



## Die Firma Beraterfirma McKinsey und DB

In 22 Jahren hat diese Firma an der DB ca. 1,5-2 Mrd. Euro verdient und hat ein heruntergekommenes Unternehmen hinterlassen. Der öffentliche Raum wurde fast vernichtet und der Rest ist keine „blühende Landschaft“, der Service für Reisende ist fast gegen Null gefahren und der Eisenbahngüterverkehr existiert fast nur noch für Großunternehmen/Konzerne. Das ist ein tolles Ergebnis einer zwanzigjährigen Arbeit der Beraterfirma McKinsey. Sie machen weiter so und spielen immer die „Neunte“, egal welche Probleme oder Fragen auftreten.

### Kommentar



Klaus-Dieter Zentgraf

„Die Neunte“, ist nicht die Neunte Sinfonie von Beethoven, sondern bezieht sich auf das wirtschaftstheoretische Gebäude, was McKinsey zur Lösung von jeder Art von wirtschaftlichen Problemen einsetzt. Ich entlasse sie nicht, ohne dass ich Ihnen die Theorie näher bringe. Lassen Sie sich einfach darauf ein. Es lohnt sich, einige Minuten dafür zu opfern. McKinsey ist wie eine Krake, die alle Bereiche der Gesellschaft durchdringt. Es ist die Politik, die Wirtschaft, die

Wissenschaft, die Medien und die allgemeine Kultur des Denkens und Handels der Menschen die damit infiziert ist. Rechnet es sich? Wir nehmen es als Gott gegeben hin, so dass es nur eine Wahrheit gibt. Die Wahrheit ist „alternativlos“ und ist nicht zu hinterfragen.

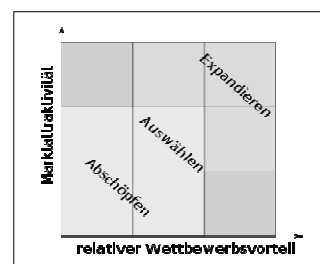
Der Widerstand gegen diese Bibel der Wirtschaftstheoretiker und der praktischen Alltagspolitik von Herrn Gabriel und von Frau Merkel wird zunehmend breiter im wahrsten Sinne des Wortes. Am 10.10.2015 demonstrierten in Berlin 250.000 Menschen gegen TTIP. Am 24.10.2016 haben 20 verschiedene Veranstalter wieder dazu aufgerufen. Fast 50.000 sind nach Hannover gekommen. Die Antwort von Frau Merkel ist, dass TTIP die einzige Lösung aller unserer Probleme bringt und ein notwendiges Wirtschaftswachstum sichert. Dazu ist das felsenfeste Vertrauen in die aktuelle Politik notwendig, auch wenn keiner weiß, was in dem Vertrag steht. Dieser Vertrag wird wieder eine „McKinsey-Geburt“ hervorbringen. Das Ergebnis wird ein Ungeheuer sein, so gewaltig, gefräßig und mit „neun Köpfen“ versehen. Auch Wirtschaftswissenschaftler und Studenten haben schon gegen die neoliberale Politik ihre Stimme erhoben. Philip Roscoe hat ein Buch zum notwendigen Umdenken und Handel geschrieben. Der Titel dieses Sachbuches lautet „Rechnet sich das? - Wie ökonomisches Denken unsere Gesellschaft ärmer macht“.

Seit 1994 ist McKinsey in der Verantwortung im Bereich des Controlling bei der Deutschen Bahn tätig und mit täglich bis zu 100 Beratern vor Ort aktiv. Das sind seit 22 Jahren ca. 275.500 Personal/Einsatztage (bei durchschnittlich 50 Beratern). Seit 1994 kommt immer wieder in Zeitungsartikeln der Name McKinsey als Wundertäter vor. Die Ergebnisse von Wirtschaftswissenschaftlern, Betriebswirtschaftlern und Juristen kann der Reisende täglich am eigenen Körper auf den betongefliesten, wo die Natur entfernt wurde, hocheffizienten Bahnsteigen spüren.

Nicht nur in der Theorie und Beraterfunktion spielt die Firma eine große Rolle. Auch personell werden Tatsachen geschaffen, die eine langfristige Zusammenarbeit sichern. Dazu schreibt die Deutsche Bahn auf ihrer Internetseite ( 25.05.2015): „Birgit Bohle übernimmt die Leitung des Fernverkehrs, Dr. Ralph Körfgn wird neuer Vertriebschef. Dr. Manuel Rehkopf übernimmt die Leitung der Konzernentwicklung von Dr. Körfgn und legt das Mandat als Marketingvorstand im DB Fernverkehr nieder...Die 41-jährige gebürtige Remagenerin absolvierte nach der Ausbildung zur Industriekauffrau bei der BASF AG ab 1994 ein Studium zur Diplom-Kauffrau an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz. Zusätzlich schloss sie als MBA an der University of Texas in Austin ab. 1999 setzte Bohle ihre berufliche Laufbahn bei der Bertelsmann AG als Consultant für die Zentrale Unternehmensentwicklung fort. Ab 2000 wechselte sie zu McKinsey & Company, wo sie als Associate Principal im Sektor Reise & Logistik bis 2007 tätig war.“

### McKinsey Wirtschaftstheorie (Wikipedia)

Das McKinsey-Portfolio (auch Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Portfolio oder Neun-Felder-Portfolio) ist ein Portfolio für das strategische Management von Unternehmen und wurde von der Unternehmensberatung McKinsey in Zusammenarbeit mit General Electric entwickelt. Da es für die Auslegung der McKinsey-Matrix eine Vielzahl von Betrachtungen gibt, liegt der besondere Vorteil dieses Modells in seiner Variabilität und Vielseitigkeit. Im Grunde handelt es sich um eine Weiterentwicklung der BCG-Matrix. Im Gegensatz zu dieser berücksichtigt das McKinsey-Portfolio sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren. Außerdem können in diesem Portfolio mehr als nur zwei Erfolgsfaktoren betrachtet werden.



Das McKinsey-Portfolio besteht aus neun Feldern, womit präzisere Aussagen getroffen werden können als bei der klassischen Vier-Felder-Matrix (s. BCG-Matrix). Die Dimensionen werden von der Marktattraktivität (Ordinate, das Unternehmensumfeld) und dem relativen Wettbewerbsvorteil (Abszisse, das Unternehmen) gebildet. Sie können jedoch auch anders benannt werden. Die Marktattraktivität kann mit Hilfe der folgenden Hauptkriterien dargestellt werden:

- Marktwachstum und Marktgröße
- Marktqualität (Rentabilität, Anzahl und Stärke der Wettbewerber)
- Versorgung mit Energie und Rohstoffen
- Umweltsituation (Konjunktur, Gesetzgebung, Öffentlichkeit)
- Markteintrittsbarrieren

Um den relativen Wettbewerbsvorteil mit Bezug auf den stärksten Wettbewerber zu bestimmen, betrachtet man z.B. folgende Hauptkriterien:

- Relative Marktposition / Marktanteil / relative Finanzkraft
- Relatives Produktionspotenzial
- Relatives F&E-Potenzial
- Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Finanzielle Situation.

Die Matrix ist in neun Gebiete unterteilt:

- Expandieren (Zone der Mittelbindung, hier dunkelgrau): Hierbei werden die strategischen Geschäftsbereiche durch eine mittlere bis hohe Marktattraktivität und durch mittlere bis hohe Wettbewerbsvorteile bestimmt. Eine Investitions- und Wachstumsstrategie wird empfohlen.
- Für Geschäftsfelder im mittleren Bereich der Matrix muss abgewogen und ausgewählt werden (hier dunkelgrau). Hierbei wird in drei verschiedene selektive Strategien unterteilt: Offensivstrategien, Defensivstrategien und Übergangsstrategien. Für welche Strategie man sich entscheidet, hängt davon ab, ob eine Positionsverbesserung der verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten realisiert werden kann oder nicht.
- Abschöpfen (Zone der Mittelfreisetzung, hier grau-blau): Dies sind strategische Geschäftsfelder mit niedriger bzw. mittlerer Marktattraktivität und kleinen bis mittleren Wettbewerbsvorteilen. Strategieempfehlung: Abschöpfung und Desinvestition.

## Dokumentation

# Erste Übersicht zum Thema Deutsche Bahn und McKinsey

Der Fall 64 (McKinsey) wird im 4. Bericht 2017 eine Rolle spielen.

### 16.12.2015 Tagesspiegel

Das steht in dem 70-seitigen Bericht, über das der Aufsichtsrat beraten soll. Erarbeitet wurde es von einer Projektgruppe mit 40 Köpfen, darunter Berater von McKinsey. Ihr Rat: Der Fuhrpark muss verkleinert, Personal abgebaut werden.

### 15.03.2015 Wirtschaftswoche

In der Folge sollen bei der Güterbahn nach Angaben aus Unternehmenskreisen rund 3500 von insgesamt knapp 20.000 Stellen in Deutschland wegfallen. Eine Projektgruppe der Bahn unter Einschluss der Unternehmensberatung McKinsey hatte sogar den Abbau von bis zu 5000 Stellen ins Auge gefasst. Die Bahn erklärte dazu, die wirtschaftliche Lage des Konzern werde sich auch auf das Personal auswirken. Alle Maßnahmen würden zunächst mit Vertretern der Arbeitnehmer diskutiert.

### Deutsche Bahn 25.08.2015

Birgit Bohle ist bereits seit 2007 im Vertrieb der Deutschen Bahn tätig. Nachdem sie 2010 in die Geschäftsführung der DB Vertrieb GmbH aufrückte, übernahm Bohle ab Oktober 2011 den Geschäftsführungsvorsitz. Die 41-jährige gebürtige Remagenerin absolvierte nach der Ausbildung zur Industriekauffrau bei der BASF AG ab 1994 ein Studium zur Diplom-Kauffrau an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz. Zusätzlich schloss sie als MBA an der University of Texas in Austin ab. 1999 setzte Bohle ihre berufliche Laufbahn bei der Bertelsmann AG als Consultant für die Zentrale Unternehmensentwicklung fort. Ab 2000 wechselte sie zu McKinsey & Company, wo sie als Associate Principal im Sektor Reise & Logistik bis 2007 tätig war.

### Handelsblatt 29.10.2000

Um die Strukturen der Bahn auf Vordermann zu bringen, seien im Konzern allein von der Unternehmensberatung McKinsey mehr als 100 Berater aktiv, berichtete "Bild am Sonntag". Als Konsequenz aus der Analyse sollten auch langjährige Bahn-Manager entlassen werden, schreibt das Blatt. Sie hätten dringend notwendige Modernisierungen verschleppt. Wie schon mehrfach angekündigt wird Bahn-Chef Hartmut Mehdorn, der erst seit Anfang des Jahres im Amt ist, in Kürze eine erste Bestandsaufnahme vorlegen.

### Ich sag mal... 27.03.2009

Nach der Aufdeckung des McKinsey-Papiers reagierten die verantwortlichen Entscheider recht widersprüchlich. Nach Aussagen der Deutschen Bahn handele es sich lediglich um ein „Akquisepapier“ der Berater in München, „mit dem die Consulter einen Auftrag bekommen wollten.“ Die Bahn habe nach der Durchsicht der Thesen jedoch sofort ablehnend reagiert, weshalb das nun im Kreuzfeuer stehende Papier „das Problem von McKinsey“ sei. Auch diese Taktik hat sich nicht geändert.

Bei McKinsey hingegen erfahre ich, das immerhin vierzigseitige Dokument sei weder eine Studie, noch eine Präsentation, sondern vielmehr eine Diskussionsvorlage, die zwar nicht „im Auftrag, wohl aber im Zuge der Arbeit für die Deutsche Bahn erstellt wurde“. Tatsächlich arbeiteten 70-80 Berater für die Deutsche Bahn AG, jedoch an einem Projekt zum Gleiswegebau. Der brisante Inhalt der „Diskussionsvorlage“, erklärt der McKinsey-Sprecher weiter, sei lediglich eine Risikorechnung von Folgen gewesen, die bei der Regulierung auftreten könnten. Denn, wer das Papier genau lese, müsse erkennen, dass sich bei McKinsey niemand gegen einen freien Wettbewerb stelle. Dieser Vorwurf passe nicht zum Profil der Berater und werde allein dadurch entkräftet, dass bereits im Anfangsteil des Papiers festgestellt werde, dass die Privatisierung nicht aufzuhalten sei. Das ist richtig. Genauso wurde allerdings ausgeführt, wie Unternehmen aus ehemaligen Monopolen – Strom, Telekom, Luftfahrt und Post – erfolgreich den Übergang in den freien Markt bis zu 10 Jahre verzögern konnten.

### Chronik 2013 von Herr Preuß

1994: Das sollte sich schnell ändern, wofür den Beraterfirmen wie die von Roland Berger und die von McKinsey Aufträge erteilt wurden.

### Manager-Magazin 12/2015

Kulturkampf bei McKinsey – Artikel S. 32-38

Zwölf wichtige Führungsjobs hatte Barton neu vergeben, neun an Amerikaner, kein einziger an einen deutschen McKinsey-Angehörigen. Kein Wunder, dass die hiesige Firmentruppe tags darauf über nichts anderes sprach. Und dass sie weniger „excited“, sondern vielmehr erschrocken war. Potztausend Powerpoint! „The Firm“, wie McKinsey intern genannt wird, gilt vielen draußen in der Kundenwelt als klassische US-Institution, wie McDonald's, Disney und Hollywood. Gleichwohl waren die deutschen Berater, ob ihres Erfolgs, in den Gremien der Partnerschaft stets vertreten. Die Glory German Days sind passé. Im Shareholder's Council, einer Art Board (Aufsichtsrat), in den die Senior-Partner ihre 30 Vertreter wählen, ist einzig Cornelius Baur (53) als Chef der deutschen Niederlassung übrig geblieben. Im 13-köpfigen Operating Committee, vergleichbar mit dem Bundeskabinett, sucht man einen Deutschen vergebens. In beiden Gremien dominieren die amerikanischen Büros.

Anmerkung: Im Durchschnitt bekommt man für einen verkauften Bahnhof in Brandenburg 10000 €.

Beraterkosten pro Tag/pro Berater 3000-11000 Euro (60 Berater x 250 Tage im Jahr x 23 Jahre x 6000 € = 2,07 Mrd. Euro Kosten DB)



## Die Berater-Republik

In der Politik geht nichts mehr ohne Beistand von außen. Wer Reformen will, ruft nach Berger, McKinsey und Co. Häufig wird schlechter Rat teuer bezahlt. Von Jochen Bittner und Elisabeth Niejahr (5. Februar 2004 Quelle: (c) DIE ZEIT 05.02.2004, Nr.7). Es sind Auszüge aus dem Artikel von 2004:

Wahlen stehen vor der Tür, und das ewige Thema Verschuldung hängt den Wahlkämpfern wie ein Klotz am Bein. Ein glaubhaftes Heilsversprechen muss her. Etwas also, was das Wahlvolk der politischen Klasse nicht abnimmt, wenn sie es selbst verkündet. In der Staatskanzlei trifft sich Sigmar Gabriel mit Jobst Fiedler, einem Parteigenossen, von 1990 bis 1996 Oberstadtdirektor von Hannover. Mittlerweile leitet Fiedler bei Roland Berger jene Abteilung, die sich um die Beratung der öffentlichen Verwaltung kümmert. Public Sector Consulting heißt der neue Branchenzweig im Beraterjargon. Fiedler holt sich den Zuschlag. Ohne das Projekt auszuschreiben, ohne also eventuelle Vergleichsangebote einzuholen, schließt die Landesregierung einen Beratervertrag über 516 000 Euro mit Berger, "Prüfung der Konsolidierungspotentiale für den Landeshaushalt" heißt der Auftrag.

Als Gerhard Schröder 1998 Bundeskanzler wurde und erst nach Bonn, dann nach Berlin übersiedelte, zog sein Netzwerk, die so genannten *FROGs* ("Friends of Gerd"), gleich mit. Leute wie Kanzleramtsminister Walter Steinmeier, Wirtschaftsstaatssekretär Alfred Tacke oder die heutige Justizministerin Brigitte Zypries haben in Hannover als enge Mitarbeiter von Schröder in der niedersächsischen Staatskanzlei gearbeitet, bis heute verbindet sie ein ähnlicher Stil, ein gemeinsames Verständnis von Politik. Dazu gehört auch, Unternehmensberater für die Meinungsbildung heranzuziehen – oft informell, manchmal ganz offiziell und häufig mit dem Ziel, die eigene Administration unter Druck zu setzen. Denn so begründet die Regierung Schröder auch ganz offiziell, dass in der Zeit von 1999 bis 2003 immerhin 168,8 Millionen Euro für Beraterhonorare ausgegeben wurden: Der "nicht hinnehmbare Reformstau" aus der Kohl-Ära sei nicht ohne externen Sachverstand aufzulösen, heißt es. Die Politik verfügt zwar über riesige Apparate, aber sie traut ihnen häufig nicht.

Die Wertschätzung von Angela Merkel für McKinsey hatte weitreichendere Folgen. Merkel ließ sich von Deutschland-Chef Jürgen Kluge bereits beraten, als sie in der vergangenen Legislaturperiode ihr Konzept für eine "Neue Soziale Marktwirtschaft" vorlegte. Ihrer beider Interessen trafen sich. Kluge wollte McKinsey als Think Tank auch für den Staatsdienst etablieren, den seine Consultingfirma erst viel später als der Konkurrent Berger als zentrales Wachstumsfeld ausgeguckt hatte. Merkel brauchte als Parteichefin vor allem Wirtschaftskompetenz. So entstand das Marktwirtschaftspapier, das zwar keinen großen Widerhall fand, aber einen engen Austausch zwischen der CDU-Vorsitzenden und Kluge begründete. Sie treffen sich inzwischen regelmäßig, das *Manager Magazin* rief Kluge kürzlich als Kandidaten für einen Ministerposten in einem möglichen Kabinett Merkel aus.

Anmerkung: Die Bundeskanzlerin hat auch einmal den ehemaligen Chef der Deutschen Bank, Herrn Ackerman, in ihrem Beraterteam gehabt.