

Die Öffentlichkeit der Beratung – Zur Prominenz des Unternehmensberaters Roland Berger von Achim Brosziewski

erscheint in: Ronald Hitzler und Stefan Hornbostel, Hrsg., *Elitenmacht*. Opladen: Leske + Budrich, 2004.

I.

Zweifellos ist Roland Berger ein gefragter Mann. In den Chefetagen nationaler und multinationaler Unternehmen geht er ein und aus. Kanzler und Regierungen, schwarze wie rote, hören auf seinen Rat.¹ In Beiräten und Kommissionen ist er berufen, um Verwaltungsstrukturen, unsere Renten, den Aufbau Ost, Hochschul- und Fachhochschulausbildungen und ganz generell: "die Zukunft" mitzugestalten. Eigenen Angaben zufolge umfasst Bergers Bekanntenkreis mehr als fünfhundert führende Persönlichkeiten aus aller Welt, vor allem aus Europa (West wie Ost), aus Amerika (Nord wie Süd) und Asien. Das *Sächsische Tagblatt* wie die *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, *Der Spiegel* wie *Focus*, die *Tagesthemen* der ARD wie das *Heute-Journal* des ZDF bitten ihn um Gespräche und Stellungnahmen. Seine Bücher über den Europäischen Markt und eine Europäische Unternehmensführung, "das neue deutsche Wirtschaftswunder", "Die Zukunft des Autos", "Qualitätsstrategien", "Arbeit der Zukunft" werden besprochen und erreichen wie seine zahlreichen Artikel in Fachzeitschriften eine breite Leserschaft. Fragte man, wie diese Akkumulation von Einfluss und Prominenz (um vom Geld ganz zu schweigen) in diesem Fall verdient sei, kann die Antwort nur lauten: durch Beratung.

1967, im Alter von 30 Jahren, gründete Roland Berger eine eigene Unternehmensberatungsfirma, deren Erfolgsgeschichte den Garagenstories aus Silicon Valley gleicht.² Fünf Jahre lang hatte er dieses Geschäft bei der US-amerikanischen "Boston Consulting Group" kennengelernt. Als er dann mit einer Sekretärin sein Unternehmen startete, war es keineswegs seine erste erfolgreiche Unternehmertätigkeit. Schon während des

¹ Gedruckten und von ihm sofort dementierten Gerüchten zufolge, siehe etwa *Die Zeit* vom 8.4.1998, *Der Spiegel* vom 27.4.1998 und *Frankfurter Allgemeine Zeitung* vom 24.6.1998, könnte der erklärte CSU-Wähler Berger, hätte er nur gewollt, derzeitiger Bundeswirtschaftsminister unter Gerhard Schröder sein.

² Die Gründungs- und Entwicklungsdaten sind dem Munzinger Archiv/Internationales Biographisches Archiv (mit Ergänzungen bis zum 5. April 2000) entnommen. Sie sind, ohne Quellenangaben, auch in vielen Personenporträts über Roland Berger nachzulesen. Aktuelle Fakten und Selbstdarstellungen zum Unternehmen und auch zur Person Roland Bergers sind im Internet unter <http://www.roland-berger.com> zu finden.

Studiums (Betriebs- und Volkswirtschaft) hatte er eine eigene Wäscherei mit 15 Angestellten betrieben, die er nach seinem Examen gewinnbringend verkaufen konnte. Bald schon nach seinem Einstieg als Beratungsunternehmer zählten Hoechst und Oetker zu seinen Klienten. Er half bei der Sanierung der Kölner Schokoladenfabrik Stollwerk. Bergers Meisterstück, das in keiner Biographie fehlen darf, war die Fusion der Reiseveranstalter Touropa, Scharnow, Hummel und Dr. Tigges zur Marktgröße TUI. Kurz darauf war Berger bereits in Italien, Spanien und Brasilien vertreten. Mittlerweile (Stand Beginn 2000) hat die "Roland Berger & Partner"-Gruppe mehr als 100 Partner, fast 1000 Berater und weitere 400 Mitarbeiter. Sie erzielt weltweit einen Umsatz von etwa 700 Millionen D-Mark (mit jährlichen Wachstumsraten zwischen 15 und 20 Prozent) und gilt als Nummer Zwei der Branche in Deutschland und Europa (hinter McKinsey) und als Nummer Sieben in der Welt.

Wollte man – im Stile der Beratungsliteratur – nach dem "Geheimnis" dieses Erfolges fahnden, könnte seine Entdeckung nur in der Form einer Paradoxie gelingen: Das Geheimnis der Beratung ist ihre Öffentlichkeit. Die Prominenz eines Unternehmensberaters wie die des Roland Berger ist dabei weder notwendige Bedingung noch zwangsläufiges Resultat einer erfolgreichen Beratungspraxis. Sie ist vielmehr Symptom und Symbol für die Bedeutung, die die Kommunikationsform der Beratung in der modernen Gesellschaft gewonnen hat, und die durch einen sehr merkwürdigen Zusammenhang von intensiver, vertrauensabhängiger Kommunikation im Einzelfall sowie ihrer extensiven, allgemeinverbindlichen Präsenz in der Öffentlichkeit beeindruckt. Dieser Zusammenhang, in dem Roland Berger als Person wie als Unternehmensleiter sehr erfolgreich wirkt, soll in der nachfolgenden Studie ein wenig ausgeleuchtet werden.

II.

Beratung ist in der Moderne an jene Stellen getreten, die in traditionellen Gesellschaften durch Weisheit besetzt waren. Beide Formen reagieren auf Unsicherheitslagen. Beide beheben die Unsicherheit nicht etwa durch Ausgriff auf eine unbekannt bleibende Zukunft. Weder der Weise noch der Berater geben sich als Propheten. Beide entnehmen vielmehr dem, was gegenwärtig gegeben ist, Anhaltspunkte, die ohne sie ungesehen blieben. Beide bieten Einsicht, ohne Verantwortung abzunehmen. Die Freiheit, gegen den Ratschluss zu handeln, bleibt unangetastet – ja, sie weist erst die *eigenständige* Rolle des Weisen respektive des

Beraters aus. Er darf sich weder als Entscheider noch als Betroffener zeigen, sollen seine Einsichten und Ratschlüsse nicht durch Eigeninteressen getrübt erscheinen.

Diesen Gemeinsamkeiten stehen markante Unterschiede zur Seite. Der wichtigste: Die Autorität, die Weisheit verleiht, muss *knapp* gehalten sein.³ Der Weise steht dem Geheimen, nur schwer Entschlüsselbaren, nicht allen Verständlichen nahe. Diese Nähe erlaubt ihm, den Zeichen der Zeit jene Bedeutungen beizubringen, deren Herkunft den Uneingeweihten dunkel bleibt, die nicht befragt, bezweifelt und kritisiert werden können. Das Geheime darf sich deshalb auch nicht im Alltag verbrauchen (lassen). Der Anspruch auf Weisheit bleibt besonderen Personen und besonderen Lebenslagen vorbehalten.

Ganz anders die Beratung. Der gute Rat hat sich *jedermann und jederzeit* zu erschliessen, von wem und wann immer sich eine kritische Lage ausmachen lässt. Beratung als distinkte Kommunikationsform, die sich vor allem von persönlichen Loyalitäts- und Autoritätsbekundungen unterscheiden lässt, ist ein genuines Kind der Öffentlichkeit, die mit Massenpresse und der allgemeinen Alphabetisierung etwa seit dem 18. Jahrhundert entstanden ist.⁴ Beratung bezieht ihre Autorität nicht aus dem Geheimen, sondern aus dem, was alle nachlesen könnten. Vereinzelt und situationsspezifische Empfehlungen werden – gegossen in die Form des Rezepts – publikabel.⁵ Zwar werden den Erzählformen nach Fürsten (Machiavelli) und Höflinge (Knigge) angesprochen – aber in *Büchern*, die lesen kann (und soll), wer immer sich für Fürsten und Höfe interessiert. Öffentliche Personen und öffentliches Betragen werden öffentlich vorgeführt – taktvoll im Ton, unverschämt in den dargestellten Details. Beratung stellt *sich und die Beratenen* dem öffentlichen Urteil, das nunmehr über allen thront. Ihre Autorität ist keine der Knappheit, sondern eine des Überflusses – des Überflusses an Meinungen, die im öffentlichen Urteil zusammenkommen und auseinandergehen. Beratung sorgt sich dabei um eine *massgebliche* Meinung und hat sich selber als massvoll auszuzeichnen.

Beratung kann es demnach nur geben, wo es Öffentlichkeit mit ihrem Übermass an Meinungen gibt. Für Individuen gilt dies, seit in Romanen eine Vielzahl von Lebensmodellen angeboten werden, für die Politik, seit gedruckt über die Staatsräson rasoniert wird. Auch Unternehmen haben an dieser Öffentlichkeit teil, seit die Geheimnisse des unternehmerischen

³ Vgl. dazu Niklas Luhmann, *Geheimnis, Zeit und Ewigkeit*, in: Niklas Luhmann und Peter Fuchs, Reden und Schweigen, Frankfurt am Main 1989, S. 101-137.

⁴ Vgl. Elizabeth L. Eisenstein, *The Printing Press as an Agent of Change* (ed. 1994), Cambridge 1979; Jürgen Habermas, *Strukturwandel der Öffentlichkeit. Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Mit einem Vorwort zur Neuauflage* (zuerst 1962), Frankfurt am Main 1991.

⁵ Zum daraus resultierenden Problem der Vertraulichkeit von Beratung siehe unten, Abschnitt III.

Erfolges einem Lesepublikum unterbreitet werden – der Form nach zunächst als Ratschläge an den Sohn und Nachfolger (Benjamin Franklin), später – seit Unternehmensführung akademisch gelehrt wird – generell an die nachfolgenden Generationen von Entscheidungsträgern gerichtet.⁶ Unternehmensberatung ist – wie auch Management und das Studium der "business administration" – eine US-amerikanische Erfindung.⁷ Roland Berger, der seine ersten Sporen in einer amerikanischen Firma verdient hatte, steht für die erste national und international erfolgreiche *deutsche* Unternehmensberatung. Kein Wunder also, dass dieser Berater zu Hause, vor heimischem Publikum ein so offenes Gehör findet wie keiner seiner Konkurrenten. Wer kennt, wer interessiert sich hierzulande schon für die Namen der Geschäftsführer der German Divisions von McKinsey, Boston Consulting, Arthur Anderson und wie sie – die Firmen – alle heissen?

Die Massgeblichkeit der Beratermeinung ergibt sich aus einem zweiten Unterschied von Weisheit und Beratung. Was den Berater aus der Menge der Meinenden heraushebt, ist *nicht* die Kunst der Zeichendeutung. Es ist *Fallkenntnis*. Der Berater ist Kliniker, nicht Interpret. Er kann Fälle schildern und ihre Bedeutung in der Realität von Diagnose und Therapie verankern. Im Konzert der Meinungen hat er den Theorien der modernen Weisen – der Philosophen und Intellektuellen – stets diesen Praxisbezug voraus.⁸ Die Fallzahl mag sich auf eins beschränken – wie beim erfolgreichen Politiker, dem als "elder statesman" immer noch attestiert wird, er wisse, wovon er spreche. Oder beim erfolgreichen Unternehmer (Prototyp: Bill Gates), dem fraglos die Einsicht in die "Gesetze" der Wirtschaft von heute und morgen zugestanden wird.

Roland Berger nun hat *beides* vorzuweisen: eine grosse klinische Praxis erfolgreicher wie kritischer Fälle *und* ein eigenes Unternehmen, das er seit mehr als 30 Jahren von Erfolg zu Erfolg führt. Trotz vieler beachtlicher Beratungserfolge: Seinen grössten Coup landete er in eigener Sache. In den Jahren 1987 und 1988 kaufte ihm die Deutsche Bank für rund 100 Millionen D-Mark insgesamt 75,1 Prozent seiner Firma ab – und dies, ohne Bergers Bestimmungs- und Entscheidungskompetenzen zu beschneiden. Der Bank war daran gelegen, die Strategieberatung für ihr Kundengeschäft ins eigene Haus zu holen. Berger sicherte sich

⁶ Vgl. Achim Brosziewski, *Lebensbilanzierung und Moral im autobiographischen Schreiben von Kaufleuten und Unternehmern*, in: BIOS – Zeitschrift für Biographieforschung und Oral History 8, 1995, S. 170-183.

⁷ Michael Faust, *Warum boomt die Managementberatung? – und warum nicht zu allen Zeiten und überall –*, in: SOFI-Mitteilungen 28, 2000, S. 59-85, S. 64. Siehe zum Management und dessen Europäisierung nach dem Zweiten Weltkrieg Luc Boltanski, *Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe*, Frankfurt am Main 1990.

⁸ Man beachte nur, wie der Aufruf "zur Praxis" jede noch so eloquente Argumentation kollabieren lässt (auch und gerade in Interviews und Talkshows), wenn die "Theorie" nicht rasch Fallbeispiele beizubringen weiss.

mit diesem Deal die finanzielle Rückendeckung für seine Auslandsambitionen, vor allem in den USA und Japan.⁹ Berger gilt auch als erster Berater ostdeutscher Unternehmen nach der Wende, ist in diesem Gebiet seither Marktführer noch vor McKinsey. Sein gleichzeitiges Engagement bei der Treuhandanstalt trug ihm anfangs der 90er Jahre sogar den Titel eines "heimlichen Herrschers von Ost-Deutschland" ein (so die *Wirtschaftswoche* vom 13.9.1991).

Die Aspekte der Öffentlichkeit, des Meinungsübermasses und der Fallkenntnis lassen sich zu der Aussage verdichten: *Das Material der Beratungspraxis ist die Schilderung von Erfolgs- und Misserfolgswfällen, aus denen sich Massgaben für den Einzelfall, für Diagnosen und Therapien abziehen lassen.* In dieser Form erreicht die Story des Unternehmenserfolges nicht nur die Wirtschaftsöffentlichkeit in Presse, Buchdruck, Funk und Fernsehen, sondern vor allem auch den Management- und Unternehmernachwuchs an den Wirtschaftsführungsakademien dieser Welt.¹⁰ Neben kaufmännischen Grundkenntnissen und -techniken werden dort vor allem *Konzepte* gelehrt und anhand von Fallbeispielen – tatsächlichen wie fiktiven – durchdekliniert; wiederum eine Lehrform, die vorbildlich in den Vereinigten Staaten von Amerika geprägt wurde und immer mehr Nachahmungen in der Alten Welt findet. Die Studierenden wissen längst vor jeder eigenen Erfahrung, was den Erfolg eines Unternehmens ausmacht, und nicht wenige sind motiviert, dieses Wissen direkt und ohne den Umweg eigener unternehmerischer Erfolge und Enttäuschungen zu kapitalisieren. Unternehmensberatung steht auf der Berufswunschliste an vorderer Stelle – und man mag sich fragen, wer denn noch die Rolle des (zu beratenden) Unternehmers zu übernehmen bereit ist.

Die Konjunktur der Beratungsbranche korreliert – wie der Erfolg von Berger & Partner – mit den Auflagen der "Suche nach Spitzenleuten"¹¹ und der nachfolgenden Erfolgsbuchreihen. Seit diese Suche international geführt wird, japanische mit amerikanischen Unternehmen, deutsche mit amerikanischen, europäische mit japanischen usw. verglichen werden, hat die Wirtschaftsberatung auch *die Politik erreicht*. Man liest und diskutiert Roland Bergers Analysen zu den Stärken und Schwächen europäischer und

⁹ Bis 1997 steigerte die Deutsche Bank ihren Besitzanteil an Berger & Partner sogar bis auf 95 Prozent.

¹⁰ Einen Unternehmensberater (und Soziologen), dem die These der Öffentlichkeit der Beratung zunächst sehr suspekt vorkam, konnte die für ihn unlösbare Aufgabe zwar nicht überzeugen, aber immerhin irritieren: Er möge einen Fall aus seiner Praxis auf eine Weise schildern, die *nicht* wie aus der Beratungsliteraturform gegossen erscheint. Die *Geschichte* unternehmerischen Erfolgs liegt heute, Generationen nach Franklin (und Max Weber), ganz in der Hand der Literatur – was nicht heisst, durch Lektüre wären die *Gründe* des Erfolges beherrschbar.

insbesondere deutscher Mentalitäten und Institutionen. Wirtschaftspolitik wird von Volkswirtschafts-, Geld- und Fiskalpolitik auf Unternehmenswirtschaftspolitik und Infrastrukturmassnahmen umgestellt. Die Sorge um den Standort Deutschland hat Roland Berger über den Wirtschaftsteil der Zeitungen hinaus in die wirtschaftspolitisch interessierte Öffentlichkeit geführt. Seither liest er nicht mehr nur Wirtschaftsführern die Leviten. Ob Arbeitslosenzahlen, Bergbausubventionierung, Aufbau Ost, Privatisierung von Bahn und Post oder Benzinpreisgestaltung – an Bergers Stellungnahmen kann kein Meinungsführer gänzlich vorbeikommen.¹²

III.

Beratung als ein Produkt und einen Produzenten von Öffentlichkeit anzusehen, widerspricht dem naheliegenden Vorurteil, bei Beratung handele es sich um eine ausgesprochen vertrauliche Angelegenheit. Selbstverständlich müssen Berater bei all ihren Auftritten die Interna der von ihnen beratenen Häuser wahren. Wer sie preisgibt – sei es der Öffentlichkeit, sei es anderen Klienten –, hat rasch seinen Ruf und damit die eigene Geschäftsgrundlage verspielt. Wenn Berater aus der Praxis plaudern und ihre vorbildlichen wie warnenden Beispiele anbringen, müssen sie auf Namen und Ereignisse zurückgreifen, die ohnehin bekannt sind, oder sich einer Fallsprache bedienen, in der allenfalls Insider erkennen können, wen der Erfolg oder Misserfolg tatsächlich getroffen hat. Wie klinisches Wissen generell, kennt die *Geschichte* des Erfolgs kein Individuum, sondern nur Exempel. Das Wissen um die Massstäbe des Erfolgs verdankt sich des Unwissens um seine Umstände, die nur in der *Erfahrung* der Beratung gegeben sind. In diesem Nicht-Wissen sind – so paradox es auch anmuten mag – sowohl das Geschäft der Beratung als auch die Erlernbarkeit dieses Geschäfts "fundiert". Beratung besteht deshalb gerade nicht in der "Weitergabe" von Konzepten und Rezepten, nicht im schlichten Verkauf von Wissen.¹³ *Ihre Praxis ist die Feststellung der Umstände*, für die ein Konzept greifen *soll*. Für beides aber – für die Fakten wie für die Akzeptanz der Normen – bedarf es der Kooperation des Klienten. Oder genauer gesagt: Nur

¹¹ Thomas J. Peters und Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, New York 1982 (deutsch: *Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann*. Landsberg am Lech 1983).

¹² Gerade Gerhard Schröder, schon als niedersächsischer Ministerpräsident und Kanzlerkandidat von Berger beraten, könnte immer wieder dessen Forderungen und Nachforderungen zur rot-grünen Politik nachlesen.

¹³ "Wenn ich in ein Unternehmen komme, weiß ich erst mal gar nichts. Ich denke, diese Demut steht jedem Berater ganz gut an." (Roland Berger in *Bunte* vom 17.8.1995).

in und durch solch eine Kooperation konstituiert sich ein *Klient* – und ein Berater als dessen Komplement. Dieser "fundamentale" Zusammenhang erklärt den zentralen Stellenwert, den der *Widerstand gegen Beratung* von Anbeginn an in der einschlägigen *Literatur* einnimmt. Im Negativ der Beratung, in der Abwehr gegen sie, treffen Öffentlichkeit und Klienten aufeinander – und in den Differenzen ihrer Beurteilung übereinander definiert sich jede *Notwendigkeit von Beratung*. Spätestens wenn die Wirtschaftspresse in das Urteil "Viele spielen das Spiel von gestern"¹⁴ einstimmt, wird sich jede Unternehmensleitung innerhalb des "Standorts Deutschland" die Frage gefallen lassen müssen, wie und mit wem sie ihre Gestrigkeit überwinden will.¹⁵

Das Nichtwissen, das nur ein Klient zu beheben erlaubt, macht es auch möglich, Beratung zu *lernen* – und zwar, gegen jede Intuition, *unabhängig* von vorgängigen *Selbsterfahrungen* im Erreichen oder Verfehlen unternehmerischer Erfolge. Das Beratungspersonal rekrutiert sich grossteils aus Studienabgängern, mehr und mehr auch aus "Quereinsteigern" jeder möglichen Provenienz – in jüngerer Zeit sogar aus Soziologinnen und Soziologen! Einsatzbedingung ist lediglich das Vorwissen aus den Geschichten des Erfolges und die Bereitschaft, in und durch Kommunikation Klienten zu erzeugen und von dem eigenen Wohlmeinen und Wohlkönnen zu überzeugen. In der Praxis überlebt, wer diesen Erfolg der Beratung mit dem Erfolg des Klienten zusammenzubringen *und beides auseinanderzuhalten lernt*. Wer sich nicht in der Flucht aus dieser Schere von einem der Klienten abwerben lässt, kann dann Partner oder selber Gründer einer Beratungsfirma werden. Wer schreiben (lassen) kann, produziert jene Artikel und Bücher, die die Öffentlichkeit der Beratung seit Jahrzehnten perpetuieren.¹⁶ Zur Krönung – die natürlich nur wenigen zuteil werden kann – wird man dann selber durch diese Öffentlichkeit und all jene angefragt, die in ihr auf sich halten lassen müssen. Was hier geschieht, bestimmt aber nicht mehr das Geschäft

¹⁴ So der Titel eines *Spiegel*-Interviews mit Roland Berger in der Ausgabe vom 27.4.1992.

¹⁵ Wenn in (organisierter) Beratung eine neue Form von Herrschaft, Autorität oder auch nur "Reflexionselite" (Christoph Deutschmann, *Unternehmensberater – eine neue 'Reflexionselite'*? in: Walther Müller-Jentsch, Hrsg., *Profitable Ethik – effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management*. München 1993, S. 57-82) gesehen wird, dann kann deren Genese und Reproduktion nur im *Zusammenspiel* von Öffentlichkeit, Massenmedienmärkten und Beratung geklärt und beurteilt werden, nicht aber durch irgendein "Geheimnis" der "Beratung selbst", was immer das sei.

¹⁶ Selbstverständlich gibt es zahlreiche Optionen zwischen Ausstieg und Aufstieg; denn weder "draussen" noch "oben" kann es hinreichend Platz für alle Motivierten geben. Zum Beispiel kann man Seminare über Unternehmens- oder über Beratungserfolge geben, die das eigene Nichtwissen denen vermitteln, die es unbedingt wissen wollen und dafür zu zahlen bereit sind. Und die Bedingungen "erfolgreicher Seminare" erfährt – zumeist in ihrer Negativfassung – jeder Akademieerfahrene ja am eigenen Leibe. Mittlerweile müssen sich akademische Seminare – zumindest sozial- und kulturwissenschaftliche – sogar den Ritualen und Praktiken annähern, die sich als Standards im Seminarverkauf durchgesetzt haben.

der Beratung, sondern das allgemeine Regime der Prominenz.¹⁷ Kurz: Die öffentliche¹⁸ Person des Roland Berger ist die derzeitige *deutsche* Krönung einer *amerikanischen* Erfolgsgeschichte; also nicht nur ein Garant, sondern viel mehr noch ein Symbol der Globalisierung.

IV.

Die Moderne hat sich angewöhnt, in allem, was sich zeigt, die Differenz von Vorderbühne und Hinterbühne zu sehen. Was "grosse Politik" anbelangt, ist diese Doppexistenz spätestens seit Machiavelli der Öffentlichkeit bekannt.¹⁹ Dieser Hintergrund – der den Zuschauer als unbeobachteten Beobachter etabliert – eröffnet das Spielfeld aller *Verdachtstheorien*, die zeigen, dass alles wirklich Entscheidende auf den Hinterbühnen dieser Welt passiert und unbeobachtbar bleibt. Zur Elite wird nur gezählt, wem man zutraut, eigene Hinterbühnen einrichten und aufrechterhalten zu können. Und selbstverständlich spielt sich Beratung auf Hinterbühnen ab, die der Öffentlichkeit und neugierigen Journalisten verschlossen bleiben. Was redet Roland Berger mit den Mächtigen dieser Welt, wenn er sie in ihren Büros und Sitzungszimmern, in den Konferenzsälen der grossen Hotels, auf den zahllosen Empfängen der Wichtigen zum vertraulichen Nebenbei antrifft? Da Diskretion zum Geschäft gehört, werden wir neben harmlosen Anekdoten und anonymisierten Mentalitätseinschätzungen kaum jemals von den entscheidenden Gesprächsverläufen erfahren. Lassen wir daher lieber den Verdacht Verdacht sein und fragen im Anschluss an die vorgestellte Öffentlichkeit der Beratung: Wie gelingt es ihr, in all den Dringlichkeiten und Wichtigkeiten eine eigene Hinterbühne einzurichten, die nur sie selbst auszeichnet, die

¹⁷ Inklusive ihrer Forderung nach Glaubwürdigkeit, zu der gehört, dass das eigene Haus in Ordnung und auf Erfolgskurs gehalten wird. Eingeschlossen natürlich auch das Interesse am Menschen "hinter der Person". Um entsprechende Nachfragen nicht vollständig zu enttäuschen, sei hier angemerkt: Roland Berger, 1937 in Berlin als Kind bayerischer Eltern geboren, ist verheiratet und hat zwei Söhne. Seine sportlichen Hobbies sind Bergsteigen, Skifahren und Golf. Er liebt moderne Kunst. Sein Vater, ehemaliger Generaldirektor und Ministerialrat, 1937 aus der NSDAP ausgetreten und später kurzzeitig in Dachau inhaftiert, ist für ihn moralisches Vorbild. Siehe zu den Bedingungen und Strukturen von Prominenz allgemein Birgit Peters, Prominenz. Eine soziologische Analyse ihrer Entstehung und Wirkung, Opladen 1996.

¹⁸ Ich kann hier nur versichern, dass kein Wort dieser ganzen Analyse die *persönlichen* Leistungen von Roland Berger schmälern sollte, mit der er sich diese Platzierung verdient hat. Eigene Erfahrungen mit und Gespräche über Beratung erweisen die *Unwahrscheinlichkeit*, in diesem hochanonymen Feld einen Namen zu erreichen. Doch ist dieser Text ebenso öffentlich, wie all das, worüber er schreibt. So kann er nur *sagen*, dass er die *wirklichen* Geheimnisse des Erfolges, also auch die des Roland Bergrers, gar nicht kennen und deshalb auch gar nicht offenbaren kann; dass man sie nur erfahren, aber nicht wissen kann. Die (gedruckte) Behauptung unbekannter Erfahrungen kann nur paradox publiziert werden.

¹⁹ Für das Alltagsleben seit Erving Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*. Reprint 1990, London 1959.

Beratung als Beratung *erkennbar* macht und sie zugleich als notwendig erweist? Erst mit dieser Fragestellung gelangen wir zur *Praxis* der Beratung.

Zunächst einmal wäre Beratung als eine der Normalformen von Kommunikation schlechthin anzusehen.²⁰ Gefragt oder ungefragt weist einer den anderen auf Gefahren oder besondere Gelegenheiten hin. Wie lässt sich diese Normalität in Profit und Reputation ummünzen? Sie muss die *Risiken* auf sich ziehen und dadurch verdecken können, die in der Form der Beratung angelegt sind. Zwar wird ein Rat immer wohlgemeint sein, aber kann man dieser Gesinnung auch trauen? Schliesslich zweifelt die Anmutung eines Rates immer auch die Autorität in eigener Sache an! Als Normalität kann Beratung nur in einem Netz von Reziprozität, Solidarität und Vertrauen gelingen, das den gegenseitigen Respekt absichert und den Verdacht auf eine ungehörige Belehrungs- oder Erziehungsabsicht gar nicht erst aufkommen lässt. Guter Rat ist ebenso privat wie unbezahlbar. Für Geld und vor Publikum sollte er unmöglich sein – denn wie sollte man den Besserungsabsichten unter solchen Umständen trauen und den eigenen Autoritätsverlust vermeiden können?

Der Widerstand gegen Beratung ist – wie schon oben vermerkt – so alt wie die Beratung selbst. Jede Beratungstheorie reflektiert sich im Widerstand selbst²¹ und enthält Empfehlungen der Selbstzurückhaltung. Dies unterscheidet Beratung signifikant von *Expertise*.²² Expertenschaft kennt keinen Grund, ihr Sachverhaltenswissen zurückzuhalten. Sie kommt taktlos daher. Dafür kennt sie anders als die Beratung auch keine unverschämten Wahrheiten.²³ Man kann vermuten, dass in der Kombination Widerstand, Takt und Offenheit sowohl die Besonderheit als auch das Geheimnis des Erfolgs der modernen Beratungsform begründet ist. Anders als beim Expertenrat geht es nicht einfach um Wissen, um Kenntnisdifferenzen über irgendwelche Weltsachverhalte, die nützlich oder schädlich sein könnten, aber kaum Autoritätskonstellationen tangieren. Bei Beratung geht es um eine besondere Differenz von Wissen und Nichtwissen: um ein Nichtwissen des Beratenen über sich selbst, seine eigenen Möglichkeiten und Grenzen. Machiavelli brachte dem Fürsten Kenntnisse über dessen *eigene* Interessen nahe, denen er kurzfristige Motive, normale

²⁰ Vgl., auch zum Folgenden, Peter Fuchs, *Die Form beratender Kommunikation. Zur Struktur einer kommunikativen Gattung*, in: ders. und Eckart Pankoke, Beratungsgesellschaft, Schwerte 1994, S. 13-25; ders., *Intervention und Erfahrung*, Frankfurt am Main 1999.

²¹ Prominent: Sigmund Freuds Projektions- und Gegenprojektionskomplexe.

²² Siehe dazu auch Niklas Luhmann, *Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung*, in: ders. und Peter Fuchs, *Reden und Schweigen*, Frankfurt am Main 1989, S. 209-227.

²³ Roland Berger ist oft für die Unbequemheit seiner Aussagen gerühmt worden – natürlich in Zeitungen und Magazinen, die sich selbst für unbequem halten. "Bislang hat sich Roland Berger als Berater einen Namen

Regungen und gewöhnliche Rücksichten unterzuordnen hatte. Die Psychoanalyse arbeitet durchweg mit den Undurchsichtigkeiten des Klienten für sich selbst. Sollte ausgerechnet das rationalste aller gesellschaftlichen Gebilde, die an Zwecken und Mitteln bis ins letzte Detail durchstrukturierte Unternehmung ein Kandidat für dieselbe Symptomatik und Behandlungsbedürftigkeit sein? Und dann noch gegen Bezahlung und unter Publikumsbeobachtung einen Therapeuten ins Haus bestellen können, ohne einen unmässigen Ressourcen- und Reputationsverlust fürchten zu müssen? Bekanntermassen haben sich längst Berater darauf spezialisiert, Unternehmen und andere Organisationen in der Auswahl und Behandlung von Beratern zu beraten. Aber solche Kuren durch mehr desselben setzen die Normalisierung des Beratungseinsatzes natürlich schon voraus.

Normalerweise wird das Nichtwissen einer Organisation um sich selbst, um die eigenen Opportunitäten (Stärken) und Gefährdungen (Schwächen) von ihrer *Hierarchie* kontrolliert, behandelt und damit nach innen wie nach aussen verdeckt. Auf dem (wie immer faktisch verschlungenen) Instanzenzug der Hierarchie werden alle Probleme, alle akuten Mehrdeutigkeiten und Widersprüche des Organisationsalltags auf eine *Spitze* getrieben, dort entschieden oder verlagert – und umgekehrt: von dieser Spitze erzeugt, nach unten verteilt und gegen die Kenntnisse, Routinen und Rücksichten des Alltags eingesetzt. Der Punkt der grössten Stärke einer Organisation ist zugleich der empfindlichste für jede Information, dass es besser gehen könnte als es geht. Ihn hat jede Organisationsberatung anzugreifen und für sich zu gewinnen. Gerade dabei kommt ihr die Öffentlichkeit, in der über den Ruf einer Organisation und ihrer Leitung entschieden wird, zu Hilfe. Im Zwischenfeld von Innen- und Aussenbildern der Organisation (die ja auch von den Mitgliedern wahrgenommen werden), wird Autorität herausgefordert und riskiert. Je höher der Einsatz, umso *teurer* kann und muss sich Beratung verkaufen.²⁴ Und umso mehr können Beratene wie Berater eine gelungene Beratung wertschätzen – zur Mehrung des beiderseitigen Rufes.

Nun weiss mittlerweile jeder, dass die Autorität der Organisationshierarchie nicht durch ihr Wissen begründet ist – durch Fachwissen schon gar nicht, aber auch nicht durch

gemacht, der schonungslos Schwachstellen von Unternehmen aufspürt", meint etwa die *Süddeutsche Zeitung* am 14.12.1998 anlässlich seiner Wahl zum Hochschulrat der Technischen Universität München.

²⁴ Unter Beratern und Beratungsaspiranten ist durchgängig bekannt, dass man niemals zu niedrige Tagessätze verlangen darf, wenn man ins Geschäft kommen und dort bleiben will. Berger & Partner haben sich ganz auf Globaldiagnosen (Stärken- und Schwächenprofile) und Strategieberatungen spezialisiert, können und müssen in den beratenen Unternehmen mithin stets hoch hinauf. Die Tagessätze dieser Marktkategorie liegen mindestens bei 1500 D-Mark und können auch 6000 D-Mark erreichen. Einzelne Berater sind angewiesen, einen möglichst hohen Anteil ihrer Arbeitszeit (bis zu 80 Prozent) "billable", das heisst irgendeinem Kunden "verrechenbar" zu halten.

Kenntnis aller Details der organisatorischen Abläufe, Zuständigkeiten und Fertigkeiten.²⁵ Von der Organisationsspitze werden nur noch Kontaktbereitschaft, Überblick und, was die Zukunft betrifft, Visionen verlangt. Zur Kompensation ihres Nichtwissens wird dann aber sehr nachhaltig gefordert, dass sich alle folgenreiche Entscheidungen, die doch nur entlang der Hierarchie getroffen werden können, gut beraten zeigen. Und je mehr Rücksichten auf die Folgen für die Umwelt der Organisationen eingeklagt werden (Naturschutz, Arbeitsplatzschutz, nationale Interessen usw.), umso weniger wird man daran glauben, dass dieser gute Rat in den Organisationen selbst erzeugt werden könnte – werden dort doch nur die parzellierten Einsichten und blinden Flecken zur Geltung gebracht und bestärkt. Externe Beratung und die Demonstration des unabhängig Beratenseins werden unausweichlich. Die marktfähige Beratung gedeiht auf Kosten der internen Stäbe. Freiheit besteht nur noch im Blick auf die Qualität der Berater, also auf den Vergleich, welche Berater wie von anderen Organisationen berufen und bewertet werden. Zusammen mit gross angelegten Reformprojekten, von denen eines das andere ablöst und die selber kaum ohne Beratung auskommen, ist Organisationsberatung eine der Möglichkeiten, mit denen sich die Hierarchie in ihrer durch Dauerkritik etablierten Dauerkrise einrichten kann. Beratung verschafft der Hierarchie vor allem anderen eines: Zeit. Und das scheint in einer Zeit, die keine Zeit hat, ihren Preis wert zu sein. "Wer ruft Sie?" fragt der *Spiegel* in seiner Ausgabe Nr. 2 vom 5.1.1987. Berger: "Die Vorstände oder die Inhaber." [...] *Spiegel*: "Was können Berater wie Sie besser als die Unternehmensführer?" Berger: "Wir haben zunächst einmal Zeit, uns über ein Problem Gedanken zu machen, was ein im Tagesgeschäft eingespannter Manager ja nicht ohne weiteres kann."

V.

Roland Berger sorgt dafür, dass die Spannung um sein Werk erhalten bleibt – sogar über das von ihm selbstgesetzte Ende seiner Unternehmerkarriere hinaus. Längst schon wollte er in die "Höhle der Löwen", auf dem Heimatmarkt des US-amerikanischen Consulting Fuss fassen, die eigene Unternehmensgeschichte um globale Erfolge bereichern. Im Jahr 1999 war es soweit: "German Consulting Guru Seeks U.S. Audience – [...] In Germany and other parts of

²⁵ In der Soziologie seit Max Weber bekannt und seit Heinz Hartmann, Funktionale Autorität. Systematische Abhandlung zu einem soziologischen Begriff, Stuttgart 1964, auch in der Betriebssoziologie zitierfähig. Für breitere Kreise siehe für viele nur John P. Kotter, Überzeugen und Durchsetzen. Macht und Einfluß in Organisationen, Frankfurt am Main 1989.

Europe, the reputation of Mr. Berger's firm has long been on a par with U.S. strategy giants such as McKinsey & Co., Boston Consulting Group and Bain & Co. Now, he wants to pick a fight in their backyard." berichtet die europäische Ausgabe des *Wall Street Journal* vom 17.8.1999. Ein Jahr später lassen sich bereits erste Erfolge vermelden.²⁶ Schon wurde die Selbstvermarktung dem Globalisierungsimpuls angepasst. Weltweit sei Berger & Partner die Number One der Topmanagementberatung – jedenfalls die Nummer Eins aller Konkurrenten "europäischen Ursprungs".²⁷ Die europäische Beheimatung soll gerade die transatlantischen Erfolgsaussichten begründen. US-amerikanische Firmen, die in Europa Produktionen und Geschäfte betreiben (wollen), werden durch Berger & Partner mit markt- und mentalitätsspezifischen Strategiekompetenzen versorgt. Der Imperativ "act local" wird also zum eigentlichen Spielmaterial im global play. Nicht nur der Verwirklichung eines lang gehegten Vorhabens, nicht nur der Spannung für die letzten Berufsjahre des Seniors dient dieses riskante Engagement (obwohl beidem vielleicht auch). Nach seinem 65. Geburtstag wird Berger die operative Leitung ganz an seine Partner abgeben, denen die Firma seit kurzem ohnehin vollständig gehört.²⁸ Der Abgang der prominenten und nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in Politik, Wissenschaft und Kultur vernetzten Gallionsfigur könnte den Wert des Unternehmens um einiges schmälern. Die Unternehmensexpansion mag hier Vorbeuge leisten. Aber ob sie – in Wirtschaftswerten gemessen – nun gelingt oder nicht: Als Publizist, Berater und Kommissionär wird Roland Berger wohl auch nach seiner Unternehmerlaufbahn noch für einige Zeit ein gefragter Mann bleiben.

²⁶ Siehe die Pressemitteilung zur Jahrespressekonferenz der Berger-Gruppe am 11. Juli 2000 (erhältlich auf der Internetseite, siehe Angabe Anmerkung 2) und die Zeitungsausgaben einen Tag später (*Süddeutsche Zeitung*, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* und weitere).

²⁷ Siehe <http://www.roland-berger.com/flash.html> und öfter.

²⁸ Als Beiratsvorsitzender bleibt er der Firma noch fünf weitere Jahre erhalten, siehe *manager magazin* Nr. 8 vom 24.7.1998, S. 30-32.