

Inhalt

Einführung: Annäherung an eine unnahbare Branche 11

Teil I – Der Beratermarkt

1. *Hinter der Chinesischen Mauer:*

Aus dem Innenleben der Berater-Szene 21

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

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

Kontakte sind der Schmierstoff der Branche 32 – »Innovation um jeden Preis« 35 – Die Rekrutierungsmaschine: ausprobieren, prä-

gen, ausbrennen, trennen 37 – Ständiges Polieren an der Unternehmenskultur 40 – Kleidung als genormter Schutzschild 43 –

Die Consultant-Sprache: Bluff auf Englisch 44 – Das Prinzip der Vertraulichkeit: Voraussetzung für das Schweigekartell 46 – Berater legitimieren Entscheidungen des Managements 47 – Bestellte

Wahrheiten dominieren die Berichterstattung über die Branche 48 – Fazit: Exklusivität als Marketinginstrument 49

»Ich kaufe Loyalität und Legitimation«

Interview mit einem Berater, der seine Anonymität wahren möchte 50

2. *McKinsey, der ungeliebte Marktführer* 67

Drei Wochen BWL für Dumme: Der Branchenprimus von innen 67 – »In vierzig Tagen habe ich mein Jahresgehalt verdient« 73 – In den Fußstapfen der Zahnärzte 81 – Der Enron-

Skandal: Ein Fanal für die Branche 82 – Immer dabei im öffentlichen Sektor 84 – »McKinsey bildet« 86 – Der Fall Grohe: ein Symbol für die Berater-Branche 87 – McKinsey denkt und lenkt beim DGB 91 – Recruiting bei McKinsey: Ein Erfahrungs-

bericht von Julia Friedrichs 96

3. *Im Zentrum der Politik:*

Roland Berger Strategy Consultants 147

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

»Neutralität, Objektivität und Unabhängigkeit sind unverzichtbar«

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

4. *Weitere Big Player der Branche* 181

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

»Es ist ein bisschen »Jugend forscht«

Interview mit einem Berater, der seine Anonymität wahren möchte 190

»Der Bluff-Anteil liegt vielleicht bei dreißig Prozent«

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

»Wir haben sehr effiziente Qualitätsmanagement-Prozesse«

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

Teil II – Berater, öffentliche Hand und Politik

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

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

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

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

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

»Der Markt wird wachsen und sich weiter spezialisieren«

Fragen an Sebastian Turner, Agentur Scholz & Friends 299

4. *Medien und Politikberatung* 301
Mythos Spindocto 302 – Gedämpfte Medienmacht 305
Welche Rolle bleibt den Medien? 309 – Sondersituation Wahlkampf 315 – Die Attacke Schröders in der Wahlnacht 2005 318
Mediale Beratung durch Nähe 320

Teil III – Die Reform von staatlichen Einrichtungen

1. *Die Beratung der Berater oder: Die Privatisierung der Bundeswehr* 327
Die Gründung der g.e.b.b. 328 – Das »Kompetenzzentrum Modernisierung« 331 – Unter Druck: Die g.e.b.b. und der Bundesrechnungshof 334 – Jenseits der Fakten: Die g.e.b.b. und ihr Selbstdarstellungs-Mantra 342

»Der Veränderungsbedarf in der öffentlichen Verwaltung ist enorm«

Fragen an Andreas von Schoeler, CSC Ploenzke AG 346

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

Ein Whistleblower brachte den Skandal an die Öffentlichkeit 350

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

Wie die Spinne im Netz 360

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

»Standing und Akzeptanz bei den Profis der Nation« 366

Opulent und überflüssig: Die PR der Bundesagentur 371

Fehlende Erfolgskontrolle und mangelhafter Leistungsvergleich im Weiterbildungsmarkt 372

4. *Traurige Bilanz trotz Beratern:*

Die Ergebnisse der Hartz-Reform 374

»Manchmal gibt es kollektive Irrtümer«

Interview mit einem Insider der Berater-Branche 378

Fazit: Zehn zusammenfassende Thesen zum Beratermarkt 396

Anmerkungen 413

Literaturverzeichnis 435

Register 438