

## **Der Mythos der ökonomischen Effizienz.**

### **Berater als Akteure der neoliberalen Globalisierung**

---

WERNER RÜGEMER

Die Berater konnten sich in einem privilegierten Schonraum der ›westlichen Wertegemeinschaft‹ bisher dem Vertrauensverlust entziehen, der Politiker, Topmanager und Lobbyisten betrifft. Daraus resultiert die gegenwärtige Macht der Berater. Mit Beratern sind hier nicht die gemeint, über die neuerdings kritisch gesprochen wird, nämlich Politik- und Kommunikationsberater. Hier ist eine mächtigere und nachhaltiger arbeitende Spezies gemeint: Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsanwälte. Die ökonomische Verdummung des Publikums geht einher mit dem ideologischen Sieg des Neoliberalismus. Die Berater sind seine bisher unerkannte Kampftruppe. Sie simuliert ökonomische Effizienz, befördert und organisiert aber nichts anderes als die Bereicherung weniger und die Verarmung vieler.

#### **BERATER ALS AUSGELAGERTE AUFTRAGSAKQUISITEURE**

Seit Ende des 2. Weltkriegs setzen Großunternehmen systematisch ›unabhängige‹ Berater in der Auftragsakquise ein. Sie werden insbesondere dann tätig, wenn Maßnahmen zum Erfolg notwendig schei-

nen, die nach demokratischen Maßstäben illegal oder unmoralisch sind. Dazu gehört die Korruption.

»Verzichten können die Unternehmen auf die Schmiergeldvermittler nicht. Würden die Unternehmen die Schmiergelder selbst an ihre ausländischen Geschäftspartner zahlen, verstießen sie formell gegen ausländisches Recht. Sie riskierten, sich einer möglichen Strafverfolgung auszusetzen. Daher ist es bei Anbietern aus den Industrieländern üblich, den Vermittlern die Zahlung der Bestechungsgelder zu überlassen.«<sup>1</sup> So beschreibt ein international tätiger Wirtschaftsanwalt diese standardisierte Praxis. Von vielen renommierten westlichen Unternehmen – aus den USA, aus Deutschland, Frankreich, Italien, England, Kanada, der Schweiz usw. – wurde bekannt, dass sie zur Auftragsbeschaffung solche Berater routinemäßig und mit standardisierten Beraterverträgen eingesetzt haben: u.a. Siemens, HDW, ABB, Westinghouse, Exxon, Dassault, Bouygues, Bofors.

So versuchen die Unternehmen, die Korruptionsrisiken zu vermeiden, nämlich Strafverfolgung und Imageverlust. Den *consultants* fällt es zudem leichter, auch für sich selbst das Risiko zu minimieren. Sie haben ihren juristischen Wohn- und Geschäftssitz oft in einer Finanzoase wie Monaco, oft haben sie zwei Staatsbürgerschaften. So konnte sich etwa der Berater, der mithilfe erheblicher Schmiergeldzahlungen für das Unternehmen Siemens in Singapur Aufträge heringeholt hatte, nach Australien absetzen, als der von ihm bestochene Leiter der Singapore Public Utilities Board 1996 aufflog und zu 14 Jahren Gefängnis verurteilt wurde. In Australien war der Berater für die Behörden von Singapur nicht greifbar. Er stammte zwar aus Singapur, hatte sich aber mit Beginn seiner Beratertätigkeit auch die australische Staatsbürgerschaft verschafft.<sup>2</sup>

Die Berater erhalten hohe Provisionen, weil darin auch die Schmiergeldbeträge enthalten sind. Das geschieht unausgesprochen; in der Regel heißt es sogar in den Beraterverträgen, dass die Berater nicht zu illegalen Praktiken greifen dürfen. Der Siemens-Berater in Singapur erhielt 30 Millionen Mark Provision, davon setzte er 12 Millionen als Schmiergeld ein. Die Unternehmen können sich darauf berufen, von nichts zu wissen. »Natürlich sind Provisionen gezahlt worden, aber an normale Vermittler. Genauer wissen wir nicht«, so der HDW-Vorstandsvorsitzende, der gar nicht abstritt, dass sein Un-

ternehmen für den U-Boot-Auftrag in Richtung der Zielperson Schah Reza Pahlevi mithilfe eines ›unabhängigen Beraters‹ tätig geworden ist.<sup>3</sup>

Zum Handwerkszeug der aus den Unternehmen strategisch ausgelagerten Korruption gehört das Spektrum der »okkulten Parallelfinanz«<sup>4</sup>, z.B. Briefkastenfirmen in einer Finanzoase wie der Schweiz, die unter der Treuhänderschaft eines Anwalts oder Notars stehen. In ihnen werden, oft mithilfe von Stiftungen in einer weiteren Finanzoase wie Liechtenstein oder Panama, Schwarzgelder bevorratet, um sie bei Bedarf über Nummernkonten an die Empfänger zu leiten, die gehalten sind, sich desselben Instrumentariums zu bedienen. Durch kaskadenhafte Hintereinanderschaltung von juristischen und wirklichen Personen in mehreren Finanzoasen werden die Spuren verwischt und sind auch im Falle der Entdeckung selten vollständig zu rekonstruieren.

Vor allem aus Anlass von ›Skandalen‹ erhält die Öffentlichkeit einen Einblick. Der Vorstand des staatlichen französischen Öl-Multis Elf Aquitaine hatte für die Auftragsakquise im Ausland zwei Berater engagiert, Sirven und Tarallo. Elf stellte ihnen in verschiedenen Schweizer Tochterfirmen jeweils Beträge von bis zu mehreren hundert Millionen Euro zur Verfügung. Damit alimentierten die Berater vor allem Staatschefs und deren Mitarbeiter bzw. Clanmitglieder in Afrika, um Elf Aquitaine zu besonders günstigen Förderlizenzen u.Ä. zu verhelfen. Durch die eingeschränkte Kontrolle dieser ausgelagerten Gelder und Aktivitäten hatten die Vorstandsmitglieder und Berater zugleich die Möglichkeit, auch zur eigenen Bereicherung zuzugreifen.<sup>5</sup>

Elf Aquitaine setzte Berater nicht nur in Entwicklungsländern ein. Der deutsche Berater Werner Holzer mit mehreren Firmensitzen in Monaco verhalf seinem Auftraggeber zum günstigen, staatlich hochsubventionierten Kauf der ostdeutschen Leunawerke. Er war auch anerkannter Verhandlungspartner bei der deutschen Bundesregierung unter Kanzler Kohl. Ob dabei auch Schmiergelder an dessen Partei geflossen sind, wie von anderen Elf-Beratern angedeutet wurde, ist unter dem vorliegenden Gesichtspunkt zweitrangig. Wichtig ist, dass auch Regierungen mit demokratischem Selbstverständnis Berater dieser Art als Verhandlungspartner akzeptieren.

Als der kasachische Präsident Nursultan Nasarbajev 1991 den

US-Öl-Manager James Giffen als seinen Privatisierungsberater bestellte, hatte er damit eine wichtige Vorentscheidung getroffen: Die Ölförderlizenzen sollten vorrangig an US-Ölmultis gehen; offen war aber, an welche. Davon profitierte der Berater, der die ›richtigen‹ Firmen gegen Provisionen in zweistelliger Millionenhöhe aussuchte. Einen Teil dieser Gelder schleusten Giffen und Nasarbajev in Schweizer Briefkastenfirmen. Der Berater, der gegenwärtig wegen Verstoßes gegen das US-Antikorruptionsgesetz vor einem New Yorker Gericht steht, streitet seine Tätigkeit und die Geldflüsse keineswegs ab. Er betrachtet sie ebenso wie der profitierende Ölkonzern Exxon Mobil als legal, er bestreitet nur die Zuständigkeit des Gerichts. Giffen beruft sich zudem darauf, dass er in Zusammenarbeit mit dem US-Geheimdienst CIA gehandelt habe.<sup>6</sup>

Als die philippinische Regierung den Vertrag mit dem Frankfurter Flughafenunternehmen Fraport wegen »korrupter Geschäftspraktiken« kündigte – Fraport errichtete für 650 Millionen US-Dollar einen neuen Terminal in Manila –, wurde auch hier die Tätigkeit eines Beraters bekannt. Fraport hatte einen Berater eingeschaltet, der die jeweils erforderlichen Genehmigungen bei Regierungsstellen auch mithilfe von Schmiergeldern erwirkte. Als nun der Beratervertrag veröffentlicht wurde, distanzierte sich die Unternehmensführung von ihm, man habe ihn nur zur Kenntnis genommen und sei an der Umsetzung nicht beteiligt gewesen; außerdem gebe es eine Vertragsklausel, die die Zahlung von Schmiergeldern untersage.<sup>7</sup>

Die von den Konzernen des ›Exportweltmeisters Deutschland‹ im Ausland angewandten Methoden werden auch am Heimatstandort praktiziert. Bei den großen Gerichtsverfahren 2003 und 2004 in Hamburg und Köln wegen Korruption in der Müllbranche kam die Tätigkeit der Berater ebenfalls zur Sprache: Sie ermöglichten als Beziehungs- und Korruptionsnetzwerker ihren Auftraggebern den bevorzugten Einstieg in das kommunale Geschäft mit dem Transport und der Verbrennung von Müll.<sup>8</sup>

Als Berater dieser Art sind keine Mafiosi tätig, sondern z.B. renommierte Politiker und Rechtsanwälte großer Kanzleien. So hatte etwa Ludwig-Holger Pfahls schon als Staatssekretär im deutschen Verteidigungsministerium einen Beratervertrag mit Daimler/Dasa, ehe er 1992 ganz als Berater für den Konzern tätig wurde, insbesonde-

re im Bereich Ostasien.<sup>9</sup> Die meisten Berater sind ehemalige Topmanager und Vorstandsmitglieder großer Unternehmen. Über Jahrzehnte konnten sie sich darauf stützen, dass in allen Staaten der ›westlichen Wertegemeinschaft‹ Schmiergelder als staatlich geförderte, steuerlich abzugsfähige Betriebsausgaben anerkannt waren. Dies wird erst seit 1999 schrittweise geändert, wobei sich das Selbstverständnis der Akteure dagegen bisher kaum geändert hat.<sup>10</sup>

Auch mithilfe der hier charakterisierten Berater globalisierten seit dem Zweiten Weltkrieg westliche Konzerne ihren Markt. Dabei handelt es sich freilich nicht um einen Markt im Sinne des freien Wettbewerbs, des Erfolgs der besten Leistung und des Vorteils für die Kunden. Vielmehr wurden unter Einbeziehung korrupter einheimischer Eliten monopolistische Märkte etabliert, überteuerte bis unsinnige Großaufträge durchgezogen (Staudämme, Atomkraftwerke, Waffen, Energielieferungen ...) und Staaten in die Verschuldung getrieben. Die französische Richterin Eva Joly, die während eines Jahrzehnts die Ermittlungen zum Komplex Elf Aquitaine geleitet hat, bilanziert zusätzlich: Die Freiräume, die auch durch die Berater im Big Business und im Staat möglich geworden sind, haben den Rechtsstaat und die Demokratie weltweit, in den demokratischen Kernländern ebenso wie in den Entwicklungsländern, dramatisch unterhöhlt und teilweise zerstört.<sup>11</sup>

## BERATER ALS UNTERNEHMENSBRANCHE

Die Methode der strategischen Auslagerung gilt auch für die Berater, die in weltweiten Beratungskonzernen organisiert sind. Es handelt sich um die drei Gruppen Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte. Sie stellen arbeitsteilig zusammenwirkende Akteure eines antidemokratischen, intransparenten Unternehmens-typus dar, der mit den Vorstellungen des autoritären Wirtschaftsliberalismus<sup>12</sup> weitgehend übereinstimmt. Diese arbeitsteilige, global tätige Privatarmee kommt keineswegs militärisch daher, sondern im zivilen Nadelstreifenanzug, mit Dokortitel und dem Ruf des unabhängigen, superkorrekten Expertentums. Alle drei Beratergruppen erfuhren die gegenwärtig vorherrschende Ausprägung in den USA.

## Die Wirtschaftsprüfer

Die Wirtschaftsprüfer dürften die unbekannteste, lautloseste und zugleich am nachhaltigsten wirksame Abteilung der Berater-Phalanx sein.<sup>13</sup> Sie sind die Schriftgelehrten des Neoliberalismus. Sie interpretieren die hochkomplizierten Bilanzvorschriften, die sie selbst verfassen und passen sie an die Anforderungen der Unternehmensvorstände an.

Die Wirtschaftsprüfer wurden gesellschaftlich bedeutend, als sie öffentliche Aufgaben erhielten. Durch eine gesetzlich verpflichtende Buch- und Bilanzprüfung sollten in Unternehmen und Banken solche Manipulationen verhindert werden, die zu den Ursachen des Börsencrashes und der Weltwirtschaftskrise 1928/29 gehörten. Die deshalb im Zuge des *New Deal* eingerichtete staatliche Börsenaufsicht Security Exchange Commission (SEC) vergibt seitdem die Lizenz für die Wirtschaftsprüfungsunternehmen, die im staatlichen Auftrag die Buch- und Bilanzprüfung in den an der Börse zugelassenen Unternehmen durchführen.

Die offiziellen Bilanzregeln General Accepted Accounting Principles (GAAP) gelten wie ein Gesetz, werden aber vom Financial Accounting Standard Board (FASB) festgelegt. Der Board ist juristisch eine Behörde, der SEC unterstellt, faktisch aber ein Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaftsprüfer, d.h. der gegenwärtig vier großen Wirtschaftsprüfer, die von der SEC lizenziert sind. Der FASB ist ausschließlich von Vertretern der Wirtschaftsprüfer und von Banken besetzt und wird von ihnen finanziert. Im American Institute of Certified Accountants (CPA) sind die 330.000 individuellen und kleinbetrieblichen Wirtschaftsprüfer der USA zusammengeschlossen. Der CPA wird aber uneingeschränkt von PwC, Ernst & Young, KPMG und Deloitte beherrscht.<sup>14</sup>

Der gesetzliche Auftrag wird seit Jahrzehnten unterlaufen. Wirtschaftsprüfer schützen das finanzielle Innenleben der »geprüften« Konzerne vor der Öffentlichkeit und dem Staat. Das Topmanagement von geprüften Unternehmen und Prüfern ist hochverfilzt: Die SEC stellte fest, dass 1885 führende Mitarbeiter von PwC Aktien der überprüften Unternehmen hielten und private Kredite von ihnen bezogen.<sup>15</sup> Neben die Prüfung ist in immer größerem Umfang die Beratung ge-

treten: Dreiviertel aller Wirtschaftsprüfer sind gleichzeitig Steuerberater. Sie sind zudem auch als Vermögensberater für Vorstandsmitglieder und Topmanager tätig. Deren Vermögen schützen sie ebenfalls vor der Öffentlichkeit und dem Staat: Sie entwickeln und verkaufen Steuersparmodelle, diesseits und auch jenseits der Legalität.<sup>16</sup>

Die Wirtschaftsprüfer spielten eine entscheidende Rolle bei der Deregulierung, zunächst in den USA. Das Büro von PwC in Washington mit 600 Angestellten betätigt sich ausschließlich als Lobby, einmal für die Wirtschaftsprüfer selbst, dann vor allem für die eigene Kundschaft. Im Büro Washington liegt die Geschäftsführung der von PwC geleiteten Federal Tax Policy Group. Geschäftsführer Kenneth Kies versteht sich als Vertreter des *Corporate Tax Shelter Business*, der professionellen und hochdotierten Steuervermeidungsindustrie im Dienste der global operierenden Konzerne. Die Lobbyleistung lässt sich auch daran ablesen, dass *Corporate Tax Shelter Business* keineswegs als Schimpfwort verstanden wird. Die Wirtschaftsprüfer gehörten zu den großen Parteispendern in Washington, als es seit 1994 im US-Kongress um die Deregulierung ging.<sup>17</sup> »Über 50 Millionen Dollar warf die Wirtschaftsprüfungsindustrie in den Kampf, ziemlich gleichmäßig verteilt unter Republikanern und Demokraten.«<sup>18</sup>

Der wesentliche Beitrag der US-Wirtschaftsprüfer zur *New Economy* bestand in der Entwicklung der »kreativen Buchführung«. Dazu gehört etwa die Möglichkeit, dass die Unternehmensausgaben für Aktienoptionspläne des Topmanagements und die Schulden ausgelagerter Briefkastenfirmen nicht bilanziert werden. Dazu gehört weiter die Möglichkeit, Vermögen und Zahlungsströme für mehrere Unternehmen und Eigentümer gleichzeitig zu nutzen. Ein Instrument der kreativen Buchführung sind die *Special Purpose Vehicles* (SPV), die eine juristische Aufrüstung der alten Briefkastenfirmen darstellen.

In Deutschland wurden als Reaktion auf die Weltwirtschaftskrise 1928/29 die Wirtschaftsprüfer in ähnlicher Weise wie in den USA vom Staat mit hoheitlichen Aufgaben betraut. Seit 1931 prüfen sie, zunächst »Treuhandgesellschaften« genannt, die Buchhaltung und die Bilanzen der großen Kapitalgesellschaften, und diese Prüfung und das darauf folgende Testat der Prüfer ist gesetzliche Pflicht. Im Wesentlichen waren sie jedoch nicht, wie das Gesetz vorschrieb, unabhängig. Vielmehr spielten im Hintergrund die Banken die entscheidende

Rolle, auch deshalb, weil sie häufig die Hauptaktionäre der zu prüfenden Unternehmen waren. So gründete die Deutsche Bank die damals wichtigste deutsche Prüfungs-Gesellschaft, die Deutsche Treuhand. Es ist wohl überflüssig zu betonen, dass die Wirtschaftsprüfer keine Bedenken hatten, etwa auch den SS-Wirtschaftsbetrieben das Testat über korrekte Buchführung und Bilanzgestaltung auszustellen.<sup>19</sup>

Seit 1961 gilt in Deutschland das Gesetz über eine Berufsordnung für Wirtschaftsprüfer (Wirtschaftsprüfer-Ordnung, WPO). Danach kann diese Berufsgruppe ihre Selbstverwaltung in einer öffentlich-rechtlichen Körperschaft pflegen, der Wirtschaftsprüfer-Kammer. Die Wirtschaftsprüfer stützen ihre Tätigkeit als Abschluss- und Bilanzprüfer auf die gesetzlich vorgeschriebene Publizitätspflicht der Kapitalgesellschaften. Dabei steht die ebenfalls gesetzlich vorgeschriebene Verschwiegenheitspflicht bezüglich der Betriebsgeheimnisse des geprüften Unternehmens über einer Mitteilungspflicht gegenüber dem Staat, auch bei möglichen Straftaten. Die geforderte Unabhängigkeit wird dadurch unterlaufen, dass die Prüfer vom geprüften Unternehmen mandatiert und bezahlt werden. Die Beauftragung für die Folgejahre hängt auch davon ab, wie gefällig sich die Wirtschaftsprüfer gegenüber dem Unternehmensvorstand erweisen.

Auch in Deutschland haben sich bei den Wirtschaftsprüfern US-Verhältnisse durchgesetzt. Die Prüfung vermischt sich mit der steuerlichen Beratung und der Hilfe für Umgehungspraktiken (bei Korruption, Steuerpflichten u.Ä.). Seit den 50er Jahren sind die US-Wirtschaftsprüfer auch in Deutschland präsent. Wie ihre Kollegen von McKinsey übernahmen sie die großen deutschen Unternehmen als Kunden. PwC, KPMG, Ernst & Young und Deloitte ›prüfen‹ nicht nur alle DAX-Unternehmen, sondern auch große Staats- und Kommunalunternehmen. Privatisierung ist das große neue Geschäftsfeld. Die schon bisher beratenen Unternehmen und Finanzgruppen werden beim Kauf von Staatseigentum unterstützt. Seit dem Zusammenbruch des Sozialismus 1989 sind die Wirtschaftsprüfer nicht nur in Deutschland (Treuhand), sondern auch in Polen, Russland, Tschechien, Kroatien usw. die Pioniere der Privatisierung.<sup>20</sup>

Je nach Anweisung des Unternehmensvorstands können die Prüfer Bewertungen von Immobilien ins Gegenteil verkehren (z.B. bei Telekom und Berliner Bankgesellschaft), den Firmenwert nach *good-*



will variieren, den Bilanzgewinn nach den ›Erwartungen‹ des Vorstands ansetzen, die Aktienoptionen des Topmanagements nach dem ›inneren Wert‹ herunterspielen. Zwischen bilanziellen und außerbilanziellen Geschäften wird jongliert. Dies ist ein offenes Geheimnis.<sup>21</sup> Aus einem Eigentümer eines Wirtschaftsgutes können Wirtschaftsprüfer auch zwei oder drei Eigentümer machen, wie etwa beim Steuerkonstrukt Cross Border Leasing. KPMG zauberte beim Unternehmen Flowtex aus einem Bohrgerät mithilfe von zehn verschiedenen Briefkastenfirmen zehn Bohrgeräte.<sup>22</sup>

Selbst wenn in der Öffentlichkeit bei Bekanntwerden solcher Praktiken von »Betrug« gesprochen wird – noch kein einziger Wirtschaftsprüfer wurde in den Fällen Flowtex, Bremer Vulkan, Holzmann, Balsam, KHD, KirchMedia, Comroad und anderen Unternehmen des Neuen Marktes wegen Betruges verurteilt. In den brisantesten Fällen konnten die Wirtschaftsprüfer durch Zahlungen in Millionenhöhe Verurteilungen oder schon ein Gerichtsverfahren vermeiden. Das bei Konkursen bekannt werdende Vorgehen der Prüfer stellt ihr reguläres und gesetzlich weitgehend geschütztes Vorgehen dar.

Sie haben in den letzten Jahren Anstalten gemacht, ihre Beratungsabteilungen als eigenständige Unternehmen auszugliedern. Das ist aber schon deshalb wenig wirksam, weil etwa drei Viertel aller Wirtschaftsprüfer gleichzeitig Steuerberater sind. Auch der Enron-»Skandal«, der die betrügerische Arbeit der Wirtschaftsprüfer von Arthur Andersen publik machte, hat in der US-Gesetzgebung von 2002 (Sarbanes-Oxley-Act) nicht dazu geführt, dass Wirtschaftsprüfer nicht mehr gleichzeitig an den geprüften Kunden Steuerberatung verkaufen dürfen. Ansonsten freuen sich die Wirtschaftsprüfer, dass in Deutschland auch künftig »eine Aufsicht nach dem Vorbild der Security Exchange Commission vermieden werden« konnte – eine Aufsicht, die gewiss nicht streng ist.<sup>23</sup>

Die Wirtschaftsprüfer werden aufgrund ihrer hoheitlichen Aufgabe so privilegiert, dass dies mit anderen Gesetzen kollidiert und der gehobenen Kriminalität Tür und Tor öffnet. Nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch § 181 gilt das Verbot des In-sich-Geschäfts. Das ist notwendig und vernünftig, um Interessenkollisionen zu vermeiden. Deshalb dürfen etwa Anwälte nicht gleichzeitig beide Seiten vertreten. Von dieser Regelung sind aber die hier charakterisierten Berater aus-

genommen. So dürfen McKinsey undsoweiter gleichzeitig Unternehmen beraten, die intensive Beziehungen untereinander haben. Intransparenz und Vetternwirtschaft sind vorprogrammiert.

## Anwaltskanzleien

Früher als im Rest der Welt haben sich in den USA Anwälte zu Großkanzleien zusammengetan. Dies ist insbesondere im Bereich des Wirtschaftsrechts der Fall. Auch hier, wie bei den Wirtschaftsprüfern, wurden die Anwälte der Unternehmen sehr bald auch deren Lobby. Bekannt sind die Brüder Allan und John Foster Dulles: Beide waren in der New Yorker Wirtschaftskanzlei Sullivan & Cromwell tätig. Sie vertraten US-amerikanische ebenso wie deutsche und europäische Unternehmen: Chase Bank, Ford, ITT, SKF, IG Farben, Belgische Nationalbank. Sie vertraten Unternehmen aber nicht nur rechtlich, sondern auch als verdeckte Platzhalter für Gesellschaftsanteile<sup>24</sup> und als politische Lobbyisten. Als CIA-Direktor bzw. US-Außenminister brachen sie ihre vorherigen Aktivitäten keineswegs ab.<sup>25</sup>

Die Wirtschaftskanzleien mit bis zu 3.000 Anwälten sind selbst große Unternehmen, *law firms*. Sie sind mit Niederlassungen oder aufgekauften einheimischen Kanzleien in den wichtigsten Standorten aktiv, in Tokio und Peking ebenso wie in Moskau, Brüssel, Berlin, Frankfurt und Düsseldorf. Ausgehend von der Praxis in den USA vermischen sie ihre anwaltliche Tätigkeit mit Lobbyismus, Public Relations, Steuerberatung, ökonomischen Treuhänderschaften und der Mitarbeit in privaten *think tanks*.

Das 1995 in den USA verabschiedete und 1998 ergänzte Gesetz zur Kontrolle und Transparenz des Lobbyismus (Lobbying Disclosure Act) lässt den Anwaltskanzleien eine komfortable Lücke. Sie brauchen sich nicht als Lobby registrieren zu lassen, weil sie nur einen Teil ihrer Tätigkeit für Lobby aufwenden und nur einen Teil ihrer Honorare damit verdienen, auch wenn deren objektiver Umfang größer ist als bei manchen Voll-Lobbyisten. So sind große Wirtschaftskanzleien ein Inbegriff der politischen Verfilzung.

Darüber hinaus genießen sie ähnliche hoheitliche Privilegien wie die Wirtschaftsprüfer: ein *opinion letter*, eine gutachterliche Stellungnahme für ein Unternehmen zu einem komplizierten Steuerkon-

strukt, die dem Finanzamt vorgelegt wird, gilt als eine rechtswirksame Unbedenklichkeitsbescheinigung. Die Stellungnahme gilt als Ausweis der Gutgläubigkeit des Unternehmens (*corporate good faith*), das dann etwa für Bilanzfälschung oder Steuerhinterziehung nicht haftbar gemacht werden kann. Derartige hochdotierten Stellungnahmen wurden etwa auch bei solchen Steuerumgehungsmodellen eingesetzt, die sich später als rechtswidrig herausstellten.<sup>26</sup>

Seit Anfang/Mitte der 90er Jahre breiten sich die großen US-Kanzleien in Europa aus. Sie gründen Niederlassungen wie etwa Allen & Overy oder sie erweitern sich durch Aufkäufe europäischer Kanzleien, aus denen etwa in Deutschland neue Kanzleien wie Freshfields Bruckhaus Deringer und Clifford Chance Pünder entstehen. Letztere bezeichnet als »typische Schwerpunkte« ihrer Anwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater die Bereiche Banking & Capital Markets, Corporate Finance, IT und Medien, Intellectual Property, Real Estate und Unternehmenssteuern.<sup>27</sup> Inzwischen haben sich auch deutsche Großkanzleien nach diesem Vorbild entwickelt. So vereinigen etwa Heuking Kühn & Partner und Rödl & Partner in ihren Kanzleien ebenfalls Rechtsanwälte, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Sie beraten nicht nur Unternehmen, sondern bauen ihre Abteilungen für die Beratung von Kommunen und öffentlichen Unternehmen aus.

## Unternehmensberater

Wie kein anderer Name steht McKinsey für die Unternehmensberater: das 1926 gegründete Unternehmen entwickelte die konsequentesten Methoden für einen aggressiven betrieblichen Kapitalismus. Das McKinsey-Konzept besagt: Die Bewegungsfreiheit und die Einkommen des Topmanagements sind das entscheidende Ziel, danach müssen die Unternehmensabläufe gestaltet werden. »Provide ›elbow room‹ to allow executives room to maneuver.«<sup>28</sup> Die Interessen der Inhaber und des Topmanagements werden als identisch gesetzt mit den Unternehmensinteressen.

Mehr Gewinn mit weniger Personal – auch so lässt sich das McKinsey-Prinzip zusammenfassen. Stellenkürzungen, Entlassungen – das ist die bei weitem häufigste Empfehlung, die nach einem McKinsey-Auftrag in einem Unternehmen zu ziehen ist. 56 Prozent

aller Vorschläge von McKinsey laufen darauf hinaus. McKinsey empfiehlt die Entlassung von 10.000 Mitarbeitern der Mercedes Car Group in Stuttgart.<sup>29</sup> McKinsey empfiehlt die Entlassung von 70.000 Mitarbeitern der Post AG.<sup>30</sup> Der jeweilige Unternehmensvorstand will das ohnehin, aber als Empfehlung »unabhängiger«, externer Berater lässt es sich leichter durchsetzen. In der Regel dringen nach der Arbeit von McKinsey keine genauen Entlassungszahlen an die betriebliche und allgemeine Öffentlichkeit, vielmehr bleibt es bei der diffusen Ankündigung, so und so viele Millionen Euro an »Kosteneinsparungen« seien notwendig, wozu auch die Beschäftigten »ihren Beitrag« leisten müssten. So lautete etwa die bekannt gewordene Empfehlung von McKinsey nach der Beratung des Berliner Krankenhauskonzerns Vivantes.<sup>31</sup>

McKinsey hat wesentlichen Anteil an der Herausbildung des typischen US-Unternehmensmodells, das auf der möglichst weitgehenden Externalisierung der Produktionskosten auf die *stakeholder* beruht, also auf die Arbeiter und Angestellten, auf die Umwelt sowie auf die jeweiligen Standorte, also die Kommunen und den Staat. Diese im Unternehmens-, Umwelt-, Steuer- und Arbeitsrecht abgesicherte Überwälzung von möglichst vielen Produktionskosten auf Dritte geht weiter als in den europäischen Entstehungsstaaten des Kapitalismus. Auch die Rechte von Kleinaktionären sind im Musterland des *shareholder value* geringer als in Europa.<sup>32</sup>

Die Externalisierung der Produktionskosten gilt insbesondere für die Masse der einfachen Beschäftigten, obwohl sie ja eigentlich zum Unternehmen gehören. »Das amerikanische Unternehmensrecht ignoriert die Arbeitnehmer. Aus seiner Sicht spielen sie in der Struktur des Unternehmens und bei seinen Rechtspflichten keine Rolle.«<sup>33</sup> Die Arbeitnehmer sind für McKinsey ein reiner Kostenfaktor, kapitalistische Werkzeuge. Ihnen muss deshalb auch kein besonderer persönlicher Sinn ihrer Arbeit vermittelt werden.

Dagegen zielt McKinsey auf die Entfaltung und Steigerung der Motivation und der Privilegien des Managements. Deshalb gibt es nirgends sonst im entwickelten Kapitalismus solche Unterschiede zwischen den Einkommen und vor allem den betrieblichen Zusatzleistungen des Topmanagements einerseits und der Masse der Beschäftigten andererseits wie im typischen US-Unternehmen, das von

McKinsey oder einem seiner inzwischen zahlreichen Nachfolger beraten wird.<sup>34</sup> Entsprechend fallen die typischen McKinsey-Kosten-Senkungsprogramme aus: Während möglichst viele Beschäftigte entlassen bzw. deren Gehälter reduziert werden (mehr Arbeit bei gleichem Lohn u.Ä.), werden die Gehälter und Prämien des Topmanagements, das die sozialen Grausamkeiten durchsetzen muss, erhöht.<sup>35</sup>

Ein Leitprinzip lautet »War for Talent«, Titel eines Bestsellers von McKinsey-Mitarbeitern.<sup>36</sup> In den Köpfen und Seelen der Mitarbeiter soll der Glaube an die Macht des Talents verankert werden: »the talent mind set«. Besseres Talent auf allen Ebenen sei die Voraussetzung dafür, »wie deine Konkurrenten übertroffen werden können«. McKinsey schafft bei sich selbst und in den beratenen Unternehmen Stars: Sie müssen überproportional entlohnt werden. Ihnen wird elitäres Selbstbewusstsein antrainiert. Die Manager werden jährlich in die Leistungsgruppen A, B und C eingeteilt. Die aus A werden mit neuen Aufgaben betraut und erhalten ein Paket verschiedener Zusatzentlohnungen (*compensation packages*). Die aus B müssen ermutigt und bestätigt werden. Die aus C müssen ihre Leistung innerhalb einiger Monate steigern oder ausscheiden.<sup>37</sup>

Das Elitebewusstsein, das im beratenen Management erzeugt werden soll, wird auch im eigenen Haus gezüchtet. Man holt sich die besten Absolventen der Elite-Universitäten. Die Gehälter beginnen bei 90.000 Dollar im ersten Jahr und steigen schnell an. Sie werden durch Boni für besonders erfolgreiche Auftragserledigung aufgebessert. Klischeehafte Statussymbole wie Ferraris und Drittwohnsitze in exotischen Lagen sind selbstverständlich. Die besten Mitarbeiter erhalten umfangreiche Weiterbildungsmöglichkeiten, z.B. Promotionsstipendien. Besonders profitieren die weltweit 890 Partner, denen das Unternehmen McKinsey gehört: Zusätzlich zu Gehalt, Boni und Gewinnausschüttung dürfen sie bei Erfolg eine Zusatzprämie (*additional award*) erwarten, der bis zu 80 Prozent des Gehalts erreichen kann. Mit dem Elitekult geht der Jugendkult einher: Das Durchschnittsalter der Berater ist 32 Jahre. So sehr das elitäre Image der McKinsey-Familie gepflegt wird, so gnadenlos wird auch entlassen: Als die Aufträge wegen des betrügerischen Konkurses der beratenen Firma Enron zurückgingen, forderte die McKinsey-Leitung 2.000 Mitarbeiter auf, sofort auszuschneiden.<sup>38</sup>

Den Durchbruch erlebte McKinsey in der 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts, als Gewerkschaften (wieder) stark wurden und der Staat mit dem *New Deal* soziale Reformen beförderte. McKinsey wurde von den Unternehmensvorständen zur Gegenwehr gegen den seitdem etablierten Standardfeind ›Wohlfahrtsstaat‹ eingesetzt. Das blieb auch so nach dem Zweiten Weltkrieg.

McKinsey ist in allen Branchen aktiv, in der traditionellen Industrie ebenso wie bei Banken, Versicherungen, Chemie und Medizin. McKinsey hat langjährige Beraterverhältnisse mit 147 der 200 größten Unternehmen der Welt.<sup>39</sup> McKinsey berät nicht nur Unternehmen. Das neue Geschäftsfeld Staat verspricht umso fruchtbarer zu werden, je mehr der Staat selbst auf die Ziele und Methoden von McKinsey setzt. So ist es selbstverständlich geworden, dass McKinsey auch politische Parteien berät. Die CDU und ihre Vorsitzende Merkel ließen sich bei der Abfassung des Parteiprogramms »Neue Soziale Marktwirtschaft« von McKinsey beraten.<sup>40</sup>

Weitere Unternehmensberatungen wurden nach dem Muster McKinsey gegründet. Das Vorbild hält heute immer noch 40 Prozent des Welt-Unternehmensberatungs-Marktes, danach kommen Booz Allen Hamilton mit 19 Prozent, A.T. Kearney (eine Abspaltung von McKinsey) mit 14 Prozent. Die jüngeren Beratungsunternehmen, die in den 70er Jahren entstanden, Boston Consulting Group und Bain, haben Marktanteile von 12 bzw. 10 Prozent.<sup>41</sup> Zwei Staaten stehen hinsichtlich der Beraterdichte ganz vorne: an erster Stelle die USA, an zweiter Deutschland. Die Filialen von McKinsey, KPMG, Freshfields u.Ä. in Deutschland sind jeweils die größten außerhalb der USA.

Um keinen falschen Eindruck aufkommen zu lassen: Unternehmensberater empfehlen keineswegs immer, möglichst viele Arbeitnehmer zu entlassen. Die Berater tun das, was ihnen aufgetragen und honoriert wird. So sind sie beispielsweise genauso bereit, dem Auftraggeber 70.000 neue Arbeitsplätze zu bescheinigen, die in den nächsten Jahren entstehen würden, auch wenn es dafür keine Grundlage gibt.<sup>42</sup>

### Wenn Berater zusammenwirken: Der Fall Enron

Die von staatlicher Aufsicht weitgehend befreite *New Economy* der 90er Jahre war für die Berater eine Phase der Selbstbefreiung. Nach dem »Platzen der Blase« hat sich daran nichts geändert. Die Deregulierungen der 90er Jahre bestehen fort und werden weiter ausgebaut.

Zunächst haben die drei Beratergruppen durch ihre Lobby in Washington schon die gesetzlichen Voraussetzungen mitgeschaffen. Schrittweise wurde die bis dahin in kapitalistischen Staaten einzigartige Börsenaufsicht SEC entmachtet. Ebenso wurde die Anti-Trust-Gesetzgebung (Glass-Steagall-Act von 1933) weitgehend außer Kraft gesetzt. Die staatliche Kontrolle der Energieversorgung wurde aufgehoben, das Strom- und Gasgeschäft privatisiert.

Im Jahre 2000 stand das Strom- und Gasunternehmen Enron in der Liste der US-Unternehmen an siebter Stelle. Der Vorstandsvorsitzende Kenneth Lay galt als »national cheerleader of the new economy«. <sup>43</sup> Er hatte vom Firmensitz in Houston/Texas aus den Aufstieg von George W. Bush zum Gouverneur gefördert und spielte für die Energie- und Finanzpolitik der Republikanischen Partei wie dann auch ab 2000 für die Regierung von Bush eine entscheidende Rolle. <sup>44</sup> Unternehmensberater war McKinsey, Wirtschaftsprüfer war Arthur Andersen, die juristischen Berater kamen von der Wirtschaftskanzlei Vinson & Elkins.

McKinsey war ein »Schlüsselarchitekt für die Strategien, die Enron zu einem Liebling der Wall Street machten«. <sup>45</sup> Das wurde nicht nur dadurch möglich, dass Enron sich von 1987 an – also kurz nach der Gründung – von McKinsey beraten ließ. Vielmehr wechselten seit 1990 zahlreiche McKinseyisten als Topmanager zum beratenen Unternehmen. So wurde Berater Jeff Skilling 1990 Enron-Finanzchef. Doug Woodham wurde Vizepräsident von Enron Capital and Trade, wo er den Aufbau von Hedge Fonds im Bereich Gas und Strom leitete. Darüber hinaus arbeiteten 20 Berater ganztägig und langfristig in Enron-Büros. Richard Foster, Seniorpartner bei McKinsey, nahm als Berater an den Sitzungen des Enron-Vorstandes teil.

Die Berater richteten Performance Review Committees ein. Sie unterzogen die Enron-Beschäftigten zweimal jährlich einer Leistungsbeurteilung nach 10 Kriterien. Das System hieß hausintern *Rank and*

*Yank*: Die Beschäftigten, die im oberen Drittel ihrer jeweiligen Abteilung eingestuft wurden, erhielten Boni, die 60 Prozent höher waren als für die Beschäftigten, die im mittleren Drittel landeten. Die Beschäftigten im unteren Drittel erhielten keine Boni und keine Extra-Aktien-Optionen; der Hälfte von ihnen wurde das Ausscheiden nahegelegt.<sup>46</sup>

McKinsey rühmte sich, bei Enron eine der weitestgehenden Innovationen der modernen Unternehmensgeschichte umgesetzt zu haben: Enron ist »eines der innovativsten Unternehmen der Welt, indem es die traditionellen industriellen Strukturen angreift und atomisiert,« hieß es bei McKinsey noch im Jahr des Enron-Konkurses 2000.<sup>47</sup> Damit war gemeint, dass zunächst im Stammland Texas mithilfe des Gouverneurs Bush und ab 2000 des Gesetzgebers in Washington die Energieproduktion und -versorgung dereguliert wurde. Die Zugriffsmöglichkeiten des Topmanagements auf die Gewinne (z.B. durch zahlreiche Geschäftsführerposten für Briefkastenfirmen), die Selbstgewährung von Boni und Prämien, die Möglichkeiten zu Insidergeschäften – all dies war in Erfüllung der McKinsey-Prinzipien bei Enron in extremem Ausmaß möglich. Nach diesem Modell war es den gewöhnlichen Beschäftigten verboten, ihre Enron-Aktien zu verkaufen, während gleichzeitig das Topmanagement seine Aktien vor dem Konkurs ohne Wissen der Belegschaft zu günstigen Werten verkaufte.<sup>48</sup>

Arthur Andersen stellte seit 1986 die Wirtschaftsprüfer bei Enron. Ebenso agierte Andersen als Steuerberater. In dieser üblichen Doppelrolle richteten die Berater von Andersen tausende von *Special Purpose Vehicles* (SPV) in den Finanzoasen ein und verwalteten sie durch ihre Niederlassungen auf den Cayman Islands, auf Barbados und den Bermudas. Viele Enron-Filialen wie die in China, Brasilien, Algerien, Kolumbien, Indonesien, Korea und auf den Philippinen wurden rechtlich in solchen SPVs domiziliert.<sup>49</sup>

Die SPVs bestellten bei der Enron-Zentrale in Houston Gas und Strom, teilweise zur Lieferung 10 Jahre später. Diese fiktiven Bestellungen blähten den Auftragsbestand von Enron auf, sodass Umsatzsteigerungen verkündet und der Börsenwert laufend gesteigert werden konnte.

In ähnlicher Weise entwickelte Andersen für Enron die *capacity*



*swaps*. Tochtergesellschaften kauften Leitungskapazitäten und verkauften sie anderen Tochtergesellschaften. So konnte unter anderem gezielt die kalifornische Stromkrise im Winter 2000 herbeigeführt werden: Das Stromangebot und die Leitungskapazität wurde künstlich verknappt, die Strompreise wurden von Enron in die Höhe getrieben. Loretta Lynch, die Vorsitzende der kalifornischen Staatskommission für öffentliche Einrichtungen, bezeichnete das als »Mega-Strom-Wäsche«. »Während der kalifornischen Stromkrise wurde mehr Strom aus Kalifornien exportiert als vorher. Der Export war aber kein wirklicher Export, sondern geschah mithilfe von Enrons Handelskontrakten. Als in Kalifornien die Lichter ausgingen, gab es niemals eine wirkliche Stromknappheit in Kalifornien.«<sup>50</sup>

Etwa 100 Andersen-Berater waren ständig in den Enron-Unternehmen präsent und gestalteten die Buchführung mit, der sie anschließend das Testat erteilten. Andersen erhielt zwischen 1997 und 2001 jährlich etwa 50 Millionen an Honoraren, wobei der Anteil für Beratung höher war als für Prüfung. Für besonders aufwändige Konstrukte wie die SPVs LJM1, LJM 2 und Chewco berechneten die Berater 5,7 Millionen Dollar Zusatzhonorar.<sup>51</sup> Wie bei McKinsey wechselten auch Andersen-Berater in Topfunktionen von Enron; so wurde Richard Causey Enrons Chief Accounting Officer, Jeffrey McMahon wurde Chief Financial Officer.<sup>52</sup>

Der juristische Berater von Enron war die Kanzlei Vinson & Elkins. Sie ist mit 860 Anwälten am Standort Houston, wo sich auch die Zentrale von Enron befindet, die größte in Texas. Wie McKinsey und Andersen war Vinson & Elkins seit Gründung von Enron ununterbrochen für das Unternehmen tätig.

Die Anwälte hatten zu entscheiden, welche der außerbilanziellen Transaktionen der Börsenaufsicht angezeigt werden und welche nicht. Die im internationalen Vergleich strengen Veröffentlichungskriterien der SEC erforderten hinsichtlich der von McKinsey und Arthur Andersen durchgeführten Operationen einen hohen juristischen Aufwand. Dies betraf insbesondere die Betreuung und Dokumentation der *capacity swaps* und der SPVs.<sup>53</sup> Gegenüber US-Behörden und Enron-Geschäftspartnern bescheinigten sie mit *opinion letters* bzw. *true sale letters*, dass eine bestimmte Firma von Enron unabhängig war oder

es sich um reale Käufe und Verkäufe handelte.<sup>54</sup> Darüber hinaus beriet Vinson & Elkins bei Privatisierungen und bei der Suche nach Staatsgarantien und -zuschüssen in den Staaten, wo Enron neue Gaskraftwerke baute. Besonders erfolgreich war man dabei scheinbar widersprüchlicherweise in solchen Staaten, die nach außen hin gegen jede staatliche Regulierung der Wirtschaft auftreten wie Großbritannien unter dem Premierminister Tony Blair.<sup>55</sup>

Wie bei den Unternehmensberatern und Wirtschaftsprüfern wechselten auch juristische Berater von ihrer Kanzlei in hauptamtliche Funktionen des beratenen Unternehmens. So leiteten die Mitinhaber der Kanzlei, Robert Walls und James Derrick, schließlich die Enron-Rechtsabteilung. Enron war anderthalb Jahrzehnte der größte Mandant der Kanzlei, 7 Prozent der Einnahmen – im Jahre 2000 waren dies 31 Millionen Dollar – kamen von Enron. Auch hier war die Unabhängigkeit eine Fiktion.

Mit diesem Beratungshintergrund vollzog Enron seinen Aufstieg. Man warb mit Slogans wie »Power to the people«. Versprochen wurde, dass die Energiepreise durch die Deregulierung sinken. Allerdings war das Gegenteil der Fall. Enron bildete ein machtgeschütztes neues Monopol. Die Preise für Großabnehmer sanken, für die Kleinkunden stiegen sie heftig. Als das Berater-Kartenhaus im Herbst 2001 zusammenbrach, wurden tausende Beschäftigte um Arbeitsplätze und Pensionen gebracht, die einigen hundert Insider des Topmanagements dagegen hatten ihre Gewinne sicher.

Nach der Ankündigung der SEC, Ermittlungen bei Enron aufzunehmen, begann Andersen mit der Vernichtung von Akten. Die Wirtschaftsprüfer gerieten in den öffentlichen und juristischen Fokus, während die Unternehmensberater von McKinsey und die Anwälte von Vinson & Elkins ungeschoren davonsamen. Aber auch Andersen konnte mit mehr oder weniger Berechtigung behaupten: »Wir haben nichts Illegales getan«, so der Andersen-Chef. Denn über die einfache Straftat der Aktenvernichtung hinaus ist das Verhalten der Berater im Falle Enron und der zahlreichen anderen »Bilanzskandale« der *New Economy* strafrechtlich kaum greifbar. Die Berater konnten und können sich weiter in einem fast rechtsfreien Raum bewegen, den sie aufgrund ihrer rechtlichen Privilegien und ihrer politischen Lobby

selbst mitgestalten. Daran haben hastig verabschiedete Gesetze nichts geändert. Das Instrumentarium des legalen und legalisierten Betrugs besteht weiter.<sup>56</sup>

Keiner der Berater wollte für den Konkurs verantwortlich sein. Alle können sich der Haftung entziehen. An der Aufklärung sind sie nicht interessiert. Die Berater bilden, nicht nur im Falle Enron, eine arbeitsteilige »Konspiration des Schweigens«.<sup>57</sup> Andersen verlor seine Aufträge, löste sich auf, wurde teilweise von den Konkurrenten PwC, KPMG, Ernst & Young und Deloitte aufgekauft, der Rest wurde innerhalb weniger Monate weltweit in »Accenture« umbenannt. Das war bei McKinsey und Vinson & Elkins nicht nötig. Und so beraten sie weiter ...

### Spürhunde der neoliberalen Globalisierung

Ab Mitte der 50er Jahre errichtete McKinsey Niederlassungen in Westeuropa und gewann auch hier die größten Konzerne als Kunden. Bald wurden hier nach dem großen Vorbild auch einheimische Beratungsunternehmen gegründet.<sup>58</sup> In den 90er Jahren gründete McKinsey Tochterunternehmen in Asien und Osteuropa und ist damit in 84 Staaten präsent – jeweils vor den ersten US-Konzernen. Ähnlich ist es inzwischen bei den Wirtschaftsprüfern und Wirtschaftskanzleien. Beim Zusammenbruch der ehemaligen sozialistischen Staaten waren die US-Berater als erste Schriftgelehrte und Botschafter des Neoliberalismus zur Stelle.

Die Berater sind für ihre Kunden ständig auf der Suche nach den weltweit günstigsten Gewinnfaktoren. So untersuchte die Boston Consulting Group (BCG) die Frage, wie Firmenaufkäufe zur Gewinnhöhe beitragen. Die Firmen werden in langsame, schnelle und Könner eingeteilt. Wer nur einen jährlichen *total shareholder return* (TSR) bis 10 Prozent erzielt, zählt zu den langsamen, die schnellen erreichen bis 15 Prozent, und die Könner liegen darüber. Zu den Könnern werden der Pharmakonzern Pfizer und Cisco gezählt: Sie erreichten einen TSR von 19,4 bzw. 28,2 Prozent.<sup>59</sup>

Bain & Company hat die 2.646 Unternehmen der wichtigsten Industrieländer untersucht, die von 1993 bis 2002 an der Börse notiert waren und einen Marktwert von mindestens 500 Millionen Dollar

aufwiesen. Nur die Unternehmen gelten als »längerfristig rentabel wachsend«, die über das ganze Jahrzehnt eine jährliche Gewinnwachstumsrate von mindestens 5,5 Prozent erreichten. Dem entsprachen nur 340 Unternehmen. Bei den anderen besteht die Aufgabe der Berater darin, die Kosten zu senken.<sup>60</sup>

A.T. Kearney erkundete die *offshoring*-Potenziale im deutschen Hochtechnologie-Bereich: In welchem Zeitraum können wie viele Arbeitsplätze in welches Ausland verlagert werden? So ergab sich, dass im Laufe der nächsten drei Jahre 130.000 Arbeitsplätze bei Softwareerstellung und IT-Service in Länder ausgelagert werden könnten, die staatlich gestützte Niedriglöhne, schwache Gewerkschaften und niedrige Steuern bieten.<sup>61</sup> Eine ähnliche Untersuchung führte KPMG durch, focussiert auf die osteuropäischen Länder und auf die Möglichkeit, an staatliche Subventionen zu kommen.<sup>62</sup>

Accenture will die Hochschulen elitär umkrepeln. Man geht davon aus, dass berufliche Tätigkeiten mit repetitiven Anteilen aus den entwickelten Ländern in unterentwickelte ausgelagert werden. In den entwickelten Ländern ist Elitenbildung nötig: Prozessdenken, methodisches Wissen, Rhetorik, Selbstmanagement, Selbstdarstellung, Motivation, Führungs- und Teamfähigkeit seien gefragt. Bildung für darunter liegende Tätigkeiten brauche hier nicht mehr gefördert zu werden.<sup>63</sup>

## »WIR BEGLEITEN DEUTSCHLANDS REFORMEN« — DER STAAT ALS NEUER KUNDE

»Wir begleiten Deutschlands Reformen«: so werben die Wirtschaftsprüfer PwC.<sup>64</sup> In der Werbeanzeige steht unter dem Firmennamen: Public Private Partnership. Also nicht die alte Konfrontation zwischen Staat und Privaten, sondern Partnerschaft! Muss da nicht der Eindruck entstehen: Die drängen sich nicht auf? Warum sollte daran jemand Kritik üben?

Die Verbetriebswirtschaftung des Staates ist gegenwärtig der expandierende und profitable Geschäftsbereich. Die Berater haben sich jahrzehntelang auf die Privatunternehmen konzentriert. Seit der Regierungszeit des US-Präsidenten Reagan erschließen sie das Bera-

tungsfeld Staat. Im Ursprungsland der Entwicklung leben die Berater mittlerweile schon zu einem Drittel von Staatsaufträgen, während das traditionelle Beratungsfeld schrumpft.<sup>65</sup> So arbeitet etwa das Beratungsunternehmen Bearing Point daran, »staatliche Schlüsselgebiete« nach den »Kriterien der Privatwirtschaft umzugestalten«. Dazu gehören »Home Security, Criminal Justice and Public Safety, Defense and National Security, Fiscal and Tax Administration, Citizenship and Immigration«.<sup>66</sup>

In Deutschland wächst der staatliche Auftragsumfang seit einem Jahrzehnt um jährlich etwa sieben Prozent. »Der Staat war der einzige Kunde, der den Beratern nennenswerte Umsatzzuwächse bescherte.«<sup>67</sup>

### **Der große Berater-Einstieg: Die Treuhand**

Der große Einstieg in Deutschland gelang den Beratern über die Treuhandhandanstalt. Sie sollte die Unternehmen der ehemaligen DDR privatisieren. Das grundlegende Gutachten vom April 1990 über den Zustand der DDR-Wirtschaft gab Bundeskanzler Kohl bei Berater Roland Berger in Auftrag.

Nach dessen Empfehlungen berief die Bundesregierung Vertreter der deutschen Großbanken und der Großindustrie in den Verwaltungsrat der Treuhandanstalt, aber keinen Gewerkschafter. Ganz klar wurden die Verhältnisse im vierköpfigen Leitungsausschuss: Einem koordinierenden Ministerialbeamten saßen drei Berater gegenüber: je ein Vertreter von McKinsey, von KPMG und von Treuarbeit. Im November 1990 kam als fünfter Mann noch Berger-Partner Karl J. Kraus hinzu.<sup>68</sup> Treuarbeit wurde einige Jahre später von der US-Konkurrenz PwC aufgekauft.

Die Berater blieben den Unternehmen verpflichtet, die sie schon bisher beraten hatten und weiter berieten. Sie wollten den Markt erobern, Konkurrenten ausschließen. Berger formulierte das so: »Es war ein Fehler, die kleinen Läden jeden für sich zu privatisieren. Die hätte man gleich an Tengelmann & Co. verkaufen müssen.«<sup>69</sup> Der Beratungsaufwand in der Treuhand für »Tengelmann & Co.« war gewaltig: Allein im Jahre 1992 kassierten die Beratungsfirmen zusammen 450 Millionen Mark.

Da konnte im Treuhandgesetz gerne stehen, dass »die Wettbe-

werbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen herzustellen (ist) und somit Arbeitsplätze zu sichern« sind: Die erste Empfehlung der Berater lautete, wie viele Beschäftigte zu entlassen seien. Die zweite Empfehlung zielte darauf, wie die Aufkäufer an möglichst hohe Staatszuschüsse kommen. Die dritte Empfehlung beinhaltete auf einen möglichst niedrigen Kaufpreis: die symbolische eine Mark.

Der CDU-Parteifilz herrschte in der Treuhand so frei wie es vorher so großflächig nirgends möglich war. Der erste Treuhand-Präsident Rainer Gohlke wollte das ändern. Er forderte öffentliche Ausschreibungen; entscheidend sei, wer bei Verkäufen von DDR-Firmen am meisten zahle, weniger wichtig sei es, wer im CDU-Wirtschaftsrat sitze. Doch damit biss er bei den Vertretern der freien Marktwirtschaft auf Granit. Berger sprach sich gegen einen solchen Präsidenten aus, er sei eine Fehlbesetzung. Gohlke wurde abgelöst.

Der Ministerpräsident von Sachsen-Anhalt berichtete, wie er an einer Sitzung des Präsidiums der Treuhand teilnahm. Es ging um das Unternehmen Deutsche Waggonbau (DWA), und darum, wie der Standort Dessau in Sachsen-Anhalt behandelt wird. McKinsey hatte das Gutachten erstellt. Der Ministerpräsident durfte aber nicht einmal hineinsehen. Die Verpflichtungen, die der geheimnisvolle Käufer »Advent« einging, sollten geheim bleiben.<sup>70</sup>

In der Statistik der Nationen, aus denen die Unternehmensaufkäufer kamen, dominieren die Finanzzoasen. Am stärksten war das kleine Luxemburg vertreten. Dann die Schweiz: Bezogen auf die Bevölkerungszahl teilten sich, formaljuristisch gesehen, 123 Schweizer einen ostdeutschen Betrieb. In Österreich war es jeder 204. Staatsbürger, der seitdem einen ostdeutschen Betrieb sein eigen nennt. So bleiben viele neue Eigentümer unbekannt: Der Erwerber sitzt in Paraguay, der Geschäftsführer auf einer englischen Kanalinsel, und die Firma hat ihren Sitz in Luxemburg.

Auch auf andere Weise wird das in Deutschland geltende Recht unterlaufen. Wirtschaftsprüfer und Anwälte formulierten *sideletters* für die Erwerber. Darin wurden Zuschüsse der Treuhand vereinbart. Die *sideletters* nach US-Vorbild sind nicht Bestandteil des Kaufvertrags, der dem Notar zur Beurkundung vorgelegt wird.

Die Bundesregierung gewährte den Beratern eine Arbeitsbedingung, unter der sie besonders gern arbeiten: Haftungsfreistellung.

Gleichzeitig wurde die 1991 eingerichtete »Stabsstelle für besondere Aufgaben«, die insbesondere die Korruption verfolgen sollte, umgehend stillgestellt.<sup>71</sup> Die Verpflichtungen, eine bestimmte Zahl von Arbeitsplätzen zu erhalten, wurden in der Regel nicht kontrolliert, und, wenn nicht eingehalten, wurde nicht sanktioniert.

### Kanzlerberater Hilmar Kopper

Sofort nach Regierungsantritt 1998 ernannte der neue SPD-Bundeskanzler Schröder den mächtigsten Banker der Republik zum regierungsunmittelbaren Berater. Hilmar Kopper, der ehemalige Vorstandschef und nunmehrige Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank, sollte ausländische Investoren nach Deutschland bringen. Damit sollten nach dem Schröder'schen Wahlversprechen mehr Arbeitsplätze geschaffen werden.

Koppers Stelle wurde mit einem Arbeitsstab aus Direktoren und Projektmanagern und einem großzügigen Büro im Berliner Regierungsviertel ausgestattet. Wenn man erfahren will, um welche Investitionen es sich handelt und insbesondere, wie viele Arbeitsplätze durch sie geschaffen wurden, erhält man vom Büro des Bundesbeauftragten Statistiken. Daraus geht lediglich hervor, aus welchen Ländern die Investoren kommen: Die meisten aus anderen EU-Ländern, ungefähr ein Zehntel aus den USA, einige wenige aus Taiwan, Hongkong und China, ein Zehntel aus *offshore*-Zentren. Wenn man nachfragt, wie die Investoren heißen und wo sie investiert haben, stößt man auf Zurückhaltung.

In einem widerwillig zugestandenem Gespräch belehrte ein Mitarbeiter des Kopper-Büros den Autor: Man müsse sich von der »romantischen Vorstellung« lösen, durch ausländische Direktinvestitionen würden Arbeitsplätze geschaffen. *Greenfield*-Investitionen, dass also ein Investor komme und auf einer grünen Wiese eine neue Fabrik errichte – das sei in einem entwickelten Industriestaat wie Deutschland die große Ausnahme. Heute gehe es um den Kauf von bestehenden Firmen. Der Kauf von Mannesmann durch Vodafone sei eine solche Investition. In der Tat: Die ausländischen Direktinvestitionen in Deutschland erreichten im Jahre 2000 mit 211 Milliarden DM den

Höhepunkt. Den größten Anteil hatte mit 180 Milliarden der Aufkauf von Mannesmann durch das englische Unternehmen Vodafone.<sup>72</sup> Spitzenmanager wurden mit hohen Abfindungen, Sonderprämien und Pensionen belohnt, einige Tausend Arbeitsplätze wurden abgebaut.

### **Berater-Boom unter Bundeskanzler Schröder**

Das Jahr 2001 markiert den großflächigen Einstieg der Berater auf Bundesebene und in Westdeutschland. Im März 2001 versammelte McKinsey Germany seine Kernmannschaft in Berlin und schwor sie auf das neue Geschäftsfeld ein: »Qualität der öffentlichen Dienste verbessern, öffentliche Gelder einsparen, großen Markt für McKinsey entwickeln.«<sup>73</sup> Im Juni stellte Verteidigungsminister Scharping das Projekt »Bundeswehrreform« vor, das vor allem aus der Privatisierung aller nichtmilitärischen Aufgaben (Beschaffung, Kasernen- und Grundstücksverwaltung) bestehen sollte; dafür wurde die Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb GmbH (GEBB) gegründet. Im August legte das Verkehrsministerium unter Minister Bodewig das Konzept »Private Public Partnership« vor, verfasst von PwC und der Kanzlei Freshfields. Es ist als Handbuch nicht nur für den Bund gedacht, sondern auch für Bundesländer und Kommunen, die ihre Immobilien und Dienstleistungen an Privatunternehmen vergeben sollen.<sup>74</sup>

Der Arbeitsdirektor bei VW, Peter Hartz, wurde die Leitfigur für die Agenda 2010. In der Hartz-Kommission, die die billigere und rechtlosere Stellung von Arbeitenden und Arbeitslosen vorbereitete, waren die Berater ebenfalls präsent und bereiteten ihre eigenen Aufträge vor. »Die Arbeit in der Hartz-Kommission ist eine Art Vorleistung für lukrative Folgeprojekte.«<sup>75</sup> Ob in der Bundesagentur für Arbeit, für Toll Collect oder für andere Privatisierungsprojekte, überall werden Berater engagiert. Sie waren auch schon bei den vorhergehenden Privatisierungen der Bundespost, der Lufthansa und der Bundesbahn tätig.

Die Vertriebswirtschaftung des Staates endet bei seiner Machtlosigkeit. Am Ende ist nicht die Wirtschaftskompetenz des Staates oder



einer anderen Agentur von Gemeinschaftsinteressen gestärkt, sondern die bisherige staatliche Tätigkeit ist in die Hände privater Eigentümer überführt.

Es bleibt auch nicht bei der Beratung von Fall zu Fall. Vielmehr ergibt sich eine Dauerabhängigkeit. Als DaimlerChrysler und Telekom ihre vertraglichen Leistungen bei Toll Collect nicht erbrachten, ging es um die Schadensersatzzahlungen an den Bund. Das Verkehrsministerium konnte jedoch den von den Beratern Freshfields verfassten 18.000-Seiten-Vertrag nicht selbst interpretieren und vergab deshalb einen weiteren Beratervertrag, um Modalitäten und Höhe der Schadensersatzzahlung ermitteln zu lassen.<sup>76</sup>

Für die wirtschaftspolitische Ausrichtung ebenso wie für die Täuschung des Publikums ist die Beauftragung des Beratungsunternehmens Accenture aufschlussreich. Im Frühjahr 2004 wurde der Amtschef der umbenannten Bundesagentur für Arbeit, Florian Gers-ter, entlassen. Er hatte Beraterverträge ohne Ausschreibung gedeckt. Doch der größte Berater mit den größten Aufträgen blieb ungeschoren: Accenture. Anfang 2003 erhielt Accenture den Auftrag, in der Bundesagentur den ›Virtuellen Arbeitsmarkt‹ (VAM) einzurichten, eine Internet-Jobbörse mit offenen Arbeitsstellen und direkten Bewerbungsmöglichkeiten. Der Auftrag wuchs unter der Hand von ursprünglich 35 Millionen Euro auf 165 Millionen.<sup>77</sup>

Bei der öffentlichen Kritik trat Accenture völlig in den Hintergrund. Auch die Frage, wer Accenture ist und welchen Sinn der Auftrag hat, wurde nicht gestellt. Accenture hat sich mit *E-Government* (elektronisches Verwalten) unbemerkt von der Öffentlichkeit in allen Ebenen des Staates festgekrallt. Durch *Customer Relationship Management* (CRM), so wird versprochen, können Behörden »ein ganzheitliches Bild ihrer Kunden erstellen«, CRM beruhe »auf umfassenden Informationen über Besonderheiten, Bedürfnisse und Präferenzen von Kunden«.<sup>78</sup> Welche hilflose und zum Sparen verdonnerte Behörde greift dieses Versprechen leichter Bürgerbeherrschung nicht gern auf? So organisiert Accenture die Durchdringung und Steuerung des Bürgerverhaltens nicht nur in Eichels Finanzministerium, in der Deutschen Post, in der Zollverwaltung des Bundes, sondern auch in den Länderfinanzministerien von Sachsen-Anhalt und Baden-Württemberg ebenso wie in der Stadtverwaltung von Köln und Erlangen.<sup>79</sup>

Das von Accenture verfolgte Ideal ist der Bürger, der nie persönlich im Arbeits- und Finanzamt, in der Ausländer- und Umweltbehörde vorspricht, sondern brav zuhause bleibt, nur zeichenhaft und lautlos mit der digitalisierten Obrigkeit verkehrt und geduldig auf eine Antwort wartet. Die Voraussetzung zur Existenz als Bürger ist hier der Internetanschluss, der Aktionsraum des isolierten Individuums ist das technisch hochgerüstete, stille Kämmerlein. Zur Realisierung tut sich Accenture jeweils mit strategischen Partnern zusammen, die die Soft- und Hardware liefern, in Deutschland sind dies v.a. die Deutsche Telekom, E-Plus, Siemens und Infineon.

Der Firmenname Accenture klingt modern, beliebig, harm- und geschichtslos. Niemand scheint zu wissen, wer dieser *global player* mit 75.000 Mitarbeitern in 47 Ländern eigentlich ist. Vor drei Jahren hatte das Unternehmen noch einen anderen Namen: Arthur Andersen. Als im Herbst 2000 die Betrügereien von Andersen als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater von Enron bekannt wurden, konnte sich das zweitgrößte Beratungsunternehmen der Welt nur durch das teuerste *re-branding* der bisherigen Geschichte retten: Innerhalb von zwei Monaten benannte man sich mithilfe eines Werbeaufwands von 175 Millionen US-Dollar weltweit in Accenture um.<sup>80</sup> Der Hauptsitz wurde von Chicago auf die Bermudas verlegt, um den drohenden Gerichtsurteilen in den USA zu entgehen.<sup>81</sup> Während Accenture mittlerweile in Ohio, New York und Texas wegen überzogener Rechnungen (*overbilling*) in Verruf geraten ist – Monatsrechnungen mit 31 Arbeitstagen à 16 Stunden sind keine Seltenheit – und deshalb keine Staatsaufträge mehr bekommt,<sup>82</sup> darf die Tarnkappenfirma in Deutschland ungehindert die Bundesagentur für Arbeit umbauen.

Dabei ist überhaupt die Frage, was der »virtuelle Arbeitsmarkt« bringt. Das irrsinnige Versprechen lautet: »Wir könnten sofort eine Arbeitslosigkeit von Null in Deutschland haben«, behaupten die Berater.<sup>83</sup> Das hört die Bundesregierung gern und lässt sich das illusionäre Versprechen etwas kosten. Aber wo keine Arbeitsplätze sind, können auch keine vermittelt werden, auch nicht dadurch, dass die Arbeitslosen jeden Tag eine Bewerbung in den »virtuellen Arbeitsmarkt« schicken. Sicher, einige Arbeitslose können so leichter Arbeitsplätze finden, die sonst offen blieben, zumindest zeitweise. Aber die wesentlichen Ziele, die mithilfe von Accenture erreicht werden, sind andere:

Die Kosten der Bundesagentur werden gesenkt, z.B. durch Personalabbau; die Arbeitslosen übernehmen selbst die ›Vermittlungsarbeit‹; die Chefs der Bundesagentur erhalten Gehälter, Erfolgsprämien und Dienstwagen nach dem Vorbild von Aktiengesellschaften.

### **Portrait: Roland Berger Strategy Consultants GmbH**

1986 kaufte sich die Deutsche Bank in die mittelständische Roland Berger Consulting GmbH ein und wurde Mehrheitsgesellschafter. Berger bekam Aufträge, von denen er bisher nur zu träumen wagte. Diese neue Konstellation blieb der Öffentlichkeit weitgehend verborgen. Er trat als unabhängiger, selbstständiger Berater auf und wurde in der Wirtschaftspresse ebenso wie in Intelligenzblättern wie der »Zeit« und dem »Spiegel« als solcher gern zitiert. In Wirklichkeit erfüllte Berger weitgehend die Funktion eines mitprofitierenden Handlungers der Deutschen Bank. Das zeigte sich etwa im Fall Philipp Holzmann. Als dem Baukonzern der Konkurs drohte, wurde Berger als Sanierungsberater beauftragt. Die Deutsche Bank war sowohl Hauptkreditgeber wie auch Hauptaktionär von Philipp Holzmann. Die Sicherung der Kreditrückzahlung hatte für Berger den Vorrang vor der Sicherung der Arbeitsplätze. Die 150 Millionen aus der Bundeskasse, die Bundeskanzler Schröder vor den jubelnden Bauarbeitern für die Rettung von Holzmann zugesagt hatte, landeten schließlich zum größten Teil bei der Kölner Privatbank Oppenheim, die das Holzmann-Projekt »Köln-Arena/Kölner Technisches Rathaus« finanziert hatte. Die von Schröder so medienwirksam »geretteten Bauarbeiter« gingen leer aus, viele Arbeitsplätze sind vernichtet.<sup>84</sup>

Dass Berger den Sanierungsauftrag für Holzmann erhielt, hatte er auch seinem Freund Gerhard Schröder zu verdanken. Berger, politisch der CSU nahe stehend und als Wirtschaftsminister in einem Bundeskabinett des CSU-Vorsitzenden Edmund Stoiber vorgesehen, könnte dieselbe Funktion auch bei anderen Parteien einnehmen. Berger, schon Berater von Bundeskanzler Kohl, wurde in derselben Zeit auch vom damaligen SPD-Ministerpräsidenten von Niedersachsen, Schröder, als Berater herangezogen.

Als Berger 1999 den Sanierungsauftrag für Holzmann erhielt, konnte er allerdings formal damit argumentieren, dass die Deut-

sche Bank ein Jahr zuvor aus dem Beratungsunternehmen ausgeschieden war. Berger und mehrere Partner hatten die Anteile zurückgekauft. Das wurde wegen der Expansion in die USA erforderlich. Die US-Kartellbehörden forderten die Auflösung der symbiotischen Vereinigung. So gehört das umbenannte Unternehmen Roland Berger Strategy Consultants GmbH zu 90 Prozent 168 Partnern; Roland Berger selbst, zugleich Aufsichtsratsvorsitzender, hält mit 10 Prozent den größten Anteil.

Als das Schröder-Projekt EXPO2000 in Niedersachsen auf der Kippe stand, lieferte Berger das Gefälligkeitsgutachten, in dem der EXPO die 40 Millionen Besucher bescheinigt wurden, die mit Sicherheit gebraucht würden. Schließlich kam nicht mal die Hälfte. Die Schulden von 2,3 Milliarden Mark übernahmen das von Schröder regierte Bundesland und die Bundesrepublik Deutschland, ohne großes Wehklagen. Dadurch wurde das Renommee des Beraters nicht angekratzt, jedenfalls nicht im dem für ihn wichtigen Milieu, im Gegenteil: Möglichst viele Kosten auf den wegen seiner Überschuldung gescholtenen Staat abwälzen, ist eine Leistung, die honoriert wird.

Es gibt keine ›Reform‹-Kommission, in der Berger nicht vertreten wäre. Ebenso im Bundesunternehmen Deutsche Bahn: Berger entwickelte das Preissystem ›Pep‹. Es wurde ein Flop und musste korrigiert werden. Aber das Schöne an einem Flop ist ja, dass er unweigerlich den nächsten Beraterauftrag nach sich zieht: Berger erhielt den Auftrag, in den Zügen eine aufwändige Fahrgastbefragung über die »Zufriedenheit mit dem Preissystem der Deutschen Bahn« durchzuführen.

Die Firma hat 1.800 Mitarbeiter. Ihr Einsatz wird in Deutschland den Kunden mit 2.500 bis 3.200 Euro pro Tag in Rechnung gestellt. Dieser Preis steigt umso schneller, je gefestigter die ohne Ausschreibung erschlichene Monopolstellung ist, etwa bei der Bundeswehr.<sup>85</sup> Daran verdienen einmal die Mitarbeiter der Firma in Deutschland, vor allem aber, neben Roland Berger selbst, die 168 Partner.

Zwei Drittel der Staatsaufträge sind Folgeaufträge. Das war schon bei den niedersächsischen Ministerpräsidenten Glogowski, Schröder und Gabriel so. Die Erstaufträge werden so gestrickt, dass sie auf Folgeaufträge hinauslaufen. Das widerspricht den Vergaberichtlinien. Einen guten Berater muss das nicht kümmern. Bergers Lieblings-

spruch: »Die Vergaberichtlinien sind für den Einkauf von Büroklammern gemacht.« Berger hat bisher 16 Beraterverträge vom Verteidigungsministerium erhalten. Nur der erste Auftrag wurde öffentlich ausgeschrieben, die weiteren 15 waren Folgeverträge – drei in der Amtszeit des Ministers Scharping, zwölf in der Amtszeit des Nachfolgers Struck – im Gesamtwert von 14,3 Millionen Euro. Nach Aussage eines Sprechers der Bundeswehr ist ein solches Verfahren »üblich«.<sup>86</sup> In einem Fall kam es zu einer Ausschreibung, aber da gestaltete Berger selbst die Ausschreibung, bewarb sich gleichzeitig und erhielt den 6-Millionen-Auftrag.<sup>87</sup>

Zu den zunehmenden Staatsaufträgen gehört die Teilprivatisierung und radikale Strukturreform staatlicher Großorganisationen (Bundeswehr), eine große Verwaltungsreform in den Kommunen (Pilotprojekt Bremen), regionale Wirtschafts- und Innovationsstrategien (Bayern, NRW, Baden-Württemberg), *e-Government* (Pilotprojekt Ortenaukreis und EU-Kommission). Bei Post und Lufthansa sei zwar »einiges geschehen«, aber es fehle noch »an Tiefe, Breite und konsequenter Umsetzung einer echten Reform des öffentlichen Sektors«.<sup>88</sup>

Die globale Expansion begann mit dem Markteintritt in den USA. Dort unterhält Berger Büros in New York, Detroit und San Francisco. Am schnellsten expandierte Berger in den letzten Jahren in den USA, Japan, Lateinamerika und Großbritannien. Büros in Moskau, Kiew, Riga, Prag, Budapest, Bukarest und zuletzt Warschau folgten.

Mit 16 Lehrstühlen in verschiedenen Ländern baut Berger ein »Akademisches Netzwerk« auf. Er finanziert Stiftungslehrstühle für *e-Business* und *Information Technology* an der TU München und am INSEAD (Frankreich). Top-Mitarbeiter erhalten Stipendien, um an den Top-Hochschulen der Welt zu promovieren.

Das informelle Beziehungsgeflecht mit ehemaligen Polit- und Mediengrößen gehört zu Bergers Arbeitsinstrumenten. Jobst Fiedler, von 1990 bis 1996 Oberstadtdirektor von Hannover, baute danach bei Berger den Geschäftsbereich Public Sector Consulting auf. 2004 kaufte Berger sich in die Politik-Beratungs-Agentur Wirtschaft, Medien und Politik (WMP Eurocom AG) ein und wurde Aufsichtsratsvorsitzender. Er will seinen Anteil an diesem undurchsichtigen Netzwerk verstärken, in dem ehemalige Chefredakteure der Bild-Zeitung und

der ehemalige Außenminister Genscher Staatsaufträge beschaffen, so bei der Bundesagentur für Arbeit.<sup>89</sup>

Auch in einer weiteren Hinsicht haben die Berater ihre behauptete ›neutrale‹ Rolle verlassen und haben sich zur politischen Lobby entwickelt. So engagiert sich Roland Berger als ›Botschafter‹ der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM). Sie wurde vom Arbeitgeberverband Gesamtmetall gegründet und für die ersten fünf Jahre mit 50 Millionen Euro ausgestattet. Die Agenda 2010 ist für INSM erst ein Anfang, der Niedriglohnsektor soll weiter ausgebaut werden. »Deutschland ist auf dem Arbeitsmarkt ein Jurassic Park«, so die Botschaft des Botschafters Berger.

### Die Berater-»Kultur«

Beratungsunternehmen suchen junge, ›hungrige‹ Mitarbeiter, es sollen die besten Akademiker von den renommiertesten Hochschulen sein. Qualifikationsmerkmale sind: aufstiegsgierig, bereit zur 80-Stunden-Woche, flexibel einsetzbar an vielen Orten. Die Einstiegsgehälter liegen bei 50.000 Euro, nach fünf Jahren können es bereits 200.000 Euro sein.<sup>90</sup> Wer einen neuen Kunden gewinnt, wird mit einem Bonus belohnt. Bei den juristischen Beratern wird traditionsgemäß nach Stundensatz abgerechnet: Er beträgt 200 Euro für solche Anwälte, die noch nicht vier Jahre in der Kanzlei arbeiten; die ›Seniorberater‹ berechnen 300 Euro pro Stunde. Wer zum Mitinhaber/Partner aufsteigt, wird zusätzlich an den Gewinnen beteiligt.

Berater machen sich nicht die Hände schmutzig an der Ausführung ihrer Empfehlungen. Sie entlassen niemanden persönlich, sie sehen keinem Opfer in die Augen. Sie treiben nicht die Gebühren und Mieten und Zinsen ein, die infolge von Privatisierungen steigen. Sie leben in einer abgeschotteten Welt, verbringen viele Stunden in Flugzeugen und Luxushotels.<sup>91</sup>

Berater sind weder neutral noch unabhängig. »Sie sind abhängig vom Auftraggeber und vom nächsten und übernächsten Auftrag.«<sup>92</sup> Sie sind auch nicht politisch neutral, sondern oszillieren politisch in der Regel auf der rechten Seite des parlamentarischen Parteienspektrums. Die Wirtschaftsprüfer Ernst & Young stellen mit Thomas Bors-

tell ein Mitglied des Vorstands im CDU-Wirtschaftsrat.<sup>93</sup> Ernst & Young testiert die Rechenschaftsberichte der CDU und wird immer dann als ›unabhängiger Wirtschaftsprüfer‹ zur erneuten Prüfung herangezogen, wenn die testierten Rechenschaftsberichte sich als falsch erweisen. Dies war etwa der Fall bei den ›schwarzen Kassen‹ des ehemaligen Bundeskanzlers und CDU-Vorsitzenden Kohl: Hier deckte Ernst & Young die Rückdatierung von Belegen, mit deren Überprüfung Ernst & Young dann erneut beauftragt wurde.<sup>94</sup>

Beratungsfirmen nehmen gern ausgeschiedene Politiker auf, weil sie informelle Beziehungen schätzen: Forschungsminister Hauff ging zu KPMG, ebenso Verkehrsminister Bodewig, nachdem er den Toll Collect-Vertrag unterschrieben hatte. Der SPD-Wahlkampfleiter Machnig ging zu Booz Allen Hamilton, Hannovers Oberstadtdirektor Jobst Siedler zu Berger, der ehemalige Außenminister Genscher zu WMP Eurocom usw.

Berater übernehmen gern Top-Funktionen in den von ihnen beratenen Unternehmen. Das wird auch als Unternehmens-Berater-Filz oder Drehtür-System bezeichnet: So kommen die Vorstandsvorsitzenden der Post AG-Chef, Klaus Zumwinkel, der Postbank AG, Wulf von Schimmelbusch, und der Energie Baden-Württemberg (EnBW), Claassen, von McKinsey. Sie lassen sich zusätzlich natürlich von McKinsey beraten. So beauftragte Claassen McKinsey, um das ›Top Fit‹-Programm zu entwerfen: Die Beschäftigten sollen auf Gehalt verzichten, möglichst viele sollen schon ab 52 Jahren vorzeitig in Rente gehen können – auf Kosten der Sozialkassen. Claassen will das ehemalige Staatsunternehmen EnBW an die Börse bringen und muss gleichzeitig an den neuen Hauptanteilseigner, Electricité de France (EdF), Gewinne abführen. Die Kumpanei zwischen Big Capital und Big Labour steht bei den Beratern besonders hoch im Kurs, wenn es damit gelingt, den Sozialkassen Kosten aufzubürden.<sup>95</sup>

Die Propheten der freien Marktwirtschaft sind selbst die Verkörperung von Vetternwirtschaft. Sie veröffentlichen keine Geschäftsberichte. Sie verheimlichen ihre Gewinne. Sie hassen öffentliche Ausschreibungen. Sie sind nicht nur intransparent, sondern sie organisieren auch für die Beratenen die Intransparenz. Sie erschließen ihnen die okkulte Parallelfianz der globalen Finanzoasen und der unübersehbaren Geflechte von Briefkastenfirmen.

Berater übernehmen keine Verantwortung. Ihre vertraglich vereinbarte Haftungsfreistellung lässt nur minimalen Schadenersatz zu, und auch dies nur bei »Vorsätzlichkeit«.

Mit den Beratern zieht eine Kultur der Geheimhaltung ein, die die bisherige Geheimniskrämerei der Behörden weit übertrifft. Sie machen die Geheimhaltung der mit ihnen geschlossenen Aufträge ebenso zur Bedingung wie die Geheimhaltung der von ihnen verfassten Privatisierungsverträge. Stadträte und Bundestagsabgeordnete dürfen die Verträge nicht sehen, die sie beschließen sollen (z.B. Cross Border Leasing, Toll Collect).

Freilich wäre dies alles nicht möglich, wenn nicht der Staat dies auch wollte oder deckte. So weigert sich die Bundesregierung, die Namen der Beratungsfirmen und die Höhe der Honorare zu veröffentlichen. Die Verträge seien »vertrauliche Unterlagen«; einzelne Berater hätten sich die Geheimhaltung »vertraglich ausbedungen«. Die Bundesregierung verweigerte auch eine einfache Auflistung der zehn Beraterfirmen, die am häufigsten herangezogen wurden.<sup>96</sup>

## Der Mythos der ökonomischen Effizienz

Keine »Fehlberatung« kann den Ruf der Berater ankratzen. Bergers Gefälligkeitsgutachten für die EXPO2000 spiegelte Wirtschaftlichkeit vor und ermöglichte für den nach Höherem strebenden Ministerpräsidenten Schröder das Renommierprojekt. Die Schulden wurden umstandslos von Land und Bund übernommen, die eigentlich entlastet werden sollten.

Was aus gesamtwirtschaftlicher Sicht als »Fehlkalkulation, Verschwendung von Steuergeldern und Täuschung der Steuerzahler« zu bezeichnen ist,<sup>97</sup> muss dies aus Sicht der Berater und der Beratenen keineswegs sein. Im Gegenteil, Schröder überhäufte sowohl als Ministerpräsident von Niedersachsen wie auch dann als Bundeskanzler Berger mit weiteren Aufträgen. Entscheidend sind die Interessen der Auftraggeber und der Mitgewinnler: Da sind einmal die Millionengehälter des EXPO-Topmanagements, in diesem Falle der ehemaligen Treuhand-Chefin Birgit Breuel und ihrer Entourage; die Gehälter sind um ein Mehrfaches höher als für Staatsangestellte, die das Projekt mindestens genauso gut bzw. schlecht hätten durchführen können.



Da ist weiter der Imagegewinn für Politiker. Da sind nicht zuletzt die Honorare für die Berater, die sich im Beratervertrag wie immer dagegen absichern, dass sie bei Falschberatung nicht zur Rechenschaft gezogen werden können.

Die Berater, die auf der ideologischen Plapperebene den Staat aus der Wirtschaft heraushalten wollen, nehmen in der Praxis den Staat so unbarmherzig wie möglich in die Pflicht, und zwar grundsätzlich und langfristig. Bei der Privatisierung der Bundespost hat die damalige CDU-geführte Regierung von Helmut Kohl nach dem Vorschlag der Berater den überwiegenden Teil der Pensionslasten dem Bundeshaushalt aufgebürdet. »Freuen können sich darüber die Aktionäre der Deutschen Post AG, der Telekom AG und der Postbank: die privatisierten Unternehmen müssen bis 2090 nur etwa 18 Milliarden Euro an Pensionslasten aufbringen, während auf den Bund 555 Milliarden Euro entfallen. Die jährliche Belastung des Bundeshaushalts wird im Jahre 2016 ihren Höhepunkt erreichen: etwa 30 Milliarden Euro.«<sup>98</sup>

Ähnliches, wenn auch nicht in diesem Umfang, lässt sich für die meisten Privatisierungsprojekte in Ost- und Westdeutschland feststellen. So vertiefen die Berater die Verschuldung des Staates, deren Rückführung sie fordern und die sie als Begründung für ihre Tätigkeit anführen.<sup>99</sup>

Das ist nicht überraschend, sondern logisch: Die Berater sind erstens selbst große Privatunternehmen, die auf Höchstprofit orientiert sind. Zweitens sind sie den Privatunternehmen verpflichtet, die sie gleichzeitig neben dem Staat beraten und denen sie möglichst profitable Aufträge verschaffen. Der gescholtene Staat darf die Rolle der verachteten Melkkuh einnehmen. Schaffung neuer Arbeitsplätze, Vollbeschäftigung, gesicherter und menschenrechtlicher Lebensstandard für die Bevölkerung, Transparenz, Demokratie: solche Kriterien sind den hier charakterisierten Beratern ein rotes Tuch. Die erstrebte Effizienz gilt nur den wenigen.

Die Hegemonie des neoliberalen Theoriegebildes hat als spiegelbildliche Erscheinung die Verdummung großer Teile der kulturellen Elite. Das zeigt sich etwa an der klischeehaften Formel vom »Versagen der Unternehmensberater«, »Versagen der Wirtschaftsprüfer« u.Ä.<sup>100</sup> Auch bei Gewerkschaften ist dies eine gängige Formel. Dabei wird vorausgesetzt, die Berater arbeiteten im gesamtbetrieblichen oder

volkswirtschaftlichen Interesse, gegen das sie dann in Einzelfällen verstoßen. Dies ist entweder Unkenntnis und Naivität oder es ist Zynismus.

Der Kulturkritiker Konrad Adam, der sich in den Feuilletons großer Zeitungen ausbreiten darf, beantwortet die Frage, was ein Berater sei, wie folgt: »Ich stelle ihn mir vor wie Christo, als einen Verpackungskünstler also, der unter einer neuen Hülle das Innere zwar verschwinden, aber auch unverändert fortbestehen lässt. Alles bleibt, wie es ist, sieht nur vorübergehend anders aus und heißt deswegen auch ein bisschen anders, Agentur statt Anstalt zum Beispiel. Wenn das Schild ausgewechselt ist, ist die Reform vollendet.«<sup>101</sup> Dass Berater den Staat verändern und Arbeitslosigkeit bewirken, merkt der Schöngeist nicht.

Politische Kommentatoren sind nicht besser. Robert Misik findet in der »tageszeitung« die »Anklagen gegen den Ökonomismus« und gegen die Berater à la McKinsey durchaus »sympathisch«. Er wiederholt die vielfach gebrauchte Formel, die Berater seien deshalb so schlecht angesehen, weil sie für die »Ökonomisierung aller Lebensbereiche« stehen. Da man sich aber dieser Ökonomisierung nicht entziehen könne, sei die Kritik letztlich unsinnig.<sup>102</sup> Kommentatoren wie Misik können oder wollen Folgendes nicht begreifen: Eine sachgerechte Kritik an den Beratern setzt keineswegs daran, dass sie eine allgemeine »ökonomische« Sichtweise haben, sondern dass sie eine besondere ökonomische Sichtweise haben, nämlich die Sichtweise gemeinschaftszerstörender Eigentümer.

Ähnlich kritisiert der ehemalige »Zeit«- und spätere »Spiegel«-Redakteur Dirk Kurbjuweit die Berater als »Propheten der Effizienz«. McKinsey sei das Symbol für die schreckliche »Diktatur der Ökonomie«.<sup>103</sup> Auch er findet wie Misik die Kritik an der beratergetriebenen Unterwerfung aller Lebensbereiche unter Kriterien der Effizienz zwar sympathisch, aber letztlich doch naiv. Der Ausweg, den er sieht, deckt sich mit der »Sehnsucht« des Chefs von McKinsey Deutschland, Jürgen Kluge, »nach der Welt der Amischen«.<sup>104</sup> Die Amischen sind eine asketisch und ohne moderne technische Hilfsmittel in den USA lebende Sekte. Sie haben ihre Lebensweise bewahrt, sie ist seit Jahrhunderten gleich geblieben. Diese »Alternative« ist eine typisch altbürgerlich-kulturelle Sehnsucht: Eine andere, schönere Welt wird gedacht,

aber eben nur als Idee, und in der zwanghaft erlebten »realen« Welt, die als schreckliche Diktatur kritisiert wird, wird dann doch freudig-freudlos verweilt. Die »Alternative« klingt irgendwie sympathisch, sozusagen als möglicher Rest von utopischer Menschlichkeit, aber sie trägt für Kluge, Kurbjuweit & friends zugleich den augenzwinkernden Beweis ihrer Unmöglichkeit, ja Unsinnigkeit in sich.

Ähnlich argumentiert der Philosoph und Sozialwissenschaftler Jürgen Habermas. So setzt er sich »kritisch« mit den Auffassungen des ehemaligen Weltbankpräsidenten und jetzigen Bundespräsidenten Horst Köhler auseinander: »Ich verachte keineswegs das Rückgrat der Ökonomie gegenüber dem schöngeistigen Überbau und bin der letzte, der Intellektuelle in öffentlichen Ämtern sehen möchte. Aber das dislozierte, an falscher Stelle angewendete wirtschaftliche Denken, das die nicht in Geld zu messenden Leistungen – ob nun in Psychiatrien und Kindergärten oder in Universitäten und Verlagen – den schlichten Maßstäben McKinseys unterwirft, ist zum gesellschaftlich wirkenden Kategorienfehler geworden.«<sup>105</sup>

Dass der Vorgänger Köhlers, der Sozialdemokrat Johannes Rau, wortgleich argumentierte, macht die Sache nicht besser. Auch Habermas verwechselt die von Köhler vertretene neoliberale Ökonomie mit Ökonomie überhaupt. Der renommierte Philosoph akzeptiert das Ökonomiekonzept à la McKinsey als »das wirtschaftliche Denken« überhaupt; es sei zwar »schlicht«, so stellt er in den Höhen seiner Philosophie fest, und als solches sei es in den ökonomischen Niederungen der Unternehmen am richtigen Platz. Der »Kategorienfehler« bestehe nur darin, dass es auch an der falschen Stelle, nämlich im Sozialen und Kulturellen, eingesetzt werde.

Dies ist geistiger Bankrott. Denn Psychiatrien, Kindergärten, Universitäten und Verlage müssen auch unter ökonomischen Gesichtspunkten geführt werden. Jeder Pflege-, Kindergarten- und Studienplatz und jeder Verlagsangestellte und jedes Buch müssen bezahlt werden. Sie nach den Kategorien einer doppelzüngigen Politik aus ökonomischer Bewertung fernhalten zu wollen (während man in der anderen, gleichzeitigen Rolle als politische Pragmatiker ihnen die Mittel entzieht), ist wirklichkeitsfern, ja demagogisch. Der renommierteste Philosoph der Bundesrepublik bleibt hinsichtlich elementa-

rer ökonomischer Sachverhalte auf dem peinlichen Niveau McKinsey-versifften Denkens.

Ob es möglich ist, die hier charakterisierten Berater »demokratisch zu kontrollieren«<sup>106</sup>? Das wäre schön, doch in dem nun erreichten Zustand der Berater-Republik fehlen die staatlichen und auch medialen Instrumente für eine solche Kontrolle. Zu der dagegen weltweit notwendigen neuen Demokratie-Bewegung gehört die Erkenntnis, dass nicht nur die Konzepte der Berater, sondern auch die Denkweisen der traditionellen kulturellen Eliten auf den Misthaufen der Moderne gehören. Im selben Zusammenhang steht die ökonomische Ertüchtigung führungsfähiger Menschen an, die theoretisch und praktisch eine Ökonomie entwickeln, die endlich dem politischen System der Demokratie entspricht.

## ANMERKUNGEN

- 1 Hans-Jörg Piehl: Bestechungsgelder im internationalen Wirtschaftsverkehr. Heidelberg 1991, S. 20f.
- 2 Werner Rügemer: Wirtschaften ohne Korruption? Frankfurt/Main 1996, S. 55
- 3 Henning Krumrey: 109 Millionen abgetaucht, Focus 44/1994, S. 64
- 4 Vgl. Gian Trepp: Swiss Connection. Zürich 1996
- 5 Werner Rügemer: Global Corruption, in: PROKLA Nr. 131, Juni 2003, S. 235ff.
- 6 die tageszeitung 2.6.2004
- 7 Financial Times Deutschland 21.11.2003
- 8 Vgl. den Beitrag in diesem Band »Beraten und verkauft: Die Kommunen«
- 9 Die Welt 14.7.2004
- 10 Werner Rügemer: Global Corruption a.a.O., S. 235ff.
- 11 Eva Joly: Im Auge des Zyklons. Der Elf-Aquitaine-Skandal. München 2003
- 12 Zum Begriff des autoritären Wirtschaftsliberalismus vgl. Ralf Ptak: Vom Ordoliberalismus zur Sozialen Marktwirtschaft. Stationen des Neoliberalismus in Deutschland. Opladen 2004

- 13 Zu Geschichte und Geschäftsumfang der fünf größten Wirtschaftsprüfer vgl. den Beitrag von Ernest Backes in diesem Band
- 14 Arthur Levitt: Take on the Street. What Wall Street and Corporate America don't want you to know. New York 2002, S. 238
- 15 Ebd., S. 125f.; Süddeutsche Zeitung 11.1.2000
- 16 Austin Mitchell u.a.: The Accountants Laundromat, University of Essex 1998; Werner Rügemer: Finanzoasen rüsten auf, Freitag 12.5.2000
- 17 Werner Rügemer: Cross Border Leasing – ein Lehrstück zur globalen Enteignung der Städte. Münster 2004, S. 98f.
- 18 Gier ohne Grenzen, Der Spiegel 28/2002, S. 97
- 19 Peter-Ferdinand Koch: Die Geldgeschäfte der SS. Hamburg 2000, S. 114ff.
- 20 Wall Street Journal Europe 10.4.2004
- 21 Die Blendwerk AG, manager magazin 5/2003, S. 128ff.
- 22 Vgl. Werner Rügemer: Cross Border Leasing, a.a.O.
- 23 Ernst & Young/Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Dietrich Dörner: Entwicklung der Corporate Governance in Deutschland unter Berücksichtigung des Sarbanes-Oxley Act, o.O. 2003, S. 58 und 64
- 24 John K. Galbraith: Der große Crash. München 1989, S. 75f.
- 25 Charles Higham: Trading with the Enemy. New York 1983 passim
- 26 Werner Rügemer: Cross Border Leasing a.a.O., S. 61 und 140ff.
- 27 Hochschulanzeiger Mai 2004, S. 72
- 28 McKinsey Quarterly 3/1998
- 29 Handelsblatt 9.7.2004
- 30 Dirk Kurbjuweit: Unser effizientes Leben. Die Diktatur der Ökonomie und ihre Folgen. Hamburg 2003, S. 25
- 31 junge welt 27.8.2004; vgl. auch den Bericht von Jochen Bülow in diesem Band über die Beauftragung von McKinsey durch das Kölner Erzbistum.
- 32 Lawrence Mitchell: Der parasitäre Konzern. München 2002
- 33 Ebd. S. 293
- 34 Ebd. S. 304ff.

- 35 David Gordon: *Fat and Mean: The Corporate Squeeze of Working Americans and the Myth of Managerial Downsizing*. New York 1996
- 36 Ed Michaels/Helen Handfield-Jones/Beth Axelrod: *The War for Talents*. New York 2001
- 37 Malcolm Gladwell: *The Talent Myth*, *The New Yorker* 22.7.2002
- 38 *manager magazin* 11/2002, S. 56
- 39 *Inside McKinsey*, *Business Week* 8.7.2002
- 40 *Die Berater-Republik*, *Die Zeit* 7/2004
- 41 *Business Week online* 8.7.2002
- 42 Vgl. den Beitrag über das »dortmund-project« von Wolfgang Richter in diesem Band.
- 43 *Time* 27.1.2002
- 44 Vgl. James Hatfield: *Das Bush-Imperium*. Bremen 2002
- 45 *Inside McKinsey*, a.a.O.; auch im internen Mitteilungsblatt *McKinsey Quarterly* finden sich zahlreiche begeisterte Hinweise auf die Erfolge von Enron.
- 46 Malcom Gladwell a.a.O.
- 47 *The firm that built the house of Enron*, *The Observer* 24.3.2002
- 48 Werner Rügemer: *Die große Aufblähung*. Enron, Worldcom & Co. *Frankfurter Rundschau* 13.8.2002
- 49 Zur Funktion und Arbeitsweise von Finanzoasen vgl. Werner Rügemer: *Grüezi – bei welchen Verbrechen dürfen wir behilflich sein? Exemplarische Analyse der Finanzdienstleistungen in der Schweiz*, Heilbronn 1999
- 50 California Public Utilities Commission: *Testimony of Loretta Lynch, President, before the U.S.Senate Commerce Committee Hearing April 11, 2002 and May 15, 2002*
- 51 *CNN.com* 2.2.2002
- 52 *Time* 21.1.2002; zahlreiche Originalbelege für die Tätigkeit von Andersen bei Enron finden sich in US-Congress, Joint Committee on Taxation: *Report of Investigation of Enron Corporation and related Entities*, Washington Februar 2003.
- 53 William Powers: *Report of Investigation by the Special Investigation Committee of the Board of Directors of Enron Corp.*, 1.2.2002

- 54 One Big Client, One Big Hassle, Business Week 28.1.2002
- 55 Jim Vallette/Daphne Wysham: Enron's Pawns. How Public Institutions Bankrolled Enron's Globalization Games, o.O. 2002
- 56 Quinn Mills: Wheel, Deal and Steal. Deceptive Accounting, Deceitful CEOs and Ineffective Reforms. New York/London 2003
- 57 Forbes 14.3.2002
- 58 Jörg Staute: Der Consulting-Report, Frankfurt/New York 1996, S. 48ff.
- 59 Boston Consulting Group: Growing through Acquisition, 2002, Neue Zürcher Zeitung 22.5.2004
- 60 Chris Zook/James Allen: Erfolgsfaktor Kerngeschäft, New York 2001
- 61 Kölner Stadt-Anzeiger 24.3.2004
- 62 Ralf Spiller/Joachim Weidemann (Hg.): Investmentguide EU-Osterweiterung, Stuttgart 2004
- 63 Accenture Germany: Das richtige Wissen? Kompetenzvermittlung an deutschen Hochschulen. 2004
- 64 Anzeige in den meisten großen deutschen Tageszeitungen am 3.2.2004; vgl. [www.pwc.com/de](http://www.pwc.com/de)
- 65 Handelsblatt 11.2.2004
- 66 [www.bearingpoint.com/industries/public\\_services](http://www.bearingpoint.com/industries/public_services)
- 67 Handelsblatt 11.2.2004; die Aussage bezieht sich auf das Jahr 2003.
- 68 Birgit Breuel: Treuhand intern, Frankfurt/Berlin 1993, S. 89f.; zu Gründung, Geschichte und Ergebnissen der Treuhandanstalt vgl. Michael Jürgs: Die Treuhändler. München 1997
- 69 Jürgs a.a.O., S. 181
- 70 Landtag von Sachsen-Anhalt, 11. Sitzung vom 16.12.1994, Ste-nographischer Bericht, S. 2ff.
- 71 Beschlussempfehlung und Bericht des 2. Untersuchungsaus-schusses Treuhandanstalt, Deutscher Bundestag, Drucksache 12/8404 vom 31.8.1994, S. 213ff.
- 72 Federal Commissioner for Foreign Investment in Germany: Direktinvestitionen nach Deutschland 1991 bis 2002, Berlin 17.6.2003

- 73 Der Spiegel 6/2004, S. 60
- 74 PricewaterhouseCoopers/Freshfields Bruckhaus Deringer u.a.: Private Public Partnership im öffentlichen Hochbau. Berlin August 2003
- 75 Manager Magazin 11/2002, S. 60
- 76 Financial Times Deutschland 2.7.2004
- 77 Peter Hahne: Die Bundesagentur für Arbeit und ihr Virtueller Arbeitsmarkt – neues Millionengrab, Kölner Stadt-Anzeiger 28.2.2004
- 78 Accenture: E-Government 2003, Ergebnisse einer internationalen Vergleichsstudie, S. 8
- 79 [www.accenture.de](http://www.accenture.de)
- 80 Vgl. weiter oben den Abschnitt »Wenn die Berater zusammenwirken: Der Fall Enron«; Larry Greenemeier: Andersen Consulting changing name to Accenture, Information Week 26.10.2000
- 81 Glen Simpson: Accenture and Monday employ three tax havens, Wall Street Journal 3.7.2002
- 82 State Agency's former leader accused of wrongdoing, Columbus Dispatch 30.6.2001; Dayton Daily News 13.3.2001
- 83 Claudia Bröll: Die Bundesagentur für Arbeit setzt weiter auf Unternehmensberatungen, Frankfurter Allgemeine Zeitung 17.2.2004
- 84 Werner Rügemer: Philipp Holzmann – Der Sanierungs-Filz, Kommune 4/2000, S. 14ff.
- 85 Handelsblatt 11.2.2004
- 86 [www.phoenix.de/ereig/exp/17848](http://www.phoenix.de/ereig/exp/17848)
- 87 Hannes Koch: Teure Sparmaßnahmen bei der Truppe, die tagesszeitung 17.8.2004
- 88 Pressemitteilung Roland Berger Strategy Consultants, 10.7.2001
- 89 Roland Berger setzt auf PR, Handelsblatt 9.7.2004
- 90 Christian Schwandt: Was macht die Berater so mächtig? Publik-Forum 8/2004, S. 17
- 91 Vgl. den Beitrag von Karsten Sauer in diesem Band.
- 92 Staute a.a.O., S. 52
- 93 Die Welt 1.7.2004



- 94 Der Spiegel 15/2000, S. 56
- 95 Werner Rügemer: Topfit in die Arbeitslosigkeit, in: Business Crime Info 4/2003, S. 32f.
- 96 Deutscher Bundestag, Drucksache 15/2458, Antwort der Bundesregierung auf die Kleine Anfrage der Abgeordneten Dagmar Wöhrle u.a., 4.2.2004, S. 4 und 25
- 97 Wirtschaftswoche 27.5.2004, S. 18f.
- 98 Eichel stopft mit der Pensionsrücklage seine Etatlöcher, Stuttgarter Zeitung 26.4.2004
- 99 Werner Rügemer: Privatisierung in Deutschland – eine Zwischenbilanz, in: Jörg Hufschmid (Hg.): Die Privatisierung der Welt. Hamburg 2004, S. 43ff.
- 100 Die Zeit 7.2.2002; vgl. verbreitete Buchtitel wie »Nieten in Nagelstreifen«, »Versager im Dreiteiler« u.Ä.
- 101 Konrad Adam: Wozu wir die Berater brauchen, Die Welt 9.2.2004
- 102 Robert Misik: Das McKinsey-Syndrom, taz 23.3.2004
- 103 Dirk Kurbjuweit a.a.O.
- 104 Ebd., S. 151
- 105 Jürgen Habermas: Die Wahl ist frei bis zum Schluss. Die Zeit 13.5.2004
- 106 Ralf Fücks: Lobbyismus braucht demokratische Kontrolle, in: Thomas Leif/Rudolf Speth: Die stille Macht, Wiesbaden 2003, S. 55ff.