

UNTERNEHMENSBERATER

Im Reich der Träume

Nach der Gerster-Affäre kommen Beratungsfirmen bundesweit unter Druck: Mehr als eine Milliarde Euro lässt sich der Staat die Hilfe der Externen pro Jahr schon kosten. Dabei ist der Einsatz oft überflüssig, die Ergebnisse sind teils grotesk.

Zum Großangriff auf Deutschlands Amtsstuben bliesen Manager der Unternehmensberatung McKinsey am 30. März 2001: Bis dahin hatte der weltweit größte Beratungskonzern sein Geld überwiegend mit Unternehmen verdient. Nun aber galt es, den „Public Services Sector“ auszubauen.

Die Zentrale hatte also zum „Kick-off Meeting“ – so reden Unternehmensberater – ins Berliner Westin Grand Hotel geladen. Dort erhielten jetzt zahlreiche „Meckis“ (Branchen-Jargon) aus den Büros von Hamburg bis München ihre Instruktionen: „Fast 50 Prozent des Bruttoinlandsprodukts liegen in Deutschland in Staatshand“, dozierte ein Berater. „Zur Verbesserung von Effizienz und Effektivität in den verschiedensten Bereichen des öffentlichen Sektors“ müsse McKinsey seine Expertise anbieten. Damit jeder verstand, worum es ging, lieferte der Dozent anschließend gleich die Leitformel: „Qualität der öffentlichen Dienste verbessern – Öffentliche Gelder einsparen“ – und vor allem: „Großen Markt für McKinsey entwickeln“.

Das war keineswegs übertrieben: Inzwischen geben Bund, Länder und Kommunen jährlich über eine Milliarde Euro für die teils fragwürdige Hilfe externer Beratungsunternehmen aus – 50 Prozent mehr als vor fünf Jahren. Und Branchenkenner erwarten, dass die Umsätze weiter so steigen.

Oft helfen die Berater den Beamten zwar tatsächlich, effizienter zu arbeiten. Jobst Fiedler, bei der Unternehmensberatung Roland Berger zuständig für das Geschäft mit dem Staat, glaubt gar, dass die öffentliche Hand pro Jahr 25 Milliarden Euro sparen könnte, würde sie mal gründlich durchorganisiert.

Aber es tummelten sich auch viele Firmen im Markt, sagt Fiedler, „die oberflächlich beraten und Instrumente einführen, die nichts bringen“. Manche Berater stürzen Behörden und Ministerien ins

Chaos oder produzieren unsinnige Konzepte, die anschließend nur weggeworfen werden können. Die teils dubiosen Beraterverträge von Florian Gerster, dem geschassten Chef der Bundesagentur für Arbeit, sind keineswegs seltene Ausnahmen. Immer wieder begehen Behördenchefs und Minister dieselben, für die Steuerzahler stets teuren Fehler: Sie

- engagieren Berater, die sich im Dschungel der Verwaltungen nicht zurechtfinden und daher scheitern müssen;
- schenken die Aufträge ohne Ausschreibung alten Bekannten zu – die so deutlich überhöhte Honorare kassieren können;
- geraten bei Großprojekten in völlige Abhängigkeit von Beratern, die sich

vorhandenes Wissen nicht genutzt. „So wird in vielen Behörden das Rad immer wieder neu erfunden“, ärgert sich Engels.

Seine Prüfer wollen den inflationären Einsatz von Unternehmensberatern in den nächsten Monaten systematisch untersuchen: Mehrere hundert Verträge, die staatliche Stellen mit Beratungsfirmen geschlossen haben, möchte Engels für eine Studie unter die Lupe nehmen. Danach wollen die Rechnungsprüfer dann neue Richtlinien vorschlagen. Die sollen Schmutz unterbinden – und dafür sorgen, dass Parlamentarier kontrollieren und nicht ein Beraterklüngel frei entscheidet.

Welches Ausmaß die Abhängigkeit der Politik von den Miet-Experten erreichen kann, offenbart das klägliche Scheitern der

Bundeswehrreform. Als der damalige Verteidigungsminister Rudolf Scharping im Juni 2001 im Berliner Palace-Hotel das gewaltige Projekt vorstellte, stand einer der größten Gewinner der Reform gleich neben ihm: Roland Berger, Gründer und Aufsichtsratschef des gleichnamigen Beratungskonzerns, beim Geschäft mit Behörden ganz vorn in Deutschland.

„Dies ist die mutigste Reform, die es in der öffentlichen Verwaltung jemals gegeben hat“, lobte Berger den Minister. Durch konsequente Privatisierung aller nichtmilitärischen Aufgaben – von der Beschaffung der Büroausstattung bis zur Verwaltung der Kasernen – könnten mittelfristig bis zu zwei Milliarden Euro jährlich gespart werden.

Bergers Enthusiasmus hatte einen guten Grund: Scharpings Reformideen stammten großteils von seinen Leuten. Denn zuvor war dem Berater und seinen Mitarbeitern ein Kunststück gelungen, das Konkurrenten bis heute neidisch macht: Ohne Ausschreibung, auf Grundlage einer Präsentation, engagierte das Ministerium Berger als Leitberater. Er erhielt besten Zugang zu dem bei weitem größten Brocken im Geschäft mit dem Staat – dem Großbetrieb Bundeswehr mit 400 000 Mit-



Berater Berger (M.), Gesprächspartner*: 3500 Euro pro Tag und Mann

dann ganze Serien von Aufträgen verschaffen.

Beim Einsatz von Unternehmensberatern in Behörden gebe es „erhebliche Fehlentwicklungen“, warnt Dieter Engels, Präsident des Bundesrechnungshofs: Mal fehle der klare Auftrag, mal werde der Wettbewerb umgangen, dann wieder werde

* Der damalige Bundeswirtschaftsminister Werner Müller und Bundeskanzler Gerhard Schröder im Februar 2002 in Mexiko.



GERSTER | BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT Arbeitsagentur-Chef Florian Gerster musste gehen, weil ihm vorgeworfen wurde, was im Milliardengeschäft der Unternehmensberater mit dem Staat längst Alltag ist: dass hoch dotierte Verträge hart am Rande der Legalität vergeben werden.



JOCKEL LINCK / AP (L.); JAN PETER BOENING / ZEITUNG (R.)



BUNDESWEHR | STRUCK Bei der Bundeswehr gelang Berger-Beratern ein Kunststück, das Konkurrenten neidisch macht: Mit einem Pfadfindervertrag setzten sie sich fest und kassierten dann Millionen bei Anschlussprojekten. Gezahlt wurde unter den Ministern Rudolf Scharping und Peter Struck.



STEFAN SCHULZ / RETRO (L.); RALF HIRSCHBERGER / DPA (R.)



SARRAZIN | BERLINER BANK Die Rettungspläne der Laptop-Ritter für den Haushalt von Berlins Finanzsenator Thilo Sarrazin endeten im Rausch der Honorare. Allein im Umfeld der landeseigenen Bankgesellschaft kassierten Unternehmensberater fast 100 Millionen Euro.



WERNER SCHUIRING (L.); PAUL GLASER (R.)

arbeitern und 24 Milliarden Euro Jahresumsatz – und das bei atemberaubendem Honorar.

Denn weil die Konkurrenz erst mal weitgehend außen vor geblieben war, konnte das Berger-Team bis zu 3500 Euro verlangen – pro Tag und pro Berater, versteht sich. Das ist mehr als doppelt so viel wie bei den meisten per Ausschreibung vergebenen Aufträgen anderer Behörden.

Gut kassieren konnten Berbers Männer schon am Anfang, bei der so genannten „Unterstützungsmaßnahme Integriertes Reformmanagement der Bundeswehr“ (IRM). Der Beraterjob war auf nur drei Monate terminiert – trotzdem veranschlagten Berbers Buchhalter 4,17 Millionen Mark für 600 Beratertage.

Richtig lohnend wurde dieser Auftrag aber noch aus einem anderen Grund: Mit einem zehnköpfigen Berger-Team saß die Firma nun ganz weit oben im Ministerium. Aus dem „Pfadfindervertrag“ zum Start, wie die Branche den Mechanismus nennt, erwachsen in den folgenden 19 Monaten neun weitere Verträge. Sie brachten den Berger-Umsatz mit der Bundeswehrreform schon auf über zehn Millionen Mark.

Einmal an der Quelle, konnte die Berger-Truppe sich aber gleich noch einen weiteren Auftraggeber sichern. Neben den Ministerialen musste ja auch die eigens für das Outsourcing gegründete bundeswehreigene „Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb“ (GEBB) gründlich beraten werden. Schließlich sollten deren Mitarbeiter verstehen, was auf der Hardthöhe erdacht wurde. Weil das die Berger-Experten ganz gut wussten, bekamen sie auch dort gleich vier Verträge über noch einmal 9,9 Millionen Euro.

Dabei war die Aufgabe allerdings auch gewaltig. Mehr als 3000 laufende Modernisierungsprojekte mussten gesichtet und in ein Gesamtkonzept gebracht werden. „Wir haben wirklich bis zu 14 Stunden am Tag geschuftet“, versichert einer der beteiligten Berger-Partner. Schade nur, dass dieses Unterfangen auch für die Berater eine Nummer zu groß war.

Denn schon bald stellte sich etwas heraus, was Beamte schon immer wussten: dass beispielsweise der geltende Tarifvertrag für Bundeswehr-Angestellte betriebsbedingte Kündigungen auf Jahre hinaus ausschloss. Die Hardthöhe konnte die Mitarbeiter gar nicht so leicht loswerden wie erhofft. Auch andere schöne Berger-Ideen platzten wie Seifenblasen am rauen Beton der Wirklichkeit.

Als schließlich Peter Struck im Juli 2002 das Verteidigungsministerium übernahm, lag das große Reformprojekt in Trümmern. Die Berater hätten offenkundig „keine Ahnung von den Gegebenheiten im Öffentlichen Dienst“ gehabt, erklärte Strucks neuer Staatssekretär Peter Eickenboom und verwies Berbers Prognose



INA FASSBENDER / PHOTO THEK NET (L.); NORBERT FORSTERUNG / DPA (R.)

STOLPE | AUTOBAHN-AUT Beraten im eigenen Saft: Ex-Verkehrsminister Kurt Bodewig, mitverantwortlich für das Maut-Desaster, heuerte bei der Firma KPMG an. Die aus ihr hervorgegangene Beratung Bearing Point hilft nun Nachfolger Manfred Stolpe, mit dem Schlamassel klarzukommen.



JENS BÜTTNER / DPA (L.); ARIS (R.)

ARBEITSMARKT | HOLTER Der Versuch des Schweriner PDS-Arbeitsministers Helmut Holter, mit gemeinwohlorientierten Projekten einen dritten Sektor auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen, brachte vor allem dem dafür engagierten Berater Lohn und Brot.

se von der Milliardenersparnis ins „Reich der Träume“.

Doch merkwürdig: Dem Geschäft der Berger-Truppe tat das zunächst kaum Abbruch. Zwar stoppte Struck das Vorhaben „IRM“. An seine Stelle trat der Aufbau eines „Kompetenzzentrums“ mit einem General an der Spitze. Aber auch das war offenbar nicht mehr ohne die Berger-Berater zu bewerkstelligen. Gleich für vier Projekte ließ Struck die Berater erneut anheuern, denn in der Zwischenzeit hatten die schließlich auf Staatskosten gelernt, wie Militärs funktionieren.

Zur gleichen Zeit aber ließ Staatssekretär Eickenboom das Beraterwesen seines Ministeriums von der Innenrevision überprüfen. Die Prüfer knöpften sich 23 Verträge vor, darunter auch einige mit Berger. Das Ergebnis war vernichtend.

Es sei eine „Monopolstellung einzelner Firmen“ geschaffen worden. Gleichzeitig sei die Gefahr entstanden, „dass Firmen

sich zum Nachteil der Bundeswehr Aufträge selbst generieren“.

Nach diesem Urteil zog Minister Struck die Notbremse. Künftig sollen kostspielige Verträge im Verteidigungsministerium wieder vorschriftsgemäß vergeben werden. Und auch die Berger-Ära bei der Bundeswehr wird Ende Februar erst einmal beendet sein.

Der „Vergabe-Missbrauch“ im Verteidigungsministerium, wie der CDU-Abgeordnete Dietrich Austermann zürnte, ist vermutlich ein Extremfall. Doch der Beraterfilz ist auch in anderen Ministerien und Bundesbehörden überall zu greifen.

Jost Hieronymus, Seniorpartner der bayerischen Beratungsgesellschaft Comes Real, spricht ironisch von einem „politisch-industriellen Beratungskomplex“, der überall da profitiere, wo die Verwaltung nach marktwirtschaftlichen Prinzipien auf sparsames Wirtschaften getrimmt werden soll. Vielfach würden große Beratungsfirmen

ganze Heerscharen von frischen Betriebswirtschafts-Absolventen mit ihren Checklisten durch die Behörden schicken – um nachher hohe Stundenzahlen in Rechnung stellen zu können. Beamte und Ministeriale sollten und könnten erheblich mehr Probleme selbst aus dem Weg schaffen, so der Berater: „Wofür werden denn die Politiker und die leitenden Beamten bezahlt?“

Anstatt sich externer, teurer Experten zu bedienen, könne die Politik auch auf die Landesrechnungshöfe oder den Bundesrechnungshof zurückgreifen, sagt Martin Frank, Rechnungshof-Präsident in Baden-Württemberg: „Wir können in vielen Dingen mit den Beratungsfirmen mithalten.“

Doch auf die eigenen Experten setzen Politiker nur selten, wenn es darum geht, die Verwaltung zu modernisieren und Geld zu sparen: In den vergangenen zwölf Jahren wurden Franks Betriebswirte und Controller nur dreimal gerufen. Pro Jahr bestellt die Landesregierung hingegen 50 bis 80 Gutachten und Studien von Beratungsfirmen – oft zu Themen, von denen die eigenen Beamten weitaus mehr verstehen. Kosten: rund 3,5 Millionen Euro pro Jahr. „Die Verwaltung selbst kann viel mehr leisten, als sie es heute tut“, sagt Frank.

Da war es nur konsequent, dass Franks Prüfer auch mal der Frage nachgingen, wie die teuren Vorschläge der privaten Konkurrenz umgesetzt wurden. So beriet die Firma Roland Berger die Landesregierung von Erwin Teufel (CDU) im Jahr 2000 zu der Frage, wie das Land umgerechnet rund 500 Millionen Euro aus dem Verkauf seiner Anteile am Stromkonzern EnBW am besten einsetzen solle. Der Kern des Gutachtens war eine Granate: Das Land möge doch „seine Stärken stärken“ und den Erlös in wachstums-trächtige Wirtschaftszweige stecken. Kosten für den Tipp: rund 800 000 Euro.

Doch selbst wenn Berater durchdachte und sinnvolle Konzepte vorlegen, ist ihr Honorar oft rausgeworfenes Geld, weil die Politiker die Pläne nicht umsetzen wollen oder können. Klassisch ist da etwa das Programm zur Einführung der so genannten Kosten-Leistungs-Rechnung in den Bundesministerien und Behörden. Das System soll die Beamten dazu anhalten, mit Ressourcen sparsam umzugehen.

Mindestens zehn Millionen Euro kosteten die angeheuertten Berater der Unternehmen Arthur D. Little, Kienbaum, KPMG und zehn weiterer Firmen. Doch fast überall „wurden damit nur Datenfriedhöfe“ geschaffen, ärgert sich einer der beteiligten Berater. Denn kaum ein Minister ließ das System durchsetzen, lediglich im Haus von Finanzminister Hans Eichel (SPD) halten sich Controller nun an das Sparkonzept.

So liegen Sinn und Unsinn der teuren Beratung oft nahe beieinander. „Um erfolgreich zu sein, brauchen die Berater vor allem eine klare Aufgabe und eine politische Führung, die genau weiß, was sie ei-

gentlich erreichen will“, sagt Torsten Oltmanns, ehemals Scharpings Mann für die Bundeswehr-Reform und heute Mitglied der Geschäftsleitung beim deutschen Zweig des US-Unternehmens Booz Allen Hamilton.

Doch damit sind die meisten Behörden-Chefs bislang offenbar überfordert. Welches Chaos in den Ministerien beim Umgang mit den Miet-Experten herrscht, kam heraus, als die CDU-Opposition im Bundestag Ende vergangenen Jahres wissen wollte, wie viele Berater sich die Bundesregierung eigentlich hält – und wie viel Geld sie dafür ausgibt: Die Minister wussten es einfach nicht.

Nach einer Umfrage in allen Häusern behauptete Innenstaatssekretär Göttrik Wewer Mitte Januar in einem Fax an den Haushaltsexperten Austermann allen Ernstes, für im vergangenen Jahr erteilte Beraterverträge des Bundes seien lediglich 13 Millionen Euro geflossen – eine deftige Un-

Amtshilfe

Große Management-Beratungsunternehmen*

* nur Firmen, die auch in Politik und Verwaltung tätig sind

Gesamtumsatz
in Deutschland
2002
in Millionen Euro

Mitarbeiter
2002

DER SPIEGEL

McKinsey & Company Deutschland Düsseldorf	580	1812
Roland Berger Strategy Consultants München	316	1685
The Boston Consulting Group München	258	1100
Deloitte Consulting Düsseldorf	215	683
A.T. Kearney Düsseldorf	209	543
Booz Allen Hamilton Düsseldorf	160	384
Mercer Consulting Group München	125	450
IBM Unternehmensberatung Hamburg	104	368
Arthur D. Little Wiesbaden	85	280
Horváth & Partner Gruppe Stuttgart	31	209

Quelle:
Lünendonk



McKinsey-Berater (in Köln): „Großen Markt entwickeln“

tertreibung. Allein das Verteidigungsministerium kommt laut CDU-Mann Austermann schon auf eine mehr als zehnmals so hohe Summe.

Und Besserung ist nicht in Sicht, denn die Hauptursache für den Beraterboom ist die Ratlosigkeit vieler Politiker in Bund und Ländern. Wer angesichts der wirtschaftlichen Misere und einbrechender Steuereinnahmen Hilfe verspricht, kann als Experte auf Zeit fast überall gutes Geld verdienen.

Wie das geht, demonstrierte die Beraterzunft besonders eindrücklich in den Behörden und Betrieben der Pleitestadt Berlin: Im Juni 2001 präsentierten die drei Unternehmen Roland Berger, McKinsey und KPMG scheinbar ohne Anlass in der Zeitschrift „Capital“ einen Sanierungsplan für die Millionenstadt.

„Auch die Hauptstadt kann gerettet werden“, erklärte da Harald Wiedmann,

KPMG-Vorstandssprecher. Im Berliner „Tagesspiegel“ behauptete Jürgen Kluge, Chef von McKinsey in Deutschland, zeitgleich: „Berlin ist für uns fast eine Kleinigkeit.“

Doch den wolkigen Sprüchen folgten nur wenig konkrete und kaum neue Ratschläge: Tipp 1: Privatisierungen – oft versucht und meist gescheitert; Tipp 2: der Bau eines Großflughafens – längst vorgesehen; Tipp 3: Unternehmen anlocken – leichter gesagt als getan; Tipp 4: Stellenabbau – schon im Gange.

So banal der Plan auch klang, die Medienoffensive erzielte ihre Wirkung.

Die neuen Herren der Stadt, Berlins Regierender Bürgermeister Klaus Wowereit (SPD) und seine Genossen von der PDS, wurden aufmerksam.

Monate später war es so weit: ob in der Bankgesellschaft Berlin, der Senatsverwaltung für Bauen und Wohnen oder dem Bus- und Bahnbetrieb BVG – überall wimmelte es plötzlich von smarten Herren, bewaffnet mit Fragebögen und Laptops. „Wo die erst mal drin sind“, höhnt ein Wowereit-Vertrauter, „da gehen die nicht mehr raus.“

Die Liste der Beratungsverträge wurde schnell immer länger: 1,5 Millionen Euro kostete die Beratung bei der „Einführung der Elemente der Verwaltungsreform in der Berliner Polizei“, 260 000 Euro die Hilfe bei der Reform der Staatsanwaltschaft und des Gefängnisses in Tegel, 300 000 Euro die Beratung der Bauverwaltung. Und allein die Ratschläge für eine Verwaltungs-

reform kosteten insgesamt knapp 12 Millionen Euro.

Auch die landeseigenen Betriebe machten Millionen locker: Fast 100 Millionen Euro verschlang die Beratung der Bankgesellschaft, 7 Millionen Euro gab die BVG im vergangenen Jahr für externe Helfer aus.

Inzwischen werden in der Hauptstadt sogar Gesetzentwürfe von privaten Beratern vorbereitet: Obwohl in der Justizverwaltung reichlich gute Juristen sitzen, ließ PDS-Kultursenator Thomas Flierl die Grundlagen zur Reform der drei Berliner Opern von einer Anwaltskanzlei aufbereiten – „unglaublich“, wettet Oppositionspolitiker Martin Lindner (FDP), „wozu haben wir überhaupt noch eigene Verwaltungen?“

Lindner beschleicht auch der Verdacht, dass mitunter Aufträge gezielt gestückelt worden sein könnten, um unterhalb der magischen Grenze von 200 000 Euro zu bleiben, ab der sie umfangreich ausgeschrieben werden müssen. Die Unternehmensberatung Hay Group etwa hatte für Finanzsenator Thilo Sarrazin (SPD) eine Organisationsanalyse erstellt – für exakt 198 750 Euro.

Zu vorgerückter Stunde, ein Glas Wein in der Hand, kann Bausenator Peter Strieder (SPD) auch eine klare Antwort auf die Frage nach dem Sinn mancher Beratung geben. Mehrere hundert Angestellte seiner Behörde muss er in den kommenden Monaten wegrationalisieren. Dabei kann er die Berater der Firma Roland Berger als Verantwortliche vorschieben: „Die sagen mir nicht nur, wie viele Leute erschossen werden müssen, sie schreiben auch die Namen auf die Kugeln.“

Menschlich ist diese Schwäche zu verstehen – Politiker wollen schließlich gewählt werden. Doch gefährlich wird die Methode, wenn die Gefeuerten glauben müssen, Opfer einer Kugelrunde geworden zu sein. Und den Verdacht nährt so



ERWIN TEUFEL / DPA (L.); ULI DECK (R.)

TEUFEL | ENBW 500 Millionen Euro aus dem Verkauf der Landesanteile des Stromkonzerns mussten Untergebene von Ministerpräsident Erwin Teufel unterbringen. Vorschlag der Berater: Baden-Württemberg möge „seine Stärken stärken“ und den Erlös in Wachstumsbranchen stecken. Honorar: 800 000 Euro.



MARCUS LIEBERENZ (L.); MIGUEL VILLAGRAN / DPA (R.)

BERLINER OPERN | FLIERL Obwohl in der Justizverwaltung reichlich gute Juristen sitzen, ließ der Berliner Kultursenator Thomas Flierl private Berater den Gesetzentwurf zur Reform der drei Berliner Musiktheater vorbereiten. Die Opposition fragte: Wozu haben wir noch eigene Verwaltungen?

manche Auftragsvergabe. Besonders lässig gibt die rot-grüne Regierung in Schleswig-Holstein ihr Geld aus.

Dort hatte der Landesrechnungshof schon vor zehn Jahren die Ausgaben für Gutachten und Forschungsaufträge unter die Lupe genommen – mit verheerenden Ergebnissen, weil nahezu alle Ministerien Beratungsaufträge freihändig vergaben, ohne sich gründlich andere Angebote anzuschauen. Die Regierung versprach Besserung.

Fünf Jahre später schaute der Rechnungshof erneut genauer hin – und stellte fest: alles wie gehabt. Demnach wurden 72 Prozent der Aufträge an Berater und Gutachter nicht korrekt vergeben. Oftmals war der Nutzen der Gutachten zudem offenbar kaum erkennbar, der Rechnungshof fühlte sich jedenfalls bemüßigt, das Selbstverständliche noch einmal zu betonen: etwa dass „in erster Linie eigene personelle Ressourcen für anstehende Problemlösungen

herangezogen werden müssen“. Es sei auch nicht vertretbar, sich Erkenntnisse, zu denen man schon selbst gelangt sei, „durch Gutachter bestätigen zu lassen“.

Auf die gleiche Misere stießen die Rechnungsprüfer im benachbarten Mecklenburg-Vorpommern. Dort nahmen sie die Staatskanzlei und alle Ressorts unter die Lupe und durchleuchteten stichprobenartig 57 von insgesamt 516 Beraterverträgen „mit einem Gesamtvolumen von rund 48,7 Millionen DM (24,9 Mio. Euro)“.

Seit vier Monaten liegt das Ergebnis in den Amtsstuben der Regierenden in Schwerin – vertraulich und mit der Bitte um Stellungnahme. Damit werden sich die Minister schwer tun. Denn die von den Prüfern aufgelisteten Verstöße legen den Verdacht nahe, dass die meisten Berater im Armenhaus der Republik am Rande der Legalität engagiert wurden.

Nur bei 6 der 57 geprüften Beraterverträge gab es ein förmliches Vergabever-

fahren. „In 47 Fällen“, so die Rechnungshof-Experten, „wurden andere Vertragspartner überhaupt nicht in Erwägung gezogen.“

Im Ministerium für Arbeit und Bau des Skandalministers Helmut Holter (PDS) waren die Ungereimtheiten besonders augenfällig. Dort begleitete das Büro für Strukturforschung Rostock (Büstro) 1999 für ein Jahressalär von knapp 374 000 Mark „Gemeinwohlorientierte Arbeitsförderprojekte“ (GAP). Im folgenden Jahr gab es noch mal knapp 300 000 Mark für die Initiative, mit der die Postsozialisten einen dritten Sektor auf dem Arbeitsmarkt schaffen wollten. Ein recht unsinniges Unterfangen, weil auf Dauer kaum Mittel für den Plan vorhanden waren.

Dennoch kassierte Büstro-Chef Axel Troost als Privatperson und Holter-Berater munter weiter: 2001 fertigte er ein „Gutachten über die bisherigen Erfahrungen und Erfolge“ seiner Büstro-Regie bei GAP – für rund 12 000 Mark, zudem stand er für weitere 25 000 dem Minister in anderen Fragen mit Rat und Tat zur Seite.

Die Geschäftsanbahnung durch persönliche Bande mit dem Auftraggeber beschränkt sich jedoch keineswegs auf die kleinen Kräuter der Branche. Auch die international operierenden Beratungsfirmen setzen auf Beziehungen.

Darum eröffnet sich für Ex-Politiker und Führungsbeamte immer wieder eine zweite, lukrative Karriere. So stieg etwa der frühere SPD-Forschungsminister Volker Hauff bei KPMG ein und leitete dann den Bereich öffentlicher Sektor bei Bearing Point, dem abgespaltenen Beratungszweig der Gesellschaft.

Bei KPMG fand auch der abgehalfterte Bundesverkehrsminister Kurt Bodewig (SPD) eine neue Aufgabe. Und pikanterweise berät KPMG-Spross Bearing Point nun Bodewigs Nachfolger Manfred Stolpe bei der Bewältigung des millionenteuren Desasters bei der Lkw-Maut – das Ex-Minister Bodewig mit zu verantworten hat. Bearing-Point-Deutschland-Chef Peter Melcher steht Stolpe persönlich zur Seite, das kostete in den vergangenen drei Monaten schon stolze 220 000 Euro.

Bodewigs Genosse Andreas von Schoeller, ehemals Frankfurter Oberbürgermeister, kam beim Beratungsunternehmen CSC Ploenzke unter, das zurzeit mit der Bundeswehr über die Privatisierung von Computertechnik verhandelt. Matthias Machnig wiederum, früher Leiter des SPD-Bundestagswahlkampfes, hilft neuerdings aus bei Booz Allen Hamilton.

Solche Umwege haben Branchenriesen wie Berger dagegen nicht nötig. Ihre Stärke liegt in den persönlichen Kontakten von Männern wie Roland Berger zu den Spitzen der Politik.

Die enge Beziehung Bergers zu Gerhard Schröder etwa begann 1992. Im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums begut-

TARIFPOLITIK

„Prediger in der Wüste“

Berthold Huber, zweiter Vorsitzender der IG Metall, über die laufende Lohnrunde, den Streit um die Arbeitszeit und die Gefahr eines Streiks

achtete seine Firma das Konzept der niedersächsischen Staatskanzlei für die Weltausstellung Expo; durchsetzbar war das Projekt nur, wenn es den Steuerzahler nichts kostete. Also bescheinigte Berger, die Veranstaltung in Hannover könne wohl ohne öffentliche Zuschüsse auskommen – ließ aber gleichzeitig wissen, für die Umsetzbarkeit könne „keinerlei Haftung übernommen werden“.

Das war weise von Berger. Denn statt der erwarteten 40 Millionen Besucher kamen nur 18 Millionen – was den Steuerzahler 2,3 Milliarden Mark kostete. Dem Unternehmensberater brachte es den Ruf ein, er sei Politikern notfalls auch mit heiklen Methoden behilflich.

Einzelne Politiker berate er selbstverständlich kostenlos, versichert Berger – gleichwohl hat sich die Nähe zu Schröder und seinen Genossen für das Unternehmen ausgezahlt. 21 Expertisen im Wert von 6,2 Millionen Euro durfte die Berger-Truppe allein in Niedersachsen während der Regierungszeit Schröders und seines Nachfolgers Sigmar Gabriel erstellen.

Auffällig dabei: Immer wieder lag die Auftragssumme knapp unter der Ausschreibungsgrenze von 200 000 Euro – mal fehlten 1760 Euro, mal aber auch nur 462,01 Euro.

Eine wichtige Rolle im Netzwerk zwischen Landesregierung und Unternehmensberater spielt Jobst Fiedler, zuständig für den Bereich der öffentlichen Aufträge. Der SPD-Mann war von 1990 bis 1996 Oberstadtdirektor in Hannover und stieg danach bei Berger ein.

Zwei Aufträge für rund 850 000 Euro zogen Fiedlers Leute im Sommer 2002 an Land, doch was Fiedler schließlich gemeinsam mit Gabriel als Ergebnis präsentierte, war ziemlicher Unfug. So wollten die Gutachter der Landes-Kasse durch den Verkauf von Besitzanteilen an Flughafen, Messe und Spielbanken um 470 Millionen Euro auffüllen. Dass diese Anteile allerdings bereits weitgehend mit Schulden belastet waren, hatten die Experten beiseite gelassen. Der niedersächsische Rechnungshof kommentierte trocken, aus dem vorgeschlagenen Verkauf seien „keine zusätzlichen Einnahmen“ zu erwarten.

Als im Februar 2003 Ministerpräsident Christian Wulff (CDU) die Macht übernahm, wurde der Kontrakt mit Berger denn auch eilends gekündigt.

Damit hatten sich Wulffs Ministeriale gewissermaßen auch an einen Rat von Berger persönlich gehalten. Der hatte mal empfohlen, die komplizierten Vergaberichtlinien der öffentlichen Hand zu modernisieren. Die Verwaltung solle es halten wie Wirtschaftsunternehmen: „Für eine erfolgreiche Beratung wird belohnt, für eine erfolglose sanktioniert.“

STEFAN BERG,
MICHAEL FRÖHLINGSDORF, FELIX KURZ,
GUNTHER LATSCH, CORDULA MEYER,
HARALD SCHUMANN



TIM WEGNER

IG-Metall-Vize Huber: „Über Kompromisse reden wir am Verhandlungstisch“

SPIEGEL: Herr Huber, obwohl die Wirtschaft noch immer in der Flaute steckt, fordern Sie vier Prozent höhere Löhne und rufen in großen Industriebetrieben zu Warnstreiks auf. Wollen Sie die Konjunktur kaputtmachen?

Huber: Nein. Das war nie unsere Absicht. Es geht um eine vorausschauende Tarifpolitik. Wir betrachten ja nicht in erster Linie die zurückliegenden Jahre, sondern das, was vor uns liegt. Die durchschnittliche Produktivitätssteigerung wird mittelfristig bei rund zwei Prozent gesehen. Das sind die Zahlen der Bundesregierung für die nächsten fünf Jahre. Und wir orientieren uns an der mittelfristigen Inflationsrate der Europäischen Zentralbank. Die gehen von zwei Prozent aus, und zwar im europäischen Durchschnitt. Beide Tarifparteien

müssen ein Interesse haben, dass wir mit unseren Abschlüssen einen verlässlichen Pfad beschreiten und nicht permanent auf externe Preisschocks und interne Aufregungen reagieren.

SPIEGEL: Die Arbeitgeber haben auf Ihre Forderung mit dem Angebot einer Lohnerhöhung von 1,2 Prozent über gut zwei Jahre reagiert. Warum gehen Sie nicht darauf ein?

Huber: Das jetzige Angebot der Arbeitgeber von 1,2 Prozent ist nicht einmal der Inflationsausgleich. Die Inflationsrate für 2004 wird auf 1,5 Prozent geschätzt. Das ist doch ein Teil des Zumutungsprogramms der Arbeitgeber. Der Sachverständigenrat erklärt, dass zwei Drittel des Wirtschaftswachstums in 2004 aus dem privaten Verbrauch kommen wird. Wenn dem so ist, dann frage ich mich auf Grund der staatlich verursachten Belastungen der Arbeitnehmer und angesichts eines Arbeitgeberangebots, das für den durchschnittlichen Arbeitnehmer einen Euro mehr pro Tag bedeutet, wie es zu dieser wundersamen Belebung der Konjunktur kommen soll.

SPIEGEL: Der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung sagt auch, damit Wachstum entstehen kann, muss die Lohnentwicklung unterhalb des Produktivitätsfortschritts bleiben.

Huber: Sie wissen so gut wie ich, dass es innerhalb des Gremiums dazu unterschiedliche Meinungen gibt. Auch der Sachver-

UMFRAGE: ÜBERSTUNDEN

„Mehrarbeit soll nach Vorstellung der Metall-Arbeitgeber unter Umständen unbezahlt geleistet werden. Halten Sie das für akzeptabel?“

nein

68%

ja

30%

TNS-Infratest-Umfrage für den SPIEGEL vom 27. bis 29. Januar; rund 1000 Befragte; an 100 fehlende Prozent: „weiß nicht“