

Raimund Hasse, Hannah Mormann | Rezension | 17.05.2023

McKinsey & Co. und das „Gute“ im Kapitalismus

Rezension zu „Schwarzbuch McKinsey. Die fragwürdigen Praktiken der weltweit führenden Unternehmensberatung“ von Walt Bogdanich und Michael Forsythe



Walt Bogdanich, Michael Forsythe
**Schwarzbuch McKinsey . Die fragwürdigen
Praktiken der weltweit führenden
Unternehmensberatung**
Deutschland
Berlin 2022: Ullstein
496 S., 24,99 EUR
ISBN 978-3-430-21035-5

Viele grundlegende Themen der Soziologie sind bereits von den Klassikern behandelt worden. Beratung hingegen gewinnt erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts an Bedeutung und ist für die Soziologie ein vergleichsweise neues Thema. Ihre enorme Prägung auf die Gesellschaft ist darin begründet, dass Beratungsunternehmen Best Practices ermitteln, diese in andere Kontexte übersetzen und so als vielseitig gefragte Vermittler von Expertise fungieren. Beratung verändert die Welt – und zwar nicht nur im Lokalen, sondern global und ganz im Sinne einer Weltgesellschaft.

Die Allgegenwärtigkeit von Beratung

Beratung ist sowohl potenzielle Ressource (durch Beratung soll sich vieles verbessern lassen) als auch gesellschaftliche Norm („Beratungsresistenz“ ist ein ernsthafter Vorwurf, den man gar nicht erst aufkommen lassen sollte). Nicht nur Individuen werden beraten – und zwar in buchstäblich allen Lebenslagen und bis hin zu innersten Anliegen –, sondern auch Staaten und deren Gebietskörperschaften. In besonderer Weise treten jedoch

Organisationen als Klientinnen professioneller Beratung in Erscheinung. Nachdem zunächst primär Unternehmen Beratungsdienstleistungen in Anspruch nahmen, sind es inzwischen auch Krankenhäuser, Schulen, größere NPOs und praktisch alle Organisationen. Dabei geht es nicht nur um profan erscheinende, aber stets komplexe Anliegen, etwa in Steuer- und Rechtsangelegenheiten oder bei IT- und Digitalisierungsthemen, sondern auch um Fragen, die Strategien und Selbstverständnisse betreffen. Alles, was an oder in Organisationen wichtig ist (oder erscheinen soll), ist Gegenstand von Beratung.

Materialfundus für eine Soziologie der Beratung

Das Verhältnis der Soziologie zur Beratung ist ambivalent, insbesondere das der Organisationssoziologie zur Unternehmensberatung. Einerseits faszinieren Einfluss wie Status der Unternehmensberatung und Soziolog:innen nehmen wohlwollend zur Kenntnis, dass hier immerhin einzelne Aspekte soziologischen Wissens vermittelt oder gar praktisch genutzt werden. So eröffnen sich Berufsperspektiven und Möglichkeiten der gesellschaftlichen Einflussnahme, die zahlreichen Vertreter:innen des Fachs attraktiv erscheinen. Andererseits ist Beratung ein beliebter Anwendungsfall für eine soziologische Kernkompetenz: der Gesellschaftskritik. In diesem Zusammenhang wiederum beklagen Soziolog:innen den zunehmenden Einfluss der Unternehmensberatung und machen sie für die – sozialen, ökologischen und moralischen – Verwerfungen der Welt (mit-)verantwortlich. Vor allem gilt dies für Entwicklungen, die vorzugsweise unter dem Stichwort des Neo-Liberalismus problematisiert werden. Die großen Beratungsunternehmen wie Bain & Company, Boston Consulting Group oder eben McKinsey & Company gelten hier als Treiber einer Globalisierung des Kapitalismus, die praktisch jeden gesellschaftlichen Sektor und jede Region der Erde erfasst hat.

Das zu besprechende Buch greift also ein soziologisch überaus bedeutsames Thema auf. Wie im Titel eindeutig ausgewiesen, geht es um ein ganz bestimmtes Beratungsunternehmen: McKinsey. Als besonders einflussreicher, global agierender Player mit starker Verankerung in Kontinentaleuropa, insbesondere auch in Deutschland, bietet das Unternehmen einen paradigmatischen Fall zur Durchleuchtung gegenwärtiger Beratungspraktiken. Im vorliegenden Buch wird es jedoch nicht mit soziologischen Mitteln untersucht, sondern vielmehr mit jenen des investigativen Journalismus. Lesende erwartet deshalb reichhaltiges Material – und ein Schreibstil, der wahrscheinlich mehr unterhält als fachwissenschaftliche Beiträge. So wird man gleich auf den ersten Seiten in eine industrieromantische Kulisse versetzt, die ebenso gut in Musikvideos von Jack White oder

Eminem (oder doch eher Bruce Springsteen?) zum Einsatz kommen könnte: „In der Industriestadt Gary im US-Bundesstaat Indiana, kurz hinter den rostenden Brücken, abblätternenden Farben und dem Rangierbahnhof...“ (S. 9).

Von der Skandalisierung zur Gesellschaftsanalyse

Insgesamt behandelt das Buch 16 Fälle – zwei dienen in der Einleitung als Teaser, ein Fall (und zwar der deutsche Ableger von McKinsey) illustriert die Bilanz, die am Ende des Buches gezogen wird, und 13 weiteren Fällen ist jeweils ein eigenes Kapitel gewidmet. Auch wenn verschiedene Projekte in unterschiedlichen historischen Phasen thematisiert werden, fällt bei jedem dieser Fälle eine Skandalisierung der weltweit bekannten Unternehmensberatung leicht. Der Befund lautet: McKinsey geht buchstäblich über Leichen!

Man muss gar nicht alle Kapitel gelesen haben, um den Eindruck zu gewinnen, dass es den Autoren ein primäres Anliegen ist, McKinsey als eine wirklich böse Organisation zu demaskieren. Suggestiert wird dabei, dass die Welt ohne McKinsey eine bessere wäre. Schließlich sei das Unternehmen für zahlreiche Fehlentwicklungen mitverantwortlich, und diese Mitverantwortlichkeit gehe weit über das Fehlverhalten derjenigen Unternehmen und Regierungseinrichtungen hinaus, die McKinsey selbst beraten hat. Diese Klienten wiederum hätten bis dato geltende Standards und Benchmarks verschoben und ihren Konkurrenten wie Peers dabei als Modell gedient. Zudem habe der Erfolg McKinseys andere Beratungsunternehmen inspiriert und somit Praktiken in der gesamten Branche geprägt.

Erst mit etwas Distanz zu dieser Skandalwucht lassen die einzelnen Fälle übergeordnete Themen erkennen, die Material für weitergehende soziologische Analysen bereithalten. Bei einer fachwissenschaftlichen Publikation wäre zu kritisieren, dass diese übergeordneten Themen nicht explizit verhandelt werden, doch das hier vorliegende investigativ-journalistische Werk tut, was es im besten Falle kann, nämlich reichhaltiges Material zur Illustration liefern. Drei Themen scheinen dabei in besonderer Weise auf, die im Folgenden ausführlich erörtert werden:

1. Unternehmensberatung als Spiegelbild und Treiber der kapitalistischen Entwicklung;
2. Moralisierungsdynamiken und Whistleblowing;

3. Reproduktion internationaler Eliten und Formen der Vernetzung.

Spiegelbild und Treiber kapitalistischer Entwicklung

Der anfängliche Unternehmenserfolg von McKinsey in den 1950er-Jahren war den Ausführungen der Autoren zufolge auf einen einfachen Trick zurückzuführen: Die Wahrscheinlichkeit, von Manager:innen Aufträge zu erhalten, ist höher, wenn die Beratung eine Erhöhung von deren Gehältern in Aussicht stellt. McKinseys Beratungsschwerpunkt lag also zunächst auf der Erstellung branchenübergreifender Gehaltsanalysen und -vergleiche und suggerierte dabei einen kausalen Zusammenhang zwischen Managementvergütung und Unternehmenserfolg. Ideologisch wurde dabei ein „War for Talents“ propagiert, der den fruchtbaren Boden für den sogenannten Manager-Kapitalismus bereitete (Kapitel 2).

Nachdem dies ausgereizt schien, befeuerte das Unternehmen eine Shareholder-Value-Orientierung. So erkannte McKinsey im britischen Gesundheitssektor (Kapitel 13) oder im südafrikanischen Schienenverkehr (Kapitel 11) frühzeitig entsprechende Gelegenheiten, die sich aus legislativen und regulatorischen Reformtrends (Kapitel 3) ergaben. Der Glaube, dass Probleme, egal wie komplex sie sind, sich quantitativ in Form einer Gegenüberstellung von Kosten und Nutzen begreifen lassen, war dabei auch im Fall des US-amerikanischen Krankenversicherungswesens (Kapitel 10) grundlegend. Zwar führen die Kostenreduktion in der Instandhaltung beim Eisenbahnverkehr, die Konzeption des Krankenhauses als Profitcenter oder das systematische Zurückhalten von Versicherungsleistungen ungeachtet entsprechender Rechtsansprüche zu Folgeproblemen, doch hält die Toolbox der Berater:innen stets Lösungen parat. Bogdanich und Forsythe vergleichen McKinsey deshalb mit einem „Trojanischen Pferd“, das unscheinbar und mit unabsehbaren Folgen eingelassen wird. Im Fall von McKinsey führe das dazu, dass sich auch Mitarbeitende der Klient-Organisation schließlich fragen würden, wie ihr Arbeitgeber ohne Berater:innen jemals wieder zurechtkommen solle (S. 314).

Im 21. Jahrhundert spielt der Shareholder-Value eine vergleichsweise kleine Rolle; das Unternehmen vermarktet nunmehr Werte wie „soziale Gerechtigkeit, Gleichheit und Führungsstärke“ (S. 309). So gründete McKinsey das „Center for Societal Benefit Through Healthcare“ (S. 218). Gleichwohl halfen die Berater:innen dem mittlerweile insolventen Unternehmen Purdue Pharma – inmitten einer in den USA grassierenden Opioid-Epidemie – mit einer verharmlosenden Kampagne für das Schmerzmittel Oxycontin den Opioid-Absatz und letztlich den Unternehmensgewinn erheblich zu steigern (Kapitel 7). Außerdem

nutzte die Beratungsfirma im Auftrag der saudischen Regierung und in Kooperation mit Cambridge Analytica die Methode der „Sentimentanalyse“ (S. 346) für die Auswertung von Beiträgen in sozialen Medien, die auch dazu diente, Wortführer des politischen Protestes zu identifizieren (Kapitel 12).

Doch damit nicht genug. „McKinsey freundet sich mit Chinas Regierung an“, heißt es in Kapitel 5, und engagiert sich nach wie vor in der Kohleindustrie (Kapitel 8). Ebenso gilt das Unternehmen zwar nicht als Erfinder, aber als fleißiger Unterstützer der Kreditverbriefung (sogenannter Credit Default Swaps). Das von bekannten McKinsey-Partnern über Bücher und Artikel propagierte Verfahren führte zur Erosion etablierter Maßstäbe des Geldverleihens und trug mit „faulen Krediten“ zur US-Immobilienkrise bei (Kapitel 9). Eine Mitschuld weist McKinsey allerdings zurück, stattdessen besteht das Unternehmen darauf, dass sich „[b]ei dem Kreditverbriefungsverfahren (...) 3 Parteien statt einer mit der Kreditqualität“ (S. 277) befassen würden. Damit die „Kette des Vertrauens“ funktioniert, müssten „alle Parteien integer und kompetent“ (S. 287) sein. Integrität und Kompetenz sind dabei Werte, die McKinsey auch nach Bekanntwerden seiner dubiosen Rolle bei der Verbriefung fauler Kredite weiterhin für sich beansprucht.

Moralisierungsdynamiken und Whistleblowing

Die von McKinsey hochgehaltenen Werte fungieren Bogdanich und Forsythe zufolge vor allem als Köder, um qualifiziertes und moralisch integriertes Personal für sich zu gewinnen, was das folgende Zitat eines Absolventen der Yale Law School eindrücklich illustriert: „Ich kam zu meinem Job als McKinsey-Consultant in der Hoffnung, die Welt verändern zu können, weil ich glaubte, der beste Weg, um Fortschritte zu erzielen, bestehe darin, die Menschen zu beeinflussen, die an den Hebeln der Macht sitzen“ (S. 44). Und weiter: „Anstatt jedoch eine Kraft für das Gute zu sein, stellte ich fest, dass ich gemeinsame Sache mit den destruktivsten Kräften machte, die auf die Welt einwirken“ (S. 45).

Das *Schwarzbuch McKinsey* nutzt Ausführungen dieser Art, um Negativbeispiele für das Agieren der weltweit führenden Unternehmensberatung zu versammeln. Unausgeführt bleibt dabei ein bemerkenswerter sozialer Mechanismus für Organisationswandel. Es sind nämlich weder die Auftraggeber:innen noch Politik oder öffentliche Meinung, die McKinseys Geschäftspraktiken an den Pranger stellen oder zumindest kritisch hinterfragen, sondern die dort arbeitenden Personen. Die Probleme, die McKinsey als Marke hat, haben demnach ihren Ursprung innerhalb des Unternehmens selbst.

Bei fast allen jüngeren Skandalen gehen entscheidende Impulse von jungen Mitarbeitenden aus. Sie initiieren Proteste gegen Beratungsaufträge von „korrupten Regierungen“ und „Unternehmen, gegen die von den Vereinten Nationen Sanktionen verhängt worden waren“ (S. 45). Ebenso stoßen junge Mitarbeitende Kontroversen im Zusammenhang mit „Präsident Trumps harter Migrationspolitik“ an und hinterfragen Beratungsaufträge von Ölkonzernen, die sie unter anderem als die „größten Treibhausgasverursacher“ sehen (S. 46). Bogdanich und Forsythe charakterisieren die hausinternen Kritiker:innen stets als intelligent wie idealistisch. Schon unter der Überschrift „Reich werden ohne Schuldgefühle“ (Kapitel 1) beginnt diese Typisierung und zieht sich als Leitmotiv durch nahezu alle Kapitel. Interessant dabei ist, dass Mitarbeitende immer wieder darüber überrascht zu sein scheinen, dass und wie McKinsey kapitalistisch agiert und eine Neuauflage vom *Marsch durch die Institutionen* dann doch nicht die gewünschten Effekte erzielt. Die von Bogdanich und Forsythe derart charakterisierten Personen hätten zu anderen Zeiten vermutlich gar nicht erst in der Unternehmensberatung angeheuert, sondern wären zum Beispiel eher in der Politik oder in der Wissenschaft gelandet (und dort womöglich ebenfalls enttäuscht worden).

Das übergeordnete Darstellungsschema der Autoren ist dabei denkbar einfach: Während junge Talente aufgrund ihrer Ideale soziales Engagement einfordern und erwarten, dass nach außen proklamierte Werte auch tatsächlich praktiziert werden, verweisen alte Chefs auf Sachzwänge und betonen, dass das Geld schließlich irgendwo herkommen müsse. Hier wird von den Autoren ein Generationenkonflikt konstruiert, der sich auf die Adorno'sche Frage zuspitzen lässt, ob eine gute Gesinnung im Zentrum eines tendenziell bösen Kapitalismus möglich ist. Die Bejahung dieser Frage erscheint dann schnell naiv, ihre Verneinung hingegen zynisch.

Internationale Eliten und Formen der Vernetzung

In vielen der von Bogdanich und Forsythe geschilderten Fallbeispiele sind Berater:innen und hohe Staatsbeamten austauschbar. Diese Art von Personaltransfer zwischen Wirtschaft und Politik mag man als Durchbrechung von Funktionseliten begrüßen, doch ist bemerkenswert, dass McKinsey in vielen Fällen die Kinder politischer Entscheidungsträger einstellt und so private Netzwerke in die Politik aufbauen kann. So waren etwa mehrere Kinder des ehemaligen südafrikanischen Präsidenten als Consultants bei McKinsey tätig (Kapitel 11), Mitglieder der saudischen Herrscherfamilie erscheinen auf der Gehaltsliste des Unternehmens (Kapitel 12) und auch Kinder der amtierenden EU-Kommissionspräsidentin haben dort ihren Einstieg in den Arbeitsmarkt gefunden (Kapitel 14). In jedem Fall ist die

enge Vernetzung von McKinsey mit dem Staatsapparat auffällig und nicht von der Hand zu weisen. In nahezu jedem Kapitel decken die Autoren unterschiedliche Formen der Vernetzung als Verstrickungen auf, die dadurch verschleiert werden, dass Verschwiegenheit in Bezug auf Klient:innen bei McKinsey großgeschrieben wird: „Wir können nicht wissen, ob bei McKinsey Interessenskonflikte vorliegen, da wir nicht wissen, wer dessen aktuelle Klienten sind.“ (S. 95).

Die Nähe von McKinsey zu Staaten sowie die sich daraus ergebenden Möglichkeiten der Geschäftsanbahnung, die in mehreren Kapiteln detailliert herausgearbeitet werden, steht auch im Zusammenhang mit Rekrutierungspraktiken, die vor allem für die Elitensoziologie interessant sind. 200.000 Bewerber:innen stellen sich jährlich bei McKinsey & Company vor, wovon zwischen ein und zwei Prozent eingestellt werden. Die Tätigkeit bei McKinsey gilt als lebenslanger Türöffner und es ist auch keine Schande, McKinsey nach kurzer Zeit wieder zu verlassen. Es sei „eher wie ein College-Abschluss, mit dem Bonus von hochkarätigen Beziehungen für zukünftige Aufgaben“ (S. 40). Kein Wunder also, dass der Nachwuchs der politischen Elite auffällig häufig eine Station bei McKinsey macht.

Bilanz

Die behandelten Skandale erstrecken sich praktisch über die gesamte Unternehmensgeschichte und beziehen sich auf historische Phasen, die sich vom Managerkapitalismus über die Stärkung der Shareholder-Value-Orientierung bis hin zu rezenten Versuchen erstrecken, wirtschaftliche Aktivitäten mit sozialen und ökologischen Anliegen in Einklang zu bringen. McKinsey erscheint somit als eine Diffusionsinstanz, die globalökonomische Entwicklungen beschleunigt und zur raschen Ausbreitung neuer betriebswirtschaftlicher Logiken beigetragen hat und immer noch beiträgt. Während die von McKinsey angestoßenen Veränderungen im historischen Rückblick stets kritisch beurteilt werden (man also das *Funktionieren* der Beratung kritisiert), beanstanden die Autoren an derzeitigen Entwicklungen in Richtung einer „verantwortlichen“ und an „Werten orientierten“ Praxis, dass diese faktisch kaum umgesetzt werden (kritisiert wird also ihr *Nicht-Funktionieren*). Der an der Beurteilung der Vergangenheit geschärfte kritische Blick schließt demnach Zielsetzungen mit ein, während für die Gegenwart die Ziele selbst akzeptiert werden und man vor allem die unzureichende Zielerreichung bemängelt. Und das ist eine neue, hoffnungsvolle Art der Kritik – eine Kritik, die positive Effekte einer „guten“, „werteorientierten“ Unternehmensberatung grundsätzlich für möglich hält und daran glaubt, dass diese wünschenswerten Effekte erzielt werden können.

Abschließend sei angemerkt, dass sich Bogdanich und Forsythe in ihrem „Schwarzbuch“ auf ein einziges Beratungsunternehmen konzentrieren. Kaum zur Sprache kommt dabei, dass McKinsey nur ein Player unter vielen und entsprechenden Wettbewerbs- und Professionszwängen ausgeliefert ist. Hier sind nicht nur die unmittelbaren Konkurrenten wie Boston Consulting zu nennen, sondern auch Unternehmen, die aus der Wirtschaftsprüfung und Unternehmensbewertung kommend, seit geraumer Zeit ebenfalls im Feld der Unternehmensberatung tätig sind. Erst in der Summe und in wechselseitiger Orientierung aneinander entfalten Beratungsunternehmen ihre Wirkung, welche längst nicht mehr auf Managementtechniken und Fragen der Unternehmensführung beschränkt ist. Schließlich fungieren Unternehmensberatungen auch als Treiber politischer Reformen – im Bereich sozialer Dienste, in der Bildung und nicht zuletzt im Infrastruktursektor. Hierdurch tragen sie ihre Patentrezepte und Tools von einem Sektor in den nächsten und von einem Land in ein anderes – aber McKinsey ist nun mal nicht der einzige Akteur mit diesem Geschäftsmodell.

Raimund Hasse

Raimund Hasse ist Leiter des Soziologischen Seminars der Universität Luzern. Schwerpunkte liegen im Neo-Institutionalismus, in der Organisationsforschung und in der Wirtschaftssoziologie. Aktuelle Interessen beziehen sich auf Wettbewerbsthemen, auf Fragen der Organisationsgesellschaft und auf das Verhältnis von Organisation und Individuum.

Hannah Mormann

Dr. Hannah Mormann vertritt derzeit die Professur für Soziologie im Schwerpunkt Mikroorganisationssoziologie an der Universität Luzern. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Nachhaltigkeit, Professionen und Banken.

Dieser Beitrag wurde redaktionell betreut von Stephanie Kappacher, Nikolas Kill.
Artikel auf soziopolis.de:

<https://www.soziopolis.de/mckinsey-co-und-das-gute-im-kapitalismus.html>