowereit** (50) hängen blieben; die Politkontakte brachten manch lukrativen Auftrag.

Über die Mitarbeit in der Hartz-Kommission sicherte sich McKinsey einen Großauftrag zum Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Die Firma hatte den Veteranen **Peter Kraljic** in das Gremium geschickt; der kannte VW-Personalvorstand **Peter Hartz** (62), nach dem die

FOTOS: MARCO URBAN, STEFAN ENDERS

Smalltalk auf höchster Ebene

SAP: Vorstandschef Kagermann holt sich zwei Zuarbeiter für Kontakte zu Kunden und denen, die es werden sollen.

Selbst ein Organisationsgenie kann nicht alle Aufgaben allein bewältigen. Zu dieser Einsicht gelangte **Henning Kagermann** (56) schon bald, nachdem er im Mai 2003 zum alleinigen Vorstandschef der SAP AG aufgestiegen war.

Seither hat der CEO zwei neue Positionen auf oberer Ebene eingerichtet, die ihn bei der Betreuung des laufenden Geschäfts entlasten sollen. Er setzte einen weiteren Chief Operating Officer (COO) ein sowie einen Spezialbeauftragten für die Beziehungen zu den für das SAP-Geschäft so wichtigen Finanzchefs der potenziellen und tatsächlichen Kunden.

Kagermanns Helfer: Hans-Dieter Scheuermann betreut die Finanzchefs, Jim Hagemann-Snabe die Banken

Die Reorganisation des Unternehmens nach Industriebereichen hatte dem Physikprofessor Kagermann vor einigen Monaten zusätzlich zu seinen Aufgaben als Konzernlenker die Verantwortung für die Branchen Finanzdienstleister, Versicherungen und Öffentliche Hand beschert. Genau in diesen Bereichen erwartet das Softwarehaus in den kommenden Jahren große Absatzchancen für seine betriebswirtschaftlichen Standardprogramme.

Viel zu wichtige Arbeitsfelder, um nebenher beackert zu werden. Deshalb bemüht sich nun **Jim Hagemann-Snabe** (38) als Chief Operating Officer ebenfalls um Banker und Beamte. Der Norweger war bislang Chef von SAP Nordic und erregte durch Verkaufserfolge in Skandinavien die Aufmerksamkeit der Führungsspitze. Jetzt darf er sich in der Zentrale in Walldorf quasi als rechte Hand des Chefs für höhere Aufgaben qualifizieren.

Neben dem frisch gekürten COO betreut **Hans-Dieter Scheuermann** als spezieller Task-Manager ganz persönlich die Finanzchefs von der Allianz bis zur Zuwanderungsbehörde.

Der Technikfan kennt sich hervorragend mit Finanzsoftware aus. Bis vor kurzem leitete er die Entwicklung der Programme für Rechnungswesen und Controlling. Seine 500 Mitarbeiter starke Abteilung wurde im Zuge der Neuorganisation aber stark verkleinert.

Zum Ausgleich darf der Autor eines Fachbuchs über die Integrationskraft des Finanzchefs im Unternehmen in Zukunft auf höchster Ebene Smalltalk betreiben. Schade, dass er nicht Golf spielt wie viele seiner potenziellen Kunden. *Eva Müller*

Kunden, hier entlang: SAP-Zentrale in Walldorf

Kommission benannt worden war, von einem früheren Beraterprojekt in Wolfsburg.

So rege und erfolgreich die Akquiseure von McKinsey waren: Nicht nur die Parteiarbeit, auch das Geschäft mit dem Staat bietet intern immer wieder Anlass für Kritik. Die Traditionalisten, die am liebsten nur die Dax-30-Unternehmen beraten würden, fürchten nicht nur, dass die Firma ihr Kerngeschäft vernachlässigt. Sie bezweifeln auch, dass ihr Wirken für Bund, Länder und Gemeinden ausreichend gewürdigt wird.

Bei der reformresistenten Bundesagentur für Arbeit zum Beispiel läuft McKinsey Gefahr, dass die Konzepte aufgrund politischer Widerstände nur unzureichend umgesetzt werden – das Scheitern des Umbaus fiele dann auch auf die Berater zurück.

Lieber leise: McKinsey-Weltchef Davis sorgt sich um das Image der Firma

Weil Primus Kluge das Behörden-Business angeschoben hat, zieht er nun den Großteil des internen Ärgers auf sich. Der Gescholtene freilich lässt all die Anwürfe nicht gelten. Von einer „Ideologieberatung" könne keine Rede sein; schließlich berate McKinsey keine Parteien, sondern Kommissionen. Im Übrigen: In einer selbstbewussten Partnerschaft wie McKinsey werde stets kontrovers diskutiert.

Der Mann, vermuten Mitstreiter, strebe ohnehin nach Höherem. Ein Ministeramt in der nächsten CDU-geführten Bundesregierung, glauben sie, würde ihm gefallen.

Ein Bildungsminister mit dem Namen Kluge – das wäre schon fast ein Programm.

Arno Balzer/Dietmar Student

FOTOS: FRANK DARCHINER, ILJA HENDEL/VISUM, GEORG HILGEMANN/ACTION PRESS, PR