

Walt Bogdanich

Michael Forsythe

Schwarzbuch McKinsey

Die fragwürdigen Praktiken
der weltweit führenden
Unternehmensberatung

Econ

Walt Bogdanich, Michael Forsythe
Schwarzbuch McKinsey

Walt Bogdanich, Michael Forsythe

Schwarzbuch McKinsey

Die fragwürdigen Praktiken
der weltweit führenden
Unternehmensberatung

Übersetzung aus dem Englischen
von Karlheinz Dürr, Karsten Petersen
und Andreas Thomsen

Econ

Besuchen Sie uns im Internet:
www.ullstein.de

Wir verpflichten uns zu Nachhaltigkeit



- Klimaneutrales Produkt
- Papiere aus nachhaltiger
Waldwirtschaft und anderen
kontrollierten Quellen
- ullstein.de/nachhaltigkeit

Die Originalausgabe erschien 2022 unter dem Titel
When McKinsey Comes to Town
bei Doubleday, New York.



Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH

ISBN 978-3-430-21035-5

© der Originalausgabe
Doubleday, New York 2022

© der deutschsprachigen Ausgabe

Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2022

Redaktion: Michael Schickerling, schickerling.cc, München

Alle Rechte vorbehalten

Gesetzt aus der Sabon

Satz: LVD GmbH, Berlin

Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck

Für Stephanie, Nicholas und Peter
Für Leta, Aidan und Liam

Inhalt

Einführung	
Wenn McKinsey kommt	9
Kapitel 1	
Reich werden ohne Schuldgefühle: McKinseys Werte	33
Kapitel 2	
Gewinner und Verlierer: Motor der Ungleichheit	55
Kapitel 3	
Doppeltes Spiel: Dem Staat helfen, McKinsey zu helfen	83
Kapitel 4	
McKinsey im ICE: »Wir machen keine Politik, wir setzen Dinge um.«	117
Kapitel 5	
McKinsey freundet sich mit Chinas Regierung an	141
Kapitel 6	
Wächter am Tor zur Unterwelt: Rauchen und dampfen	167

Kapitel 7	
Turbolader für das Geschäft mit Opioiden	197
Kapitel 8	
Wie man aus einer Kohlemine einen Diamanten macht	226
Kapitel 9	
Faule Kredite: McKinsey an der Wall Street	258
Kapitel 10	
Allstates geheime Dokumente: Gewinnen wird zum Nullsummenspiel	288
Kapitel 11	
»Robbenjagd«: Das Südafrika-Debakel	309
Kapitel 12	
Im Dienst des saudischen Staats	336
Kapitel 13	
Kumpelherrschaft: Ein halbes Jahrhundert beim britischen NHS	356
Kapitel 14	
McKinsey ist überall	380
Epilog	403
Quellenhinweis	407
Dank	411
Anmerkungen	419

Einführung

Wenn McKinsey kommt

In der Industriestadt Gary im US-Bundesstaat Indiana, kurz hinter den rostenden Brücken, abblätternden Farben und dem Rangierbahnhof, liegt ein gepflegtes grünes Grundstück, das seltsam deplatziert wirkt. Es ist ein mit Gras, Büschen und Bäumen bewachsener Hügel, der von den tristen, massigen Überresten einer Fabrik überschattet wird, die einst das größte und profitabelste Unternehmen der Welt war – die U.S. Steel Corporation.¹

Zur Rechten, in Richtung Nordosten, ragen ein Hochofen und mehrere Fabrikschlote hoch in den Himmel. Dort wird nach dem Thomasverfahren Stahl hergestellt, unter so großer Hitze, dass das geschmolzene, weiß glühende Metall aus dem Hochofen fließt wie Lava aus einem Vulkan. Nichts in dieser Umgebung wirkt weich oder versöhnlich, es gibt nur Beton, Gluthitze und Metall. Zur Linken erstrecken sich reihenweise Hallen mit Giebeldächern bis zum westlichen Horizont. Hier wird der Rohstahl bearbeitet, um ihn weniger brüchig zu machen, bevor er zu massiven Rollen gewalzt wird, die dann in alle Welt verschifft werden.

Das Gelände des Stahlwerks zieht sich über 11 Kilometer am Südufer des Lake Michigan entlang und ist mit 320 Kilometern Bahngleisen, einem eigenen Krankenhaus sowie mit Werksfeuerwehr und -polizei ausgestattet.² In früheren Jahren kam das Unternehmen seiner gesellschaftlichen Verpflichtung nach, indem es Arbeiter mit guter Stimme und mit Schutzhelm

in Grundschulen in der ganzen Stadt schickte, um dort Weihnachtslieder zu singen.

Inmitten dieser grünen Oase befindet sich eine Gedenkstätte aus Granit mit einem Buch, in dem festgehalten ist, wie 513 Menschen durch Unfälle im Stahlwerk ums Leben kamen. Dieses *Buch der Toten*, mit einem dicken Schutzumschlag aus Kunststoff und voller Rußflecken, erzählt die Geschichten von Arbeitern, die von Güterwaggons, Lastwagen oder Stahlteilen zu Tode gequetscht wurden.³ Andere waren durch einen Sturz umgekommen, wurden durch eine Explosion in Stücke gerissen, waren erstickt oder verbrannt, wurden bei lebendigem Leib verschüttet oder ertranken sogar. Einundvierzig von ihnen waren durch einen Stromschlag zu Tode gekommen. Der gewerkschaftsnahe Reporter Joseph S. Pete hat berichtet, dass bei vielen Beerdigungen von Stahlarbeitern der Sarg geschlossen bleibt;⁴ das *Buch der Toten* erklärt, warum.⁵

Einst verkörperte die Stadt Gary die Verheißung des industriellen Amerika,⁶ eines Schmelztiegels diverser ethnischer Gruppen, die nach einem besseren Leben strebten, nach Geld für eine Hochschulbildung, bezahltem Urlaub und einer Betriebsrente. Das brachte eine solide Mittelschicht hervor, zwei Nobelpreisgewinner⁷ und die Jackson Five⁸ sowie Emissionen, die Luft und Wasserwege verschmutzten.

Im letzten Viertel des 20. Jahrhunderts ging es mit dem Konzern rapide bergab, wegen billigen Stahls aus dem Ausland, veralteten Anlagen und fragwürdigem Management. Die Belegschaft schrumpfte auf unter 8.000 Beschäftigte.⁹ Ganze Abteilungen wurden geschlossen oder verkleinert.

Der Verfall griff auch auf Gary über, die Stadt, die vor über hundert Jahren von U. S. Steel als »Triumph wissenschaftlicher Planung« gegründet worden war.¹⁰ Gegen Ende des Jahrhunderts war Gary zu einer Kulisse aus verlassenen Bürogebäuden, Läden und Kirchen verkommen. Anstatt für deren Abriss Geld auszugeben, das die Stadt nicht hatte, vermietete Gary die Schauplätze an Filmproduktionen, die dort postapokalypt-

tische Science-Fiction-Streifen und Horrorfilme drehen, darunter *A Nightmare on Elm Street* und *Transformers*.¹¹ Sogar eine Szene aus der TV-Miniserie *Chernobyl* wurde dort gedreht.

Die Kriminalität nahm sprunghaft zu,¹² und die Einwohnerzahl der Stadt ging von einem Maximum von 177.000 im Jahr 1960 auf 69.000 zurück.¹³ Plakatwände entlang der südlichen Grenze des Stahlwerks reflektieren die Stimmung einer Bevölkerung, die ihren Halt verloren hat. »Shackled by Lust? Jesus Sets You Free« (»Von Lust gefesselt? Jesus macht dich frei«) heißt es auf einem der Plakate,¹⁴ gefolgt von Werbeplakaten eines Stripklubs, eines auf Schadensersatz spezialisierten Rechtsanwalts und eines Spielcasinos.

Doch das Jahr 2014 brachte Garys Stahlarbeitern einen Hoffnungsschimmer. Der neue Chef des Unternehmens, Mario Longhi, hatte eine elitäre Unternehmensberatung namens McKinsey & Company engagiert,¹⁵ um in den alternden Stahlkonzern neue Ideen einzubringen. Seit Jahrzehnten hatte McKinsey mit dem Ruf einer Firma, die wissenschaftliche Lösungen für komplexe Probleme liefert, um Klienten geworben. Blue-Chip-Unternehmen und Regierungen in aller Welt engagierten McKinseys Consultants, ebenso wie die Central Intelligence Agency (CIA), das Federal Bureau of Investigation (FBI), das Pentagon (US-Verteidigungsministerium) und andere, weil sie glaubten, die Firma habe die Intelligenz und das Know-how, die dem eigenen Management fehlten.¹⁶

McKinsey kam mit dem Ziel zu U. S. Steel, den ikonischen Status des Stahlherstellers wiederherzustellen, den er einst als das herausragende Unternehmen genoss, das die Brücken und Gebäude der Nation baute – und die Waffen, mit denen Amerika seine Feinde besiegte. Mit McKinseys Hilfe, so versprach U. S. Steel, werde das Unternehmen diesen Geist wieder aufleben lassen, durch »einen unbeirrbaren Fokus auf ökonomischen Gewinn, unsere Kunden, unsere Kostenstruktur und Innovationskraft«¹⁷ – und all dies sollte erreicht werden, ohne

die Arbeitssicherheit zu gefährden oder die Umwelt zu belasten. Die arbeitende Bevölkerung der Stadt Gary hatte kaum eine Vorstellung davon, was von diesen hoch bezahlten Unternehmensberatern zu erwarten sein würde, von denen einige an einer Eliteuniversität der Ivy League¹⁸ Wirtschaft studiert hatten.

Doch die Stahlarbeiter – wie schon andere vor ihnen – würden bald erleben, was passieren kann, wenn McKinsey kommt.

Die Bauarbeiten an U. S. Steels Stahlwerk in Gary hatten 1906 unter der Leitung des damaligen Chairman of the Board, dem Vorsitzenden des Verwaltungsrats der Firma, begonnen. Er hieß Elbert H. Gary,¹⁹ war ehemaliger Richter, wurde »Judge Gary« genannt und wollte, dass die Stadt seinen Namen trägt, obwohl er selbst nicht dort leben mochte. Judge Gary, der von einem Historiker einmal als »griesgrämiger Moralist« bezeichnet wurde, kümmerte sich weniger um das Wohlergehen der Einwohner der Stadt als vielmehr um die Effizienz und Profitabilität seines Stahlwerks.²⁰

Judge Gary suchte die Gesellschaft europäischer Adliger und sammelte Renaissance-Kunstwerke,²¹ während die Arbeiter seiner Fabrik im »Patch« (sinngemäß: »Schandfleck«) lebten, einem rauen, von Krankheiten heimgesuchten Viertel, in dem es zweihundert Saloons mit Namen wie »Bucket of Blood« (»Eimer voll Blut«) gab. Sie arbeiteten zwölf Stunden am Tag, sieben Tage die Woche. Eine kirchliche Gruppe nannte diese 84-Stunden-Woche einmal eine »Schande für die Zivilisation«, ein Kongressausschuss bezeichnete sie als »brutales System industrieller Sklaverei«.²² Judge Gary war das ziemlich egal: Er lehnte Gewerkschaften ab, betrachtete Arbeiterführer als sozial minderwertig und glaubte, seine Belegschaft würde es vorziehen, möglichst viele Stunden zu arbeiten.²³

Auch der Gründer von McKinsey & Company, James O. McKinsey, ein Buchhalter aus den Ozark Mountains, glaubte

an Effizienz und Profit. Seine noch junge Firma begann während der Weltwirtschaftskrise, U.S. Steel zu beraten. Bald wurde der Stahlkonzern zum größten Klienten von »the firm« – der »Firma«, wie McKinsey & Company sich gerne nennt (und was in diesem Zusammenhang so viel wie »Kanzlei« bedeutet): Sie stellte über vierzig Consultants für U.S. Steel ab.²⁴ Zu einem bestimmten Zeitpunkt entfiel mindestens die Hälfte der Einnahmen von McKinseys New Yorker Büro auf den Stahlkonzern. Als der Kongress mit dem 1935 verabschiedeten National Labor Relations Act (Nationales Mitbestimmungsgesetz, auch bekannt als »Wagner Act«) Arbeitgebern vorschrieb, mit Arbeitnehmern, die höhere Löhne und bessere Sicherheitsvorkehrungen am Arbeitsplatz forderten, in Verhandlungen zu treten, gründete McKinsey eine spezielle Abteilung, um Konzernmanager zu beraten, wie sie am besten mit solchen Forderungen fertigwerden konnten.²⁵ Doch schließlich verlor McKinsey seinen wichtigsten Fürsprecher bei U.S. Steel, und in den 1950er-Jahren trennten sich die Wege der beiden Unternehmen.²⁶ Als jedoch der Stahlhersteller sechzig Jahre später in Bedrängnis geriet, beschloss U.S. Steels neuer Vorstandschef (CEO) Mario Longhi, die frühere enge Beziehung wiederherzustellen.

Der in Brasilien geborene Longhi wurde 2013 zum CEO von U.S. Steel berufen.²⁷ Er übernahm ein Unternehmen, das von alten, ineffizienten Produktionsverfahren behindert wurde. Kleinere Hersteller mit neueren Technologien hatten der schwerfälligen U.S. Steel Corporation – die schon seit Jahren keinen Gewinn mehr erzielt hatte – große Marktanteile abgenommen.²⁸

Wie Judge Gary trug Longhi einen Schnauzbart und schätzte Opulenz. Er kaufte ein Anwesen in Florida mit zehn Badezimmern, Gästehaus, separatem Fitnessstudio, Heimkino und Swimmingpool.²⁹ Später verkaufte er den Komplex für 9,8 Millionen Dollar.³⁰ Außerdem besaß er eine Immobilie auf Fisher Island,³¹ einer der reichsten Enklaven der Vereinigten

Staaten, die unweit Miamis vor der Küste Floridas liegt und nur per Fähre, Hubschrauber oder privater Jacht zu erreichen ist.

Longhi hatte keine Erfahrung mit einem großen, voll integrierten Stahlkonzern – seine vorherige Berufserfahrung hatte er größtenteils bei der Aluminum Company of America (Alcoa) gesammelt. Aber er kannte Leute, die ihm helfen konnten, und zwar seine »seit Langem vertrauten Consultants«:³² McKinsey & Company.

In Longhis Auftrag implementierte McKinsey einen »transformativen« Businessplan, der »The Carnegie Way« genannt wurde, zu Ehren von Andrew Carnegie, einem der Gründer von U. S. Steel.³³ Dieser Plan war so wichtig für U. S. Steels Zukunft, dass er im Geschäftsbericht des Konzerns für 2014 immerhin 49-Mal erwähnt wurde. Eines der wichtigsten darin aufgeführten Ziele war, eine effizientere, weniger kostspielige Möglichkeit zu finden, um die alternden Anlagen und die Infrastruktur des Stahlwerks instand zu halten. Es schien keine Firma zu geben, die besser in der Lage gewesen wäre, Wartungskosten in den Griff zu bekommen, als McKinsey – weithin anerkannt als die weltweit besten Experten für Effizienz.

Im darauffolgenden Januar sagte Longhi einem Branchenblatt, die Transformation von U. S. Steel sei ein »phänomenaler« Erfolg.³⁴ Als Beleg zitierte er seine Consultants, die »gesehen haben, was wir machen«, und zu dem Ergebnis gekommen seien, dass es »in diesem Land kein tiefgreifenderes und umfassenderes Transformationsprojekt gibt«. Longhi verwahrte sich gegen die Behauptung, sein Unternehmen habe nicht jede Möglichkeit geprüft, um die Ertragskraft zu steigern. »Wir tun alles, was notwendig ist – und das übrigens ziemlich effektiv.«

Mit einem neuen CEO und einem Turnaround-Plan begann der Aktienkurs von U. S. Steel zu steigen,³⁵ und für 2014 wies das Unternehmen zum ersten Mal seit sechs Jahren wieder einen Jahresgewinn aus.³⁶ Aber der Fortschritt war mehr Wunschdenken als Realität: Für das erste Quartal 2015 verzeichnete der Stahlhersteller einen Verlust von 75 Millionen

Dollar.³⁷ Der Einbruch hatte Folgen sowohl für die Belegschaft als auch die Investoren von U.S. Steel. Etwa 9.000 in den Fabriken des Konzerns beschäftigte Mitarbeiter – auch in Gary – erhielten einen Brief, in dem ihnen mitgeteilt wurde, dass sie mit ihrer Entlassung rechnen müssten. Die Wartungsmechaniker traf es besonders hart: Dutzende von ihnen wurden entlassen, und zweihundert weitere wurden in mobile Einsatztrupps herabgestuft, die deutlich niedrigere Löhne bekamen und in ihnen unbekannte Teile der Fabrik geschickt wurden, um dort zu arbeiten.³⁸

Die Gewerkschaftsmitglieder unter ihnen kamen zu der Überzeugung, der Carnegie Way sei lediglich ein Vorwand für die Absicht des Unternehmens, Kosten zu senken – ein Plan, von dem die Arbeiter sagten, er würde den Arbeitsschutz gefährden.³⁹ Mike Millsapp, Chef des Bezirks 7 der Stahlarbeitergewerkschaft, sagte, McKinsey habe keine Erfahrung darin, ein Stahlwalzwerk zu führen, und wisse nicht, »was notwendig ist, um die Beschäftigten vor Schaden zu bewahren«.

Diese Warnung erwies sich als prophetisch. Im Juni fanden Arbeiter des Stahlwerks in Gary ihren Kollegen Charles Kremke bewusstlos auf, mit Verbrennungen dritten Grades am Kopf. Nachdem er kurz darauf gestorben war, sagte eine Sprecherin von U.S. Steel, der Arbeiter habe nicht wiederbelebt werden können. Der Gerichtsmediziner befand, Kremke sei durch einen Stromschlag ums Leben gekommen,⁴⁰ doch es vergingen mehrere Monate, ohne dass U.S. Steel Angaben über seine Todesursache machte.

Wegen dieses tödlichen Unfalls machte der Bundesstaat Indiana U.S. Steel für vier Verstöße gegen Sicherheitsbestimmungen verantwortlich, die allesamt als »schwerwiegend« eingestuft wurden: das Versäumnis, vor einer anstehenden Wartung die Leitung vom Netz zu trennen; das Versäumnis, die Wartungsmechaniker angemessen darin zu schulen, wie sie erkennen, ob eine Leitung unter Spannung steht; das Versäumnis, vor der Wartung einer Anlage zu prüfen, ob sie von

der Spannung getrennt ist; das Versäumnis, Mechanikern, die unter beengten räumlichen Verhältnissen eine unter Spannung stehende Anlage warten, eine Schutzausrüstung zur Verfügung zu stellen.⁴¹

Die Entlassungen und die Sicherheitsmängel hielten U.S. Steel keineswegs davon ab, wie geplant 21,7 Millionen neue Aktien auszugeben. Diese Sonderemission, die 482 Millionen Dollar einbrachte, fand im August statt⁴² – demselben Monat, in dem die Gewerkschaft dem Konzern den Vorwurf gemacht hatte, seine Instandhaltungsabteilung entkernt zu haben. Die Gewerkschaft war verärgert über die Sicherheitsprobleme und organisierte am 26. August eine Protestkundgebung vor dem Haupttor von U.S. Steels Fabrik in Gary – normalerweise finden solche Gewerkschaftskundgebungen nur während Tarifverhandlungen statt.

Die Demonstrierenden skandierten: »McKinsey sucks! McKinsey sucks!« Gewerkschaftsmitglieder trugen Plakate, mit denen sie unmissverständlich ihre Meinung kundtaten:⁴³

- »Hello Mario! McKinsey must go.«
- »McKinsey hat uns bestohlen.«
- »McKinsey = Vertragsbruch.«
- »Gewerkschaft ja, McKinsey nein.«
- »McKinsey beklaut uns!«
- »Gebt McKinsey einen Tritt in den ... (Bild eines Stiefels)!«

In den Tagen nach Kremkes Tod befürchtete Jonathan Arrizola, ein 32 Jahre alter Veteran der U.S. Navy und Vater von zwei kleinen Kindern, dass seine Arbeit in der Anlagenwartung zu gefährlich werden könnte, und machte sich deshalb auf die Suche nach einem anderen Job. Arrizola erzählte seiner Frau Whitney, dass auch er kürzlich bei der Arbeit einen Stromschlag erlitten habe. »Er hat sich ständig darüber beschwert, dass die McKinsey-Truppe Arbeiter entließ«, sagte sie einem Reporter der *Times of Northwest Indiana*.⁴⁴ »Stän-

dig sind Arbeitskollegen haarscharf an Unfällen vorbeigeschrammt.«

Dann, gegen Ende September 2016, war Arrizola einer der Mechaniker eines vierköpfigen Einsatztrupps, das einem Problem mit der Elektrik eines Krans auf den Grund ging, als er einen Stromschlag mit 480 Volt erlitt und starb.⁴⁵

»Das Einzige, was diese Leute interessiert, ist Geld«, sagte seine Frau, als sie vom Tod ihres Mannes erfuhr. »Ich habe keinen Mann mehr. Meine Kinder haben keinen Vater mehr. Ich habe keine Ahnung, wie ich die Raten für mein Haus, mein Auto oder die Rechnungen bezahlen soll. Ich war Hausfrau und Mutter, ich habe keine Berufserfahrung. Jon war alles für mich.« Freunde und wohlmeinende Helfer sammelten über eine GoFundMe-Kampagne 14.000 Dollar, um sie zu unterstützen.⁴⁶

Billy McCall, der Chef der Ortsgruppe 1066 der United Steelworkers zu der Zeit, als der Carnegie Way umgesetzt wurde, sagte, Arrizola sei im Kollegenkreis sehr beliebt gewesen. »U. S. Steel hat all diese Maßnahmen aus den Empfehlungen von McKinsey umgesetzt, und letzten Endes wurde er von einem Bereich, wo er sich gut auskannte, in einen anderen versetzt, wo er sich nicht so gut auskannte«, so McCall weiter.⁴⁷ »Es kann gut sein, dass das die direkte Ursache dafür war, dass er gestorben ist.«

Für die tödlichen Unfälle von Kremke und Arrizola durch Stromschläge verhängte die Occupational Safety and Health Administration (Aufsichtsbehörde für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz) Geldstrafen in Höhe von insgesamt 42.000 Dollar gegen U. S. Steel; dieser Betrag wurde allerdings später durch Verhandlungen mit dem Stahlkonzern auf 14.500 Dollar herabgesetzt.⁴⁸ Außerdem verpflichtete sich der Konzern, zehn Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen, um in Zukunft ähnliche Unfälle zu verhindern.⁴⁹ Adam Finkel, der ehemalige oberste Aufsichtsbeamte für Arbeitssicherheit unter

Präsident Clinton, sagte, solche Geldstrafen würden von vornherein niedrig angesetzt und dann »immer weiter runtergehandelt, immer weiter runter, immer weiter runter«. Finkel weiter: »Wenn man einen wilden Esel belästigt, der auf staatlichem Weideland grast, bekommt man eine höhere Geldstrafe aufgebremst, als wenn man einen Arbeiter um sein Leben bringt.«⁵⁰

Die Beschwerden von Gewerkschaften über Sicherheitsmängel wurden von Investoren des Stahlkonzerns ins Feld geführt, als sie eine Sammelklage einreichten, in der sie U. S. Steel vorwarfen, sie über die finanzielle Situation des Unternehmens getäuscht zu haben.⁵¹ Hauptsächlich aufgrund von vertraulichen Gesprächen mit elf aktiven oder früheren Beschäftigten der U. S. Steel Corporation, viele davon Manager oder Vorarbeiter, bezeichnete die Investorengruppe den Carnegie Way als »Täuschung«, als Feigenblatt für extreme Kostensenkungen durch »massive Entlassungen und Aufschieben dringend notwendiger Wartungs- und Reparaturarbeiten«. Sie sagten, nach diesen Maßnahmen sei dem Unternehmen nur noch »eine Rumpfmannschaft von unerfahrenen Fabrikarbeitern« geblieben, »die nicht wussten, wie man die Anlagen wartet oder repariert, und denen sehr lange Arbeitszeiten abgefordert wurden, bis zu 90 Stunden pro Woche. Das alles hat zu mehreren gravierenden und ungeplanten Ausfällen geführt.«⁵²

Das Unternehmen machte sich die Devise »don't buy, get by« (»kauf nichts, wurstle dich durch«) zu eigen, was bedeutete, dass Manager nur noch Ersatzteile kaufen sollten, wenn es absolut unumgänglich war, laut Aussage eines Einkäufers von U. S. Steel, der hauptsächlich dafür zuständig war, Ersatzteile für die amerikanischen Stahlwerke des Konzerns zu bestellen. Anstatt notwendige Reparaturen durchzuführen, so sagte dieser Angestellte, wurden Wartungstrupps angewiesen, defekte Maschinen »zurechtzuflicker«, um sie notdürftig am Laufen zu halten.⁵³

Bestellungen für bestimmte Teile mussten von einem sogenannten »Control Tower« genehmigt werden, der aus McKin-

sey-Leuten und dem Chef des Werks bestand.⁵⁴ »Die Einführung des Control Tower führte dazu, dass deutlich weniger Bestellungen genehmigt wurden«, hieß es in der Klageschrift der Investoren. Ein ehemaliger Leiter der Instandsetzungsabteilungsleiter an einem anderen Standort von U. S. Steel sagte, McKinsey habe nichts von »unbedingt erforderlicher« struktureller Instandhaltung wissen wollen, aufgrund der Kosten, und die Berater hätten eine Rolle beim Zusammenstreichen des Etats für Reparaturen und Wartung gespielt. (McKinsey und U. S. Steel sagten dagegen, die Consultants hätten keine Genehmigungsbefugnis für den Kauf von Teilen gehabt.)

Billy McCall, der ehemalige Gewerkschaftsfunktionär, sagte, er habe erfahren, dass McKinsey einen prozentualen Anteil dessen erhielt, was U. S. Steel angeblich einsparte.⁵⁵ Tatsächlich hing die Höhe von McKinseys Honorar unter anderem vom finanziellen Erfolg des Stahlproduzenten ab – was Fragen zu den Motiven der Firma bei der Empfehlung von Ausgabenkürzungen aufwirft.

Nachdem Donald J. Trump im November 2016 die Präsidentschaftswahlen gewonnen hatte – unter anderem mit dem Versprechen, wieder mehr Industriearbeitsplätze zu schaffen –, beschlossen Longhi und sein Stellvertreter David Burritt, dass es an der Zeit sei, Kasse zu machen. Die beiden verkauften Aktien im Wert von insgesamt 25 Millionen Dollar, verteilt über acht Handelstage.⁵⁶ Longhi sagte gegenüber CNBC, er hoffe, 10.000 Arbeitsplätze zurückzubringen, und verwies auf ein günstigeres regulatorisches Umfeld und niedrigere Steuern.⁵⁷

Longhis Optimismus hielt bis Anfang 2017 an, als er Investoren versicherte, das Schlimmste sei überstanden. Wenige Tage nach Trumps Amtsantritt wurde Longhi vom Präsidenten zu einem von 28 Wirtschaftslenkern ernannt, die in dessen Manufacturing Jobs Initiative (»Initiative zur Schaffung von Industriearbeitsplätzen«) mitarbeiten sollten.⁵⁸

Und das war der Stand der Dinge, bis U. S. Steel drei Monate

später das Betriebsergebnis für das erste Quartal 2017 veröffentlichte. Börsenanalysten hatten mit einem hohen Gewinn gerechnet, doch stattdessen schockierte der Stahlkonzern die Wall Street mit einem Nettoverlust von 180 Millionen Dollar. Daraufhin stürzte der Aktienkurs um 27 Prozent ab – der größte Tagesverlust des Unternehmens seit über 25 Jahren.⁵⁹

Gordon Johnson von Axiom Capital Management nannte den Verlust umso besorgniserregender, »weil er in einem Markt entstanden ist, in dem im Vergleich zu früheren Jahren höhere Preise für US-Stahl erzielt werden können«.⁶⁰ Zudem wies er darauf hin, dass die Branche »sowohl unter der Obama- als auch der Trump-Regierung starken Schutz vor Importen genossen hat«, dank Einfuhrzöllen. Johnson schloss mit der Bemerkung, dass für den Konzern, wenn er denn schon in guten Zeiten so schlecht abschnitt, der Rest des Jahres »wie ein ›*Nightmare on Elm Street*‹ aussehen wird« – eine unbeabsichtigte Anspielung auf Garys Rolle in diesem Horrorfilm.

Innerhalb von zwei Wochen nach diesem Quartalsbericht verließ Longhi U. S. Steel mit einem Bonus von 4,54 Millionen Dollar.⁶¹ Longhi war nicht der Einzige, der verschwand – sein hochgelobter Carnegie Way verblich wie ein Fußabdruck am Sandstrand des Lake Michigan. Während der Carnegie Way in U. S. Steels Jahresbericht 2016 noch über vierzigmal erwähnt worden war, wurde er im Jahresbericht 2017 keines einzigen Wortes mehr gewürdigt.⁶² Die Geschichte war ausgelöscht worden nach sowjetischem Vorbild.

Der Stahlkonzern formierte sich neu und entwickelte 2018 einen neuen Plan *und* einen neuen Slogan.

»Unseren Anstrengungen liegt die Überzeugung zugrunde«, ließ U. S. Steel wissen, »dass wir als Unternehmen agieren müssen, das seinen Prinzipien treu bleibt und sich an einen Verhaltenskodex hält, der aus unseren Gary-Prinzipien und unseren Grundwerten hervorgeht.« Diese Grundwerte »sind in unseren STEEL-Prinzipien zum Ausdruck gebracht ...: ›Safety First, Trust and Respect, Environmentally Friendly Activities,

Ethical Behavior, and Lawful Business Conduct«.⁶³ (»Sicherheit geht vor, Vertrauen und Respekt, umweltfreundliche Aktivitäten, ethisches Verhalten und gesetzmäßiges Geschäftsgebaren«.)

STEEL – mit einem Hauch von Ayn Rand. Als Weihnachtspräsent überreichte der neue Konzernchef David Burritt dem früheren Gewerkschaftsfunktionär Billy McCall ein Überraschungsgeschenk: das Buch *Atlas Shrugged* (*Atlas wirft die Welt ab*).⁶⁴ »Das ist die aktuelle Philosophie«, sagte McCall in einem Interview. »Das ist die Unternehmensphilosophie, das können Sie gerne weitersagen.«

Obgleich nun sowohl Longhi als auch der Carnegie Way ihr Haltbarkeitsdatum überschritten hatten, blieb McKinsey dem Stahlhersteller verbunden und stellte ihm von 2018 bis 2020 mindestens 13 Millionen Dollar an Beratungshonoraren in Rechnung, laut Unterlagen von McKinsey.⁶⁵

Drei McKinsey-Consultants haben sogar einen Artikel verfasst, in dem sie ohne einen Hauch von Ironie erklären, »warum es bei der Instandhaltung aufs Personal ankommt«.⁶⁶ Die Autoren räumen ein, dass man bei der Personalpolitik im Bereich Instandhaltung leicht Fehler machen kann: »Wenn man zu viele und zu schnell Stellen kürzt, geht das auf Kosten der Zuverlässigkeit. Und einmal gemachte Fehler sind schwierig zu korrigieren.«

Vor allem, so könnte man hinzufügen, wenn Menschen gestorben sind.

In Disneyland gibt es kein *Buch der Toten* – natürlich nicht in einem Vergnügungspark, der als »der fröhlichste Ort der Welt« verkauft wird. Walt Disney konzipierte den Park als reine Fantasiewelt. »Ich will meinem Publikum nicht die Welt zeigen, in der sie leben«, sagte er einmal.⁶⁷ »Ich will ihnen das Gefühl vermitteln, in einer anderen Welt zu sein.« Disneyland bot einen Mix aus Vergangenheit und Zukunft, Abenteuer, Bootsfahrten, für Fotos posierende Comicfiguren und themen-

bezogenen Achterbahnfahrten. Einige Fahrgeschäfte sollten den Gästen ein wohliges Schaudern einjagen, sie aber nicht gefährden. Unter Walt Disney, der 1966 starb,⁶⁸ hatte der Park eine vorbildliche Sicherheitsbilanz und erwarb sich den Ruf, in Sachen Sicherheit Branchenbesten zu sein.⁶⁹

Schon ein paar Jahre nach seiner Eröffnung war der Freizeitpark zu einem kulturellen Phänomen geworden. In der Hochphase des Kalten Kriegs versuchte der sowjetische Regierungschef Nikita Chruschtschow, das »Magic Kingdom« zu besuchen, aber ihm wurde der Zutritt verwehrt.⁷⁰ »Ich habe gefragt: Warum denn nicht?«, erzählte Chruschtschow. »Was habt ihr denn da – Raketenabschussrampen?«

Beflügelt von Disneylands Erfolg expandierte der Konzern. Weitere Disney-Parks wurden eröffnet, darunter der größte von allen, das Disney World Resort in Orlando in Florida. Disney stieg zielstrebig in Bereiche wie das Filmgeschäft, Verlagswesen, Fernsehen und Broadway-Shows ein. Im Jahr 1994 wurde Paul S. Pressler, vorher Manager eines Spielzeugherstellers, Topmanager von Disneyland.⁷¹

Er gilt als gut aussehend, charismatisch und Günstling von Michael Eisner, dem damaligen CEO der Walt Disney Company.⁷² Er machte sich daran, das Unternehmen nach seinen Vorstellungen umzubauen, und beauftragte McKinsey, den Betrieb der Parks gründlich zu analysieren.

Nachdem McKinsey den Betrieb von Disney Parks über ein Jahr lang analysiert hatte, wurden Pressler am 13. Mai 1997 die Ergebnisse präsentiert, und zwar in Form eines vertraulichen Berichts unter dem Titel »Transforming Maintenance: Defining the Disney Standard« (»Instandhaltung umbauen: Der Disney-Standard wird definiert«).⁷³

McKinsey behauptete, einen Weg gefunden zu haben, um Disneyland effizienter zu machen und ohne Beeinträchtigungen der Qualität die Gewinne zu steigern. Das aber würde es notwendig machen, zu überdenken, wie die Anlagen gewartet werden sollten. In McKinseys Analyse für Pressler wurde ge-

fragt: »Intuition oder Wissenschaft?« Die richtige Antwort, so hieß es weiter, war »Wissenschaft« – und zwar nach McKinseys Definition.

Die Entscheidung, ob etwas gewartet werden sollte oder nicht, sei nicht aufgrund der Einschätzung von erfahrenen Mitarbeitern zu treffen, sondern vielmehr aufgrund der Auswertung von Wartungsprotokollen, Ausfallzeiten und Kosten. Dieses Verfahren wird als »Reliability Centered Maintenance« (RCM, »zuverlässigkeitsorientierte Instandhaltung«) bezeichnet und stammt ursprünglich aus der Luftfahrtindustrie, wo Sicherheit an erster Stelle steht.

Doch in Disneyland entwickelte sich dieses Verfahren hauptsächlich zu einem Vorwand für Kostensenkungen. Unter Verwendung von Begriffen wie »Kostenvermeidung« empfahl McKinsey, die Instandhaltungsarbeiten in den Parks einzuschränken, Arbeitsplätze zu streichen, einige Mitarbeiter schlechter zu bezahlen und für bestimmte Arbeiten externe Dienstleister zu beauftragen. Nur eine kleine Mannschaft, das Maintenance-Response-Team, sollte sich tagsüber um Pannen kümmern. Und selbst dieser Einsatztrupp, so McKinsey, könne in letzter Konsequenz um 30 Prozent verkleinert werden.

Eine sehr unbeliebte Maßnahme bestand darin, dass die meisten Wartungsmechaniker in die Nachtschicht versetzt wurden. Um den Schock einer so plötzlichen Umstellung zu dämpfen, empfahl McKinsey, Psychologen zu engagieren, die sich um Probleme wie Schlafmangel, Ernährungs- und Beziehungsstörungen kümmern sollten. Und jeder für die Nachtschicht eingeteilte Mitarbeiter sollte ein Jahresabo für den Newsletter *Working Nights* erhalten.

Zweifellos kannten die Consultants die Risiken, die es mit sich brachte, einen Themenpark, der ohnehin schon den Neid der gesamten Unterhaltungsbranche weckte, neu zu organisieren. Doch die Belohnung für die Umsetzung dieser Veränderungen, so meinten sie, sei eine »weltweit führende Instandhal-

tungsabteilung«, die dem Konzern am Ende viele Millionen Dollar einsparen werde.

McKinsey ließ die Begeisterung für die empfohlenen Veränderungen keineswegs durch Selbstzweifel trüben. »Das Ausmaß der Chance lässt einem den Atem stocken«, sagte man Pressler. »Ein so tief greifender Wandel wird nicht verwaltet – er muss geführt werden.« Um diese Herausforderung zu meistern, »muss die Unternehmensführung ein Team von echten Change-Champions motivieren und aufbauen«.

Es konnte allerdings schwierig werden, diese »echten Change-Champions« zu finden, da McKinsey keine besonders hohe Meinung von den meisten Parkmanagern hatte. Es fehle ihnen an »unentbehrlichen Kompetenzen«, was es notwendig mache, die Hälfte des leitenden Personals der Parks zu entlassen oder auszutauschen. Sobald die Berater ein Arbeitsgebiet untersucht hatten, schrieben sie: »Meetings, Verwaltung und Sicherheit kosten zu viel Arbeitszeit.« Außerdem empfahl McKinsey, Kosten einzusparen, indem man »Leistung anhand von Gemeinkosten und Dollar bewertet. Der Betriebsleiter muss für die Gemeinkosten am jeweiligen Standort verantwortlich gemacht werden«.

»Es ist nichts falsch daran, Geld zu sparen«, sagte Mike Goodwin, ein ehemaliger Chef eines Wartungstrupps, der *Los Angeles Times*. »Aber es darf nicht an den Kosten des wichtigsten Unternehmensziels gespart werden: den Park sicher zu betreiben.« Ein McKinsey-Consultant fragte einen anderen Wartungschef, Bob Klostreich, warum die Beckenbügel einer Achterbahn täglich inspiziert wurden, obwohl die Betriebsprotokolle zeigten, dass sie nie kaputtgehen.

Klostreich, der seit zwanzig Jahren bei Disney war, wurde wütend. »Der Grund, warum sie nicht kaputtgehen, ist ganz einfach, dass wir sie jeden Abend kontrollieren«, so Klostreich.⁷⁴ Goodwin sagte, Disney würde es als akzeptables Risiko einschätzen, die Beckenbügel nicht zu überprüfen. »Das ist ungefähr so, als würde ein Pilot sagen: ›Hey, wir sind

schon lange nicht mehr abgestürzt, also können wir uns den Preflight-Check sparen!«

Fünf Monate nachdem McKinsey empfohlen hatte, die Wartungskosten zu senken, warnte Klostreich Disney Parks, dass die Sicherheitsbedenken beim Personal des Parks zunähmen. »Wie Sie wissen«, schrieb er, »habe ich Ihnen und anderen gegenüber mehrfach meine tiefe Besorgnis darüber zum Ausdruck gebracht, dass die Bereitschaft, der Wille und die Fähigkeit des Managements, die dem Achterbahnteam zugewiesenen Highspeed-Attraktionen ordnungsgemäß und sicher zu warten, meiner Meinung nach erheblich nachgelassen hat. Unsere Personalausstattung und unsere Arbeitszeiten waren und sind mit einer effektiven täglichen vorbeugenden Gefahrenabwehr nicht vereinbar.«⁷⁵ Klostreich sagte, darauf habe er keine Antwort erhalten.⁷⁶

Im Jahr darauf kam es in Disneyland am Heiligabend zu einem tödlichen Unfall, der die gesamte Branche aufschreckte. Luan Dawson, ein 34-jähriger Programmierer bei Microsoft, und seine Frau, eine Apothekerin, warteten darauf, an Bord des nostalgischen Riverboats Columbia zu gehen, das gerade von einer Fahrt durch den Park zurückkehrte. Das schwere Schiff am Kai festzumachen erfordert ein Können, das nur durch Training und Erfahrung erworben werden kann. Doch an diesem Tag war eine Teamleiterin für einen fehlenden Mitarbeiter eingesprungen, obwohl sie mit diesem Schiff noch nie eine Übung absolviert und noch nie versucht hatte, es festzumachen.⁷⁷

Während das Schiff noch in Bewegung war – und zwar zu schnell, wie sich später herausstellte –, machte die Teamleiterin eine Ersatzleine aus Nylon an einer Metallklampe des Schiffs fest. Durch die Wucht des noch fahrenden Schiffs wurde die Klampe, die anscheinend an einer angefaulten Holzplanke festgeschraubt war, abgerissen und wie ein Geschoss fortgeschleudert. Sie tötete Dawson und entstellte seine Frau vor den Augen ihres Sohnes schwer, wie aus der Klageschrift

hervorgeht, die von Christopher Aitken eingereicht wurde, dem Anwalt der Familie Dawson. Auch die Teamleiterin wurde mit Verletzungen ins Krankenhaus eingeliefert.

Aitken sagte aus, früher sei eine sicherere Festmacherleine verwendet worden, die unter zu großem Zug reißt, aber an diesem Tag sei sie nicht zum Einsatz gekommen, sondern eine Ersatzleine aus Nylon.

Der tödliche Unfall löste eine Überprüfung der Sicherheitsvorkehrungen in den Vergnügungsparks im ganzen Land aus und führte direkt dazu, dass im Bundesstaat Kalifornien ein neues Gesetz verabschiedet wurde, das nach schweren Unfällen in solchen Parks eine unabhängige Untersuchung vorschreibt. Zuvor waren solche Untersuchungen von Mitarbeitern der Freizeitparks selbst durchgeführt worden. Familie Dawson einigte sich mit Disney auf einen vertraulichen Vergleich, der sich auf angeblich 25 Millionen Dollar Schadensersatz belief.⁷⁸

Aitken sagte, McKinseys Kostensenkungen seien eine der direkten Ursachen für den Unfall mit der Columbia, neben anderen.⁷⁹ Auf Empfehlung von McKinsey hatte Disney die besser bezahlten Sicherheitsexperten für jedes Fahrgeschäft – die sogenannten »Ride Leads« – eingespart, auch auf der Columbia.⁸⁰ Sie waren für die Sicherheit der Fahrgeschäfte verantwortlich. Auch an der Wartung wurde gespart. Wenn ein Mitarbeiter in der Instandhaltungsabteilung anrief, um einen Mechaniker anzufordern, weil ein Problem zu beheben war, dauerte es ewig, bis einer kam. Also rief niemand mehr an, so Aitken. Außerdem sei es auch nicht hilfreich gewesen, fügte er hinzu, dass die Mitarbeiter, die sich am besten mit den Fahrgeschäften auskannten, »gezwungen wurden, nachts zu arbeiten«.⁸¹

Im Februar 1999 – zwei Monate nach dem tödlichen Unfall mit der Columbia – schickte Klostreich seine an das Management von Disney gerichtete Warnung ein zweites Mal. »Ich befürchte, dass die Attraktionen inzwischen in einem noch

schlechteren Zustand sind als zu der Zeit, als ich das beige-fügte Memo verfasst habe«, schrieb er.⁸²

Später im selben Jahr wurde Klostreich gekündigt – ein Schritt, den er für Vergeltung wegen seiner Whistleblower-Aktion hielt. Disney sagte, er habe sich aus gesundheitlichen Gründen geweigert, nachts zu arbeiten, und tagsüber sei keine freie Stelle verfügbar gewesen. Klostreich reichte eine Kündigungsschutzklage gegen Disney ein, die jedoch abgewiesen wurde.⁸³

Im Juli 2000 traten die Sicherheitsprobleme noch deutlicher zutage. Eine Radachse löste sich bei einer Fahrt mit der Achterbahn Space Mountain, fiel hinunter und verletzte neun Menschen.⁸⁴ Als Unfallursache wurde mangelhafte Wartung angegeben.

Zwei Monate später fiel der vierjährige Brandon Zucker aus einem Waggon des Roger-Rabbit-Fahrgeschäfts und geriet unter einen anderen Wagen, wo er zehn Minuten lang eingeklemmt liegen blieb. Bevor er gerettet werden konnte, erlitt er einen Herzstillstand, der zu bleibenden Hirnschäden führte. Er konnte nie wieder gehen oder sprechen. Die zuständigen Mitarbeiter hatten ihn in einen Sitz gesetzt, der wegen seiner geringen Körpergröße für ihn nicht sicher genug war, und hatten es versäumt, den Beckenbügel ganz herunterzuklappen. Brandon starb im Alter von dreizehn Jahren.⁸⁵ Die zuständige Aufsichtsbehörde des Bundesstaats Kalifornien forderte Disney auf, erhebliche Veränderungen vorzunehmen, um das Fahrgeschäft sicherer zu machen.

David Koenig, der in etlichen Büchern und Artikeln ausführlich über Disneyland geschrieben hat, sagte, das Unternehmen habe eine Firma wie McKinsey gewollt, weil das Management der Meinung war, dass der Parkbetrieb zu teuer geworden sei. »Sie empfahlen dem Disneyland-Management: Reduziert Personal, reduziert Fortbildung, reduziert Instandhaltung, reduziert, reduziert, reduziert – alles reduzieren, bis die Sicherheit nicht mehr gewährleistet war«, so Koenig.⁸⁶ Er

wollte sich nicht festlegen, ob die Ursache der Probleme in McKinseys Empfehlungen lag oder in deren Umsetzung durch Disney. »Ich weiß nur, dass sie es waren, die den Stein ins Rollen brachten – und wir wissen alle, wohin das geführt hat.«

John J. Lawler, der früher an der School of Employment and Labor Relations der University of Illinois lehrte, vertritt die Auffassung, dass Unternehmensberater hauptsächlich dem Zweck dienen, die Pläne ihrer Klienten zu rechtfertigen.⁸⁷ »Kunden bekommen gern zu hören, dass sie das Richtige tun«, sagt Lawler und fügt hinzu, dass Managementmethoden, die als Best Practices gelten, »sehr oft von Unternehmensberatungen propagiert werden. Daher setzen sich solche Verfahren in der Wirtschaft weitgehend durch und werden institutionalisiert.«

Die Unfälle waren ein schwerer Schlag für den Ruf von Disneyland, aber sie bremsen keineswegs die unternehmensinterne Karriere von Paul Pressler, dem obersten Kostensenker. In einem Bericht der *Los Angeles Times* hieß es: »Pressler genoss einen kometenhaften Aufstieg und ließ dabei andere Führungskräfte hinter sich, darunter auch Manager des wesentlich größeren Disney World in Florida.«⁸⁸ Er wurde in den inneren Kreis von Disneys CEO Michael Eisner aufgenommen.

Dennoch war sein Lebenslauf durch Unfälle verunziert. Und es dauerte nicht lang, bis neue Fragen aufkamen – etwa, ob Presslers Wartungsstrategie klug sei und welche Rolle McKinsey dabei gespielt habe, dass sie empfohlen wurde.

Im Spätsommer 2003 hörten Disney-Mitarbeiter seltsame Geräusche, die aus dem Fahrgestell einer Achterbahn kamen, die einem Zug nachempfunden war, der durch den Big Thunder Mountain sauste. Mechaniker tauschten ein Führungsrad aus und nahmen den Zug wieder in Betrieb. Da »das gleiche ungewöhnliche Klicken« immer noch zu hören war, tauschten sie ein weiteres Rad aus. An dem Zug, der I. M. Brave (sinngemäß: »Ich bin mutig«) hieß, wurde ein gelbes Warnschild mit

dem Hinweis angebracht, dass er nicht mehr benutzt werden solle. Er wurde aber trotzdem weiter benutzt.⁸⁹

Am 5. September 2003 um kurz nach 11 Uhr, als die Temperatur schon fast ihr Tageshoch von knapp 31 Grad erreicht hatte, machten sich der 22-jährige Marcelo Torres und drei Freunde bereit, für die Fahrt durch den Big Thunder Mountain in den Zug zu steigen. Früher an diesem Vormittag hatten Disney-Mitarbeiter immer noch ungewöhnliche Geräusche gehört, den Zug aber nicht zur Inspektion aus dem Verkehr gezogen. Das gelbe Warnschild blieb am Zug.⁹⁰

Torres und seine Freunde wussten nicht, dass sie gerade in eine Achterbahn gestiegen waren, bei der es schon wiederholt zu Defekten gekommen war. Einen Monat zuvor mussten die Fahrgäste evakuiert werden, weil der Zug stehen geblieben war. Noch besorgniserregender war freilich, dass sich bei der vorangegangenen Fahrt zwei Haltebolzen von einer Achse gelöst hatten, wodurch die Radhalterung unbemerkt aufs Gleis gefallen war.⁹¹

Um 11.17 Uhr fuhr der defekte Zug mit 24 Fahrgästen zum dreizehnten Mal an diesem Tag ab, zu einer dreiminütigen Achterbahnfahrt mit Kurven und Drehungen, in denen der Zug eine Geschwindigkeit von bis zu anderthalb Metern pro Sekunde erreichte.⁹²

Da die ungewöhnlichen Geräusche immer noch auftraten, wurde beschlossen, den Zug nach der dreizehnten Fahrt aus der Bahn zu nehmen, um ihn zu inspizieren. Doch das erwies sich als zu spät. Als der Zug aus einer Steilkurve kam, brach durch die Beschleunigung eine Achshalterung. Am Ende verkeilte sich die lose Achse zwischen Gleis und Antriebswagen, drückte diesen nach oben und ließ ihn über den ersten Wagen zurückkrachen, wodurch der darin sitzende Torres zerquetscht wurde. Er starb, zehn weitere Personen wurden verletzt. Später stellten Ermittler der Aufsichtsbehörde Einzelteile des Zugs sicher, die über die gesamte Strecke verstreut waren.⁹³

Während der Ermittlungen wurden erhebliche Wartungs-

mängel und eine unzureichende Ausbildung des Personals festgestellt. Ein Wartungstrupp hatte versäumt, zwei Schrauben festzuziehen, mit denen die Radhalterung befestigt war, und die Radachse mit einem Drahtseil zu sichern. Das Fahrpersonal war nicht geschult worden, wie es auf ungewöhnliche Geräusche in der Achterbahn zu reagieren hatte, und kannte das System von Warnschildern nicht, mit dem defekte Züge bis zu ihrer Reparatur stillgelegt wurden. Der für die Wartung der Fahrgeschäfte zuständige »Sicherheitstrupp« hielt sich auch an anderen Fahrgeschäften nicht an das vorgeschriebene Verfahren für die Verwendung von Warnschildern. Und es war zulässig, dass ein Mechaniker für Arbeiten unterschrieb, die von einem anderen Mechaniker durchgeführt worden waren.⁹⁴

Der Bundesstaat Kalifornien verpflichtete Disney daraufhin, sämtliche Mechaniker externer Dienstleister am Big Thunder Mountain nachzuschulen, auch die Mitarbeiter, die dem mobilen Sicherheitstrupp zugeteilt waren, einschließlich ihrer Teamleiter. Die Aufsichtsbehörde ordnete an, dass sämtlichen Mitarbeitern klare Anweisungen dazu erteilt werden müssten, was zu tun sei, wenn ein ungewöhnliches Geräusch auftrat. Außerdem wurde untersagt, dass ein Mechaniker für Arbeiten unterschreibt, die er nicht persönlich durchgeführt hatte.⁹⁵

Im Auftrag der Familie Torres verklagte Christopher Aitkens Kanzlei Disney. In der Klageschrift wurde dem Konzern vorgeworfen, die Empfehlungen von McKinsey umgesetzt zu haben. »Disney wusste – oder hätte wissen müssen –, dass einschneidende Kürzungen bei der Sicherheit und Wartung der Anlagen letztlich verheerende Auswirkungen auf die Sicherheit des Publikums haben würden.« Und Disney wurde vorgeworfen, Mitarbeiter unter Druck zu setzen, um Fahrgeschäfte in Betrieb zu halten, Anreize zu setzen, die Einsparungen belohnten, und eine »Run-to-Failure«-Philosophie (»Laufen lassen, bis es kracht«) zu verfolgen.⁹⁶

Disney schloss einen vertraulichen Vergleich mit der Familie

Torres,⁹⁷ während McKinsey erklärte, die Arbeit der Consultants stehe »in keinem Zusammenhang mit den tragischen Vorfällen in Disneyland«.

Pressler – der Disney-Manager, der McKinsey beauftragt und die Empfehlungen der Berater umgesetzt hatte – war nicht mehr da, um sich mit den Nachwirkungen des tödlichen Unfalls am Big Thunder Mountain auseinanderzusetzen. Er hatte Disney schon ein Jahr zuvor verlassen, um CEO der Bekleidungskette Gap zu werden. Sein Auftrag dort: Kostensenkungen. Er blieb vier Jahre bei Gap, bis er aus der Firma gedrängt wurde.⁹⁸

McKinsey wurde für die Unfälle bei U.S. Steel und Disneyland nicht zur Rechenschaft gezogen. Niemand hat die Firma verklagt. Keine Behörde hat ihr ein Fehlverhalten vorgeworfen. Ihre Consultants taten nur das, wofür sie bezahlt wurden: Sie gaben Ratschläge, keine Anweisungen.

Folglich wurden sie auch nicht ins Rampenlicht gezerrt, wenn ein Unglück passiert war. Sie erwarteten kein öffentliches Lob, wenn es ihren Klienten gut ging, und sie wuschen ihre Hände in Unschuld, wenn ihre Empfehlungen ein Unternehmen vom rechten Weg abgebracht und in den Straßengraben geschickt hatten.

U.S. Steel und Disneyland hätten unterschiedlicher nicht sein können – einerseits ein Relikt eines einstmals imposanten Industriekonzerns, andererseits eine sonnige, von modernster Technologie beförderte Fantasie. Sie waren weder die lukrativsten noch die umstrittensten Klienten von McKinsey, doch sie zeigen beispielhaft das eiskalte Kostensenkungskalkül, das die Firma zum Klassenbesten der Unternehmensberatungen gemacht hatte.

Dieser zentrale Ratschlag ist in dem verehrten Werteckenntnis der Firma nicht zu finden, doch er ist das, was sie Managern immer wieder diskret empfahl – und was Arbeitnehmer und Kommunen in aller Welt zu spüren bekommen, wenn McKinsey kommt.

Kapitel 1

Reich werden ohne Schuldgefühle: McKinseys Werte

Für die aufgewecktesten und besten Studenten kann ein Job bei McKinsey & Company wie ein Weg zu Reichtum und Prestige aussehen – aber auch wie eine Gelegenheit, sich durch Lösen der schwierigsten Probleme in der Geschäftswelt selbst zu beweisen.

Als Unternehmensberatung sucht McKinsey seinesgleichen und verhält sich auch so. Wenn die Firma alljährlich neue Mitarbeiter rekrutiert, kann sie vielleicht mit 200.000 Bewerbern rechnen, von denen sie aber nur 1 bis 2 Prozent einstellt. Ein Gastspiel bei McKinsey, selbst wenn es nur kurz ist, ist ein lebenslanger Türöffner bei Wirtschaftsunternehmen und Behörden, dank des riesigen Alumni-Netzwerks der Firma, das sich über die ganze Welt erstreckt.¹

Andere Top-Unternehmensberatungen locken mit dem Versprechen von Reichtum und dem damit einhergehenden Status. McKinsey bietet nicht nur das, sondern mehr – nämlich die Gelegenheit für junge Bewerber,² ihre Talente für ein nobles Ziel einzusetzen und dadurch die Welt zu verbessern.³ »Change that matters« – »Wandel, auf den es ankommt«, das sagt McKinsey allen Jobkandidaten und verspricht ihnen Wohlstand ohne Schuldgefühle. »Wir sind ein werteorientiertes Unternehmen«, so McKinseys Mantra.

Indem McKinsey sich als Firma mit Herz präsentiert, die nicht nur von Profitgier getrieben ist, spricht sie jüngere, idealistische Studenten an, denen Themen wie Klimawandel,

Chancengleichheit und Diversität am Herzen liegen. Das ist ein attraktives Angebot und eine klare Botschaft an jeden angehenden Wolf of Wall Street, dass der sich gar nicht erst zu bewerben braucht. Aber die Firma kann auch etwas ebenso Berauschendes bieten: Einfluss.

Seit einem Jahrhundert hat McKinsey seinen Ruf als breit aufgestellte Unternehmensberatung systematisch ausgebaut, indem es den bekanntesten Blue-Chip-Unternehmen der Welt ihre Philosophie von wissenschaftlichem Management verkaufte. Die meisten der Fortune-500-Unternehmen haben McKinsey irgendwann einmal für Beratungsleistungen bezahlt. Das gilt auch für über hundert staatliche Stellen in aller Welt.

Da die Firma weder ihre Klienten nennt, noch ihre Empfehlungen öffentlich macht, sind sich die meisten Amerikaner – und auch immer mehr Menschen in anderen Teilen der Welt – des tief greifenden Einflusses, den McKinsey auf ihr Leben ausübt, kaum bewusst – von Kosten und Qualität ihrer medizinischen Versorgung bis zu den Jobs, mit denen sie die Bildung ihrer Kinder finanzieren.

Eine Auswertung diverser Unterlagen, darunter auch unternehmensinterne Dokumente,⁴ hat ergeben, dass die Firma so gut wie alle großen Pharmakonzerne – *und die für sie zuständigen Aufsichtsbehörden* – beraten hat, neben Krankenversicherungen, Fluggesellschaften, Universitäten, Museen, Waffenherstellern, Private-Equity-Fonds, Spielcasinos, Wettbüros, Profi-Sportteams und Medienunternehmen, etwa die *New York Times*.⁵ Viele ihrer Consultants hatten ebenso wenig Probleme damit, Regierungsbeamte unter Trump zu beraten wie unter Obama.

McKinsey ist in über fünfundsechzig Ländern aktiv und kann seine Ratschläge sowohl Despoten als auch demokratisch gewählten Amtsinhabern einflüstern. In fünfzehn dieser Länder hat die Firma Militär, Polizei sowie Verteidigungs- und Justizministerium beraten. Ihre Consultants haben sich

zur Instandhaltung von »gepanzerten Mannschaftstransportern, Minenräumern, Zerstörern und U-Booten« geäußert.⁶ Etliche Staaten haben McKinsey beauftragt, ihre Staatsfonds im Wert von insgesamt über einer Billion Dollar zu beraten. McKinseys eigene solide Profite ermöglichen es der Firma, einen privaten Hedgefonds für ihre Senior Partner zu betreiben. Große Teile des von dem Fonds verwalteten Vermögens in Höhe von etwa 31,5 Milliarden Dollar sind hinter einem Dickicht von Briefkastenfirmen auf einer Insel im Ärmelkanal versteckt, die als Steueroase bekannt ist.⁷

McKinseys Ruf gewinnt an Glanz durch den Erfolg seiner ehemaligen Consultants, etwa Tom Cotton, ein konservativer US-Senator aus Arkansas, Pete Buttigieg, US-Verkehrsminister im Kabinett Biden, Bobby Jindal, ehemaliger Gouverneur von Louisiana, Sheryl Sandberg von Facebook, Lou Gerstner von IBM und American Express und James P. Gorman von Morgan Stanley und Merrill Lynch.⁸ Auch außerhalb der Vereinigten Staaten haben McKinsey-Ehemalige Toppositionen erreicht, so zum Beispiel Kirill Dmitriev, Leiter des russischen Staatsfonds, William Hague, ehemaliger Außenminister Großbritanniens, und Tidjane Thiam, der frühere CEO der Credit Suisse.

Obwohl die Firma nach ihrem Gründer James O. McKinsey benannt ist, war ihr führender Kopf Marvin Bower, der 1933 in die Unternehmensberatung eintrat und eine Ära der Professionalität nach dem Vorbild der angesehenen Anwaltskanzlei in Cleveland einläutete, in der er zuvor gearbeitet hatte. In seiner brillanten, aber kompromisslosen Art gab er vor, wie McKinseys Consultants zu arbeiten *und* sich zu kleiden hatten. Er bestand darauf, dass McKinsey sich selbst als »firm« bezeichne und nicht als »company«, da es eine Beratungskanzlei führe, kein Geschäft, und dass die Arbeit für Klienten eine Berufung sei, kein schnöder Job. In der offiziellen Firmenchronik heißt es: »Schon das Wort *kommerziell*, wenn es über jemanden bei McKinsey gesagt wird, kommt einem Schimpf-

wort gleich«, hat ein Consultant einmal gesagt.⁹ Aufgrund von Bowers Grundsätzen – vor allen anderen »Der Kunde ist König« – florierte die Unternehmensberatung.

Bower, ein Absolvent der Harvard Law School und der Harvard Business School, war davon überzeugt, dass Consultants am besten in jungen Jahren rekrutiert und in der eigenen Firma ausgebildet werden sollten, da »es einfacher und effektiver ist, hervorragende Leute in ihren charakterprägenden Jahren auszubilden«.¹⁰ Er wollte verhindern, dass seine Consultants Ratschläge erteilen, die von ihrer früheren Berufserfahrung oder – schlimmer noch – ihrer Intuition geprägt wären.

Bower baute auch die wertvollen Beziehungen der Firma zur Harvard Business School aus, indem er deren hoch angesehenen Baker-Stipendiaten aggressiv anwarb, die eine herausragende akademische Laufbahn aufwiesen und zu den besten 5 Prozent ihres Jahrgangs gehörten.¹¹ Duff McDonald, der mehrere gründlich recherchierte Bücher über McKinsey und die Harvard Business School verfasst hat, fand heraus, dass im Jahr 2010 etwa fünfhundert Absolventen der Harvard Business School für McKinsey arbeiteten – mehr als bei Goldman Sachs, Google oder Microsoft, McKinseys wichtigsten Konkurrenten auf dem Stellenmarkt.¹²

Das Ansehen der Harvard Business School gewann an Glanz, als McKinsey eine wachsende Zahl ihrer Absolventen einstellte und zugleich durch die *Harvard Business Review* immer bekannter wurde. Seit 1959 vergibt die *Harvard Business Review* die »McKinsey Awards« für die besten »praxisorientierten und bahnbrechenden Managementkonzepte«, die dann im Verlauf des Jahres in der Zeitschrift veröffentlicht werden.

Gäbe es eine Auszeichnung dafür, wie man seinen Kunden möglichst viel Geld aus der Tasche zieht, wäre McKinsey womöglich der aussichtsreichste Kandidat dafür. Ein Senior Partner erzählte einmal jungen Bewerbern, ihm habe ein McKinsey-Manager kurz nach seiner Einstellung bei der Einarbeitung

geholffen, indem er ihm Tipps gab, wie man am besten Kundenbeziehungen aufbaut. »Drängen Sie sich rein und breiten Sie sich aus wie eine Amöbe«, sagte der Manager ihm. »Wenn Sie erst einmal drin sind, sollten Sie sich in der Organisation ausbreiten und bereit sein, alles zu tun.« Mit anderen Worten: Verhalten Sie sich wie »ein trojanisches Pferd«. ¹³

Obwohl die Firma ihren Stammsitz in New York City hat, ist sie über quasiselbstständige Niederlassungen in aller Welt aktiv. Wenn New York die Stadt ist, die niemals schläft, so gilt das auch für die Firma, deren Stabsmitarbeiter rund um die Uhr bereitstehen, um Consultants in verschiedenen Zeitzonen zu unterstützen, wenn sie ihre Erkenntnisse im Standardformat der Firma aufbereiten wollen: PowerPoint-Folien.

Rogé Karma, ein Absolvent der University of Notre Dame, fühlte sich von McKinseys Selbstdarstellung angesprochen. Er entschied sich für die Firma, weil sie Jobkandidaten in Aussicht stellte, das Leben von Menschen verbessern zu können. »Goldman Sachs sagt das nicht. ExxonMobil sagt das nicht«, so Karma, ¹⁴ der heute als Redakteur für den Ezra-Klein-Podcast für die *New York Times* arbeitet. Er sah das Ganze aus einer langfristigen Perspektive: »Wenn Sie zu McKinsey kommen, lernen Sie einen Toolkit kennen – eine Methodik, die Ihnen hilft, Veränderungen umzusetzen, wenn Sie in die Welt hinausgehen. Egal, was Sie machen wollen, egal, welche Wirkung Sie erzielen wollen, Sie werden immer diesen Werkzeugkasten zur Verfügung haben.«

Ein Hochschulabsolvent, der bei Goldman Sachs gearbeitet hatte, bevor er zu McKinsey kam, sagte, der Unterschied könne krasser nicht sein. Bei Goldman »gab es niemals den Versuch, so zu tun, als sei man etwas anderes als das, was man tatsächlich war: ›Wir sind die Haie, und deshalb sind wir die Besten, und jeder will hier arbeiten, weil wir die Haie sind.‹ Und das ist erfrischend, niemand musste sich abends in die Tasche lügen.« ¹⁵

McKinsey behauptete von sich, anders zu sein. »Es ist so klar wie noch nie, dass wir unsere Klienten überzeugen müssen, die gesamte Wirkung unserer gemeinsamen Arbeit zu sehen, nicht nur auf die eigene Leistung, sondern für die Gesellschaft insgesamt«, schrieb der ehemalige Managing Partner Kevin Sneader 2018. Zu diesem Zweck sponsert McKinsey Programme zur Förderung von Frauen, benachteiligten Jugendlichen und People of Color sowie andere gemeinnützige Projekte.

Erik Edstrom ging zu McKinsey, um den Klimawandel zu bekämpfen. Caitlin Rosenthal, eine Absolventin der Rice University, fing im McKinsey-Büro in Houston in Texas an, ohne zu wissen, was sie dort erwarten würde. Sie war aber angenehm überrascht, als sie feststellte, wie viel Rücksicht auf ihre eigenen Vorstellungen genommen wurde. Sie erinnert sich: »An meinem ersten Arbeitstag sagte ich: ›Ich will nicht für einen Ölkonzern arbeiten.« Und Karma wollte nicht für einen Pharmakonzern arbeiten. McKinsey erfüllte beide Wünsche. Mein erstes Projekt war, ein lokales Museum zu beraten«, sagte Rosenthal, die inzwischen Professorin für Geschichte an der University of California in Berkeley ist.

Andere Unternehmen reden davon, ihren Gewinn zu steigern, indem sie Gutes tun. Google hatte früher eine einfache Devise: »Don't be evil.« (»Sei nicht böse.«) Dieser Leitspruch verschwand 2018 aus der Präambel des Verhaltenskodex von Google, als Sundar Pichai, ein ehemaliger McKinsey-Consultant, den Konzern leitete.

Kaum ein anderes Unternehmen setzt mit so viel Leidenschaft wie McKinsey »Werte« als Köder für Stellenbewerber ein. Häufig beginnt die Eigenwerbung damit, dass ein Kandidat im Bewerbungsgespräch aufgefordert wird, ein geschäftliches Problem zu lösen, etwa wie sich die Verteilung von Impfstoffen in Afrika verbessern ließe – ein Problem, mit dem McKinsey in Nigeria tatsächlich befasst war. »Es wurde sehr überzeugend so dargestellt, als wäre dies die Art von Arbeit,

die ich regelmäßig bekommen würde, wenn ich zu McKinsey käme«, sagte Karma.

Ein Harvard-Student sagte, er habe noch nie von McKinsey gehört, sich aber beworben, weil das auch seine Freunde getan hatten. »Kein Teenager träumt davon, McKinsey-Consultant zu werden«, erzählte er.¹⁶ Aber eines Abends nach einer Vorlesung, als er Wein aus einem Plastikbecher trank, beschloss er, eine Bewerbung zu schreiben. Nach zwei Interviews bekam er ein Angebot. »Sie tun alles, um dich dazu zu bringen, sofort zu unterschreiben.« Und wenn du das tust, so erzählt er weiter, lassen deine McKinsey-Ansprechpartner die Sektkorken knallen.

Im ersten Jahr bei McKinsey kann ein Absolvent einer Wirtschaftshochschule bis zu 195.000 Dollar verdienen, einschließlich Boni. Dafür wird aber in der Regel von ihm erwartet, bis spätabends zu arbeiten, und er muss viel Zeit auf Reisen zu verbringen.¹⁷

»Ich bin nach einem Jahr wieder gegangen«, sagte Louis Hyman, der als außerordentlicher Professor Wirtschaftsgeschichte an der School of Industrial and Labor Relations der Cornell University lehrt. »So wurde mir zum Beispiel nach einem Auftrag vorgehalten, ich sei zu abgehoben: ›Wir brauchen keine Akademiker, wir brauchen Sportler. Du musst Schmerzen aushalten, dich aber auch auf das Team konzentrieren können, auf den Sieg.«

Nach einer kurzen Einarbeitungsphase wird jeder neue Mitarbeiter einem Projekt zugeteilt, das unter der Aufsicht eines »Engagement Manager« steht, der wiederum den Partnern der Firma untersteht.

Wenn ein neuer Mitarbeiter Karriere machen will, muss er gute Beziehungen zu Partnern knüpfen, die ihm Aufträge für hochkarätige, profitable Klienten zuschanzen können, von der Sorte, die einem Senior Partner auffallen. Ohne Sponsor ist ein Mitarbeiter »on the beach«, »in der Warteschleife« – das

heißt, er ist nicht »im Umlauf« und wartet entweder darauf, einen Auftrag zugewiesen zu bekommen, oder versucht, ein eigenes Projekt zu entwickeln.

»Als Associate im ersten Jahr bei McKinsey hatte ich keine Ruhe, wenn ich Warteschleifen drehte, während andere in Projekte eingespannt waren«, erinnert sich ein McKinsey-Partner.¹⁸ »Heute würde es mir lächerlich vorkommen, dass ich damals eine Abneigung dagegen hatte, neue Klienten zu akquirieren, wenn ich in der Warteschleife war.« Ohne Kundenakquise würde die Firma eingehen.

McKinsey beschäftigt etwa 34.000 Mitarbeiter, von denen viele sich bald wieder verabschieden. Oder es wird ihnen, wie es im McKinsey-Jargon heißt, nach einer nicht gerade sensationellen Leistungsbeurteilung »nahegelegt zu gehen«. Diejenigen, die bleiben, haben nicht nur ihr Können als Unternehmensberater unter Beweis gestellt, sondern auch ihre Fähigkeit, zu wichtigen Personen in der Firma gute Beziehungen aufzubauen, was den Weg zu einer Beförderung ebnet. Ein kleiner Prozentsatz von ihnen wird schließlich zum Partner oder Senior Partner gewählt und kann dann mehrere Millionen Dollar pro Jahr verdienen.¹⁹

Es ist keine Schande, McKinsey zu verlassen. Es ist eher wie ein College-Abschluss, mit dem Bonus von hochkarätigen Beziehungen für zukünftige Aufgaben. Die Firma weiß, dass sie im Gegenzug die Aussicht auf neue Kunden gewinnt, wenn sie die Business-Welt mit ehemaligen Mitarbeitern bestückt.

McKinseys guter Ruf ermöglicht es der Firma – und das zumeist, ohne kritisiert zu werden –, Geschäftspraktiken auszuüben, die andere vielleicht für unangenehm oder fragwürdig halten würden. McKinsey berät zur gleichen Zeit verschiedene Unternehmen, die auf demselben Markt miteinander im Wettbewerb stehen, sodass es denkbar ist, dass ein Beraterteam der Firma A sagt, wie sie Firma B übertreffen kann, und ein anderes Team der Firma B sagt, wie sie Firma A ausstechen kann.²⁰ Parallel zur U. S. Food and Drug Administration (FDA), der