

Sabine Christiansen/ARD/25.1.2004/Kontroverse um Roland Berger, u.a. durch Christian Wulff

Von mir extrahierte Kern-Aussagen:

- Zum Artikel in der *Welt* vom 4.2.2004 über den 25.1.2004 bei Christiansen:
 - Es handele sich, so Wulff, um "**Gefälligkeits-Gutachten, Seilschaften und Verschwendung von Steuer-Geldern.**" Bezug: Gutachten aus der Zeit der SPD-Regentschaft bis 2004.
 - "**Zwischen Politik und Beratern**", zürnte Wulff, seien "**Kartelle und Seilschaften entstanden und Freundschaften, die sich gegenseitig einen Dienst erweisen**".
 - Die CDU-Landes-Regierung habe "alle Verträge mit Berger gekündigt" und "denkt jetzt selbst."
- Zum *Spiegel*-Artikel vom 25.1.2004 über den 25.1.2004 bei Christiansen:
 - "Kalt erwischt **forderte Berger** eine Erklärung oder sofortige **Rücknahme** des Begriffs **Seilschaft**, doch Wulff war vorbereitet.
 - Er berichtete von weit über 300 Berater-Verträgen, die die vorangegangene Regierung geschlossen habe und kritisierte die Ergebnisse der Firma Berger als gelegentlich kaum die Qualität von Anträgen der Grünen überschreitend."
 - "Der sprachlose Berger wurde von Talk-Masterin Sabine **Christiansen** gerettet, die **hurtig das Thema wechselte.**
 - **Dieses eine Mal wünscht man sich, Sie hätte die Diskussion eskalieren lassen."**
- Der **Vorwurf** der "**Seilschaften**" **wird von der Zeit** (Jochen Bittner, Elisabeth Niejahr und Constanze Stelzenmüller) in ihrem Artikel vom 5.2.2004 **untermauert**:
 - Der ehemalige **SPD-OB** von Hannover (Jobst Fiedler, 1990-96) habe – nachdem dieser **zu Roland Berger & Partner/RB&P gewechselt** war und dort die Leitung der Abteilung *Public Sector Consulting* übernommen habe, von Partei-Freund und Niedersachsen-MP Sigmar Gabriel "**ohne Ausschreibung einen Beratungs-Auftrag über 516.000 Euro**" erhalten.
 - Dabei sei es um die "Prüfung der Konsolidierungs-Potentiale für den Landes-Haushalt" gegangen.
 - Zwar hätten, so die *Zeit* weiter, "die jungen Berger-Berater über eigens Verwaltungs-Wissen nicht verfügt", hätte dafür aber "mit bemerkenswertem Selbst-Bewußtsein aufgetrumpft."
 - Fazit: "Der **Erkenntnis-Wert** für Insider" sei "**gering**, der **Anschein** eines Konsolidierungs-Konzepts für die Regierung" sei "**groß** gewesen."
 - Die *Zeit* zitiert den **Bundes-Rechnungshof** mit den Worten, **es werde teilweise regelrecht "Geld verbrannt"**.
 - Auch die GEBB – eine für das **Outsourcing** gegründete Gesellschaft bei der **Bundeswehr**, habe sich zum **Fiasko** entwickelt. Von 301 Mio. Euro habe die GEBB von 2000 bis 04 für externen Sachverstand bezahlt, davon habe allein Roland Berger 9.9 Mio. Euro kassiert.
 - Man müsse, so die *Zeit* weiter, vom "**Katastrophen-Gebiet Bundeswehr-Privatisierung**" sprechen. Allein 2002 seien "noch 23 Berater-Verträge mit einem Gesamt-Volumen von 20,4 Millionen Euro *freihändig* vergeben" worden.
 - Es sei "eine grundsätzlich sinnvolle Hilfestellung zu einer Art modernem **Ablaß-Handel** verkommen", und der Grund sei, daß es für Politiker bequem sei, **Verantwortung für un-bequeme Entscheidungen** an externe Berater zu **delegieren**, und das sei **insbesondere bei Gutachten** aus dem Hause **Roland Berger** so.
 - Dabei handele es sich häufig **lediglich** um "**wohlklingende Expertisen**", **ohne** daß sich "**externer Sachverstand**" tatsächlich äußere. **Roland Berger**, so wird der Haushalts-Experte der niedersächsischen Grünen zitiert, habe "der Berater-Branche damit sicherlich einen **Bären-Dienst** erwiesen."
 - "**Die Mehrheit der deutschen Ökonomen**" halte "die **Politik-Beratung nach wie vor für ein eher anrühiges Geschäft, das von hehren Forschungs-Aufgaben ablenkt**".
 - "Manchmal" sei "da, wo für viel Geld **Berger draufsteht, in Wahrheit fast nur Ministerium drin**".
 - "Was laut **Berger** beeindruckend klingen sollte, **erzeugte** bei Finanz-Beamten bestenfalls ungläubiges **Kopfschütteln**".
 - "Auch die **Gewinn-Aussichten** durch die **Verkäufe von Staats-Vermögen**, welche die Berger-Leute voraussagten, hielten die Beamten für '**hilflos überzogen**'".
 - Auch beim von Berger vorgeschlagenen Verkauf des niedersächsischen Staats-Forstes lag das **Berger-Team um 90 % daneben**.
 - Ebenso sei zu kritisieren, daß sich die Berater einer **technokratischen Experten-Sprache** bedienen, die zwar beeindruckend klingen solle, in Wahrheit die Dinge aber **vernebele** und somit der Gegenteil der angestrebten Transparenz mit sich bringe.
 - Man müsse sogar von "**weicher Korruption**" sprechen, weil die **Nicht-Ausschreibung** der Berger-Gutachten **mit der Erwartung an ein ganz bestimmtes Ergebnis verbunden** sei. Das jedenfalls sei die Beobachtung des niedersächsischen Haushalts-Experten Wenzel von den Grünen.

- Auffällig sei jedenfalls, daß Roland Berger/RB&P zwischen 1995 und 2000 für das Land Niedersachsen mit sechs Gutachten nur ganz knapp unter jener Grenze von 200.000 Euro geblieben sei, ab der die öffentliche Ausschreibung stattfinden müsse.
- **Ähnliches hat** auch der TV-Journalist Dr. **Thomas Leif** vom SWR in Mainz in seiner Dokumentation vom 30.1.2006 "Gelesen, gelacht, gelocht" **aufgedeckt**, in der Roland Berger ebenfalls nicht gut wegkam.
 - Zweifelfrei haben auch andere Unternehmens-Berater diesbezüglich Dreck am Stecken, wie Leif feststellte.
 - Auffällig ist aber, daß es **nur Roland Berger gelungen** ist, seit 1967 **systematisch alle** Bereiche von **Politik, Justiz, Wirtschaft, Medien und Gesellschaft** ganz intensiv **zu durchdringen und überall jene "Seilschaften" zu placieren, die ihm** – aus welchen Gründen i.e. auch immer – **zu Diensten sind** und deshalb viel zu verlieren haben, sollte Berger angeklagt und wg. schwerster, bandenmäßig organisierter Wirtschafts-Kriminalität verurteilt werden.
 - Die Beweise jedenfalls sind erdrückend.
 - Genau deshalb wird Berger von Politik und Justiz vor Straf-Verfolgung *geschützt*.
 - Denn es dürfe – so die Lesart der Mächtigen – nicht sein, daß einer breiteren Öffentlichkeit bekanntwird, daß es sich im Falle von **Deutschland** in Wahrheit um **eine Bananen-Republik** handelt, **in welcher** der unumschränkt herrschende und faktische Narren-Freiheit genießende **Roland Berger das Sagen hat**.
 - Letzteres mag auf den bislang unzureichend oder gar nicht Informierten wie Polemik klingen. Doch wenn man sich wie der Autor mehr als viereinhalb Jahre systematisch mit der Causa Berger befaßt hat, kommt man nicht umhin, als genau das zu konstatieren.

Nachstehend die drei Artikel, aus denen ich extrahiert habe:

www.welt.de/print-welt/article290990/Warum-sich-Wulff-von-Berger-nichts-sagen-laesst.html

Warum sich Wulff von Berger nichts sagen läßt

Von A.G. | Veröffentlicht am 04.02.2004 | Lesedauer: 2 Minuten

Bezug: Talk-Show Sabine Christiansen/ARD, 25.1.2004

Die **niedersächsischen SPD-Landesregierungen** haben **386 Gutachten zwischen 1994 und 2002** mit einem Gesamtvolumen von 28,285 Millionen Euro **von externen Beratern** erstellen lassen.

- **Das** ergibt sich aus der Antwort des damals von Sigmar Gabriel geleiteten Kabinetts auf eine Anfrage der CDU-Opposition vom 12. November 2002.
- Und es **erklärt, warum** unlängst **der heutige Ministerpräsident Christian Wulff (CDU)** und der bekannte **Unternehmensberater Roland Berger** in der ARD-Sendung "Christiansen" **heftig aneinandergeraten sind**.
- Wulff sprach in dieser Sendung von "**Gefälligkeitsgutachten**".
- Roland Berger, aktuell im Zusammenhang mit Beratungsleistungen für die Bundeswehr in die Nachrichtenspalten geraten und als weiterer Gast der Fernsehrunde offenkundig im Zentrum der Angriffe des Ministerpräsidenten, kam nach dieser Auflistung der Landesregierung immerhin **17 mal** zum Zuge.

Berger warf daraufhin der **CDU**, die auch die rege Beratertätigkeit auf Bundesebene zum Thema gemacht hatte, "**blanken Populismus**" vor.

- Bei der **Bundesagentur für Arbeit** etwa seien bei einem **Beratungsvolumen von 100 Millionen Euro Einsparungen** von bis zu **30 Milliarden** Euro zu erwarten, sagte Berger und verwies darauf, daß er auch für zahlreiche CDU-geführte Landesregierungen tätig sei - unter anderem für den Niedersachsen **Wulff**.
- Dessen Pressestelle wiederum bestreitet das: **Alle Verträge mit Berger**, die in der SPD-Zeit geschlossen worden seien, seien **gekündigt** worden. **Die Regierung**, so der Tenor, **denkt jetzt selbst**.

www.spiegel.de/wirtschaft/auftritt-bei-christiansen-gerster-zelebriert-oeffentlich-seinen-rauswurf-a-283521.html

Auftritt bei "Christiansen" (am 25.1.2004): Gerster zelebriert öffentlich seinen Rauswurf

Kaum entlassen, präsentiert sich der Ex-Arbeitsagenturchef Florian **Gerster** in der TV-Talkshow "Christiansen" **als Opfer** einer Kampagne.

- Niedersachsens Ministerpräsident Christian Wulff nutzte die Chance, Unternehmensberater Roland Berger Gefälligkeitsgutachten, **Seilschaften** und **Verschwendung von Steuergeldern** vorzuwerfen.



Florian Gerster: Sieht sich als Opfer – Photo: dpa

Sonntag, 25.01.2004 23:25 Uhr

Florian Gerster: Sieht sich als Opfer

Berlin - Er bemühte sich, charmant zu sein; doch kaum währte er sich unbeobachtet, sah man die Bitterkeit in Florian Gersters Gesicht - und die Selbstgerechtigkeit.

- Der entlassene Chef der Bundesagentur für Arbeit (BA) sieht sich als Opfer einer Kampagne.
- Die Verwaltungsratsmitglieder, die ihm am Samstag mit großer Mehrheit das Mißtrauen ausgesprochen hatten, seien mit einer vorgefaßten Position in die Sitzung gegangen, sagte Gerster am Sonntagabend in der ARD-Sendung "Sabine Christiansen".
- Die Frage, ob sich aus dem Bericht der Innenrevision Verstöße bei der Vergabe von Beraterverträgen ableiten ließen, habe gar keine Rolle mehr gespielt.
- Der Verwaltungsrat der Bundesagentur, der ihm am Samstag das Mißtrauen ausgesprochen hatte, habe ihm keine Fakten vorlegen können, die eine Entlassung gerechtfertigt hätten, kritisierte Gerster.
- Er räumte aber auch eigene Fehler ein.

Fehler bei der umstrittenen Vergabe von Beraterverträgen seien selbst in dem Kontrollgremium nicht als Entlassungsgrund eingeschätzt worden.

- "Mir wurde gesagt, nein, das gibt es nicht her, aber Sie müssen trotzdem gehen", sagte Gerster.
- Auf die Frage, warum, habe er nur Antworten bekommen, "die man atmosphärisch nennen konnte", etwa Stilfragen, mangelnde Wertschätzung des Verwaltungsrats oder unzureichende Mitarbeitermotivation.
- Er habe erleben müssen, daß viele Mitglieder des Verwaltungsrates sich einem Gruppendruck gebeugt hätten, ihm das Mißtrauen auszusprechen.
- Angesichts des eindeutigen Votums von 20 zu einer Stimme habe die Bundesregierung dann nicht anders handeln können, als ihn zu entlassen, sagte Gerster.
- "Ich kämpfe mit einem Bild, das Menschen erzeugt haben, die mich zum Teil gar nicht kennen oder die ein Interesse daran hatten, dieses Bild so zu malen", sagte er zum Vorwurf der Arroganz und Selbstherrlichkeit.
- Er räumte jedoch ein, daß es "sowohl in Stilfragen wie auch im konkreten Verhalten den einen oder anderen Fehler gab".

Er selbst sei nur bei dem umstrittenen Beratervertrag für die PR-Firma WMP an der Auftragsvergabe persönlich beteiligt gewesen.

- Er habe dabei wegen Eilbedürftigkeit eine Ausschreibung für *unnötig* gehalten.
- "Es war ein Beurteilungsfehler, und wir hätten tatsächlich ein Vierteljahr warten müssen und richtig ausschreiben.
- Dann hätte ich den ganzen Schlamassel nicht am Hals gehabt", sagte Gerster.

Auf die Frage, warum er nicht zurückgetreten sei, antwortete er:

- "Ich wollte aufrecht gehen" und "mich nicht davonstehlen".
- Ein eleganter Rückzug vom Amt sei für ihn nicht in Frage gekommen, fügte er hinzu.
- "Ich wollte kämpfen und ich wollte denen, die mich nach Hause schicken, in die Augen sehen."

- Von Arbeitsminister Wolfgang Clement (SPD) fühle er sich fair behandelt.
- Clement habe ihn "menschlich und sachlich aufs Beste unterstützt" und auch seinen Reformkurs uneingeschränkt mitgetragen.

Doch Gersters märtyrerhafter Auftritt - oder die Peinlichkeit, daß er sich diesen nicht verkneifen konnte - wurde mitnichten zum **Höhepunkt des Abends**.

- Vielmehr stahl ihm der niedersächsische Ministerpräsident Christian **Wulff** diese letzte große Schau, indem er den ebenfalls geladenen Roland **Berger offen attackierte** und über die gesamte Beraterbranche herfiel.
- Er warf dem populären Unternehmensberater Gefälligkeitsgutachten, **Seilschaften** und Verschwendung von Steuergeldern vor.
- **Kalt erwischt, forderte Berger** eine Erklärung oder sofortige **Rücknahme** des Begriffs **Seilschaft**, doch Wulff war vorbereitet.
- Er berichtete von weit über 300 Beraterverträgen, die die vorangegangene Regierung geschlossen habe, und kritisierte die Ergebnisse der Firma Berger als gelegentlich kaum die Qualität von Anträgen der Grünen überschreitend.

Der sprachlose Berger wurde von Talkmasterin Sabine **Christiansen** gerettet, die **hurtig das Thema wechselte**. **Dieses eine Mal wünscht man sich, Sie hätte die Diskussion eskalieren lassen.**

www.zeit.de/2004/07/Berater

Die Berater-Republik

In der Politik geht nichts mehr ohne Beistand von außen. **Wer Reformen will, ruft nach Berger, McKinsey und Co.** Häufig wird **schlechter Rat teuer** bezahlt

Von Jochen Bittner und Elisabeth Niejahr - 5. Februar 2004

Im Mai 2002 quartiert sich ein **Team** der Unternehmensberatung **Roland Berger** in Hannover ein.

- Die sieben Damen und Herren sind recht jung, einige kommen frisch von der Uni.
- Innerhalb von acht Wochen sollen sie schaffen, was die **niedersächsische** Landesregierung ihren eigenen Beamten offenbar seit Jahren nicht zutraut: Die **Staatskasse in Ordnung zu bringen**.
- Der seit zwei Jahren amtierende Ministerpräsident Sigmar **Gabriel** (SPD) will Reformen; notfalls muß sich auch die eigene **Beamtenschaft** Einschnitte gefallen lassen.
- Die Ministerien selbst, denkt Gabriel, werden dazu kaum eigene Vorschläge machen.
- **"Mit Gänsen"**, sagt er, **"können Sie schlecht über Weihnachten reden."**

Wahlen stehen vor der Tür, und das ewige **Thema Verschuldung** hängt den Wahlkämpfern wie ein **Klotz am Bein**.

- Ein **glaubhaftes Heilsversprechen** muß her.
- Etwas also, was **das Wahlvolk der politischen Klasse nicht abnimmt, wenn sie es selbst verkündet**.
- In der Staatskanzlei trifft sich Sigmar Gabriel mit **Jobst Fiedler**, einem **Parteigenossen**, von 1990 bis 96 Oberstadtdirektor von Hannover.
- **Mittlerweile** leitet Fiedler **bei Roland Berger** jene Abteilung, die sich um die **Beratung der öffentlichen Verwaltung** kümmert.
- **Public Sector Consulting** heißt der neue Branchenweig im Beraterjargon.
- Fiedler holt sich den Zuschlag. **Ohne das Projekt auszuschreiben**, ohne also eventuelle Vergleichsangebote einzuholen, **schließt die Landesregierung** einen **Beratervertrag** über **516.000 Euro** mit Berger, "Prüfung der Konsolidierungspotentiale für den Landeshaushalt" heißt der Auftrag.

Bergers Leute legen mit dem los, was Gabriel **als "strategische Unterstützung der Verwaltung"** verstanden wissen möchte.

- In den Amtsstuben des niedersächsischen Finanzministeriums und des Landesrechnungshofes sinkt die Stimmung.
- **Die jungen Berater** drängen darauf, in die Haushaltslage eingewiesen zu werden.
- **Über eigenes Verwaltungswissen verfügen sie nicht**, erinnern sich Beobachter später.

- **Stattdessen** trumpfen die neuen Kollegen mit **bemerkenswertem Selbstbewußtsein** auf und berechnen Tageshonorare von rund 2.500 Euro, eine Summe, die dem Monatsgehalt manches Ministerialbeamten entspricht.

Die Berger-Leute möchten wissen, welche Vorschläge die Beamten in der Schublade haben, um das Milliardenloch im Haushalt zu stopfen.

- Sie bekommen eine ganze **Maßnahmenliste**:
- Das **Messegelände** und der **Flughafen** in Hannover, auch die **Spielbanken** des Landes **könnten privatisiert werden**.
- **Ebenso** die **Autowerkstätten der Polizei** und das **Landesinformationszentrum**.
- Zu erwägen wäre **auch**, die **Verwaltung** von Straßenbau- und Staatshochbauamt **zurechtzustutzen**.
- Okay, sagen die "Strategy Consultants", die eine neue Sprache in die Amtsflure tragen.

Mancher Berater verwandelt nur graue Akten in bunte Folien

In den folgenden Wochen, berichten niedersächsische Haushaltsfachleute, hätten die Berater vor allem graue Aktenblätter in bunte Präsentationsfolien umgearbeitet.

- Der damalige Präsident des Landesrechnungshofs, Wolfgang Meyerding, schätzt, zwei Drittel des kostspieligen und als vertraulich eingestuften Haushaltsgutachtens, das der **ZEIT** vorliegt, bestünden aus nichts anderem als aus der bekannten Expertise der Verwaltung.
- "Der **Erkenntniswert** für Insider war **gering**, der **Anschein** eines Konsolidierungskonzepts für die Regierung war **groß**", bilanziert der CDU-Mann, der heute im niedersächsischen Innenministerium für Staatsmodernisierung zuständig ist.

Beratergutachten als Scheinbeleg für politische Tatkraft?

- Namen wie Roland **Berger**, **McKinsey**, **KPMG & Co.**, ehemals Synonyme für mehr Effizienz in Unternehmen, sind **ins Gerede gekommen**.
- Das umstrittene **Berger-Gutachten** für die Bundesagentur für Arbeit/BA in Nürnberg brachte deren Chef Florian Gerster ins Zwielficht.
- Als sich Gerster, frisch entlassen, in der Talkshow von Sabine Christiansen verteidigte, nutzte der niedersächsische Ministerpräsident und Gabriel-Nachfolger **Christian Wulff** die sonst so artige TV-Plauderrunde für einen heftigen **Angriff auf** den Doyen des Beratercorps. Er attackierte Roland **Berger**, der mit im Studio saß.
- **Zwischen Politik und Beratern**, zürnte Wulff, seien "**Kartelle**" und "**Seilschaften**" entstanden und "**Freundschaften**, die sich **gegenseitig einen Dienst erweisen**".

In Berlin sekundiert der Haushaltsexperte der Union, **Dietrich Austermann**, und holt seinerseits zum **Berater-Bashing** aus.

- Die rot-grüne Koalition habe allein im vergangenen Jahr **500 Millionen Euro** für die Ratschläge externer **Möchtegern-Experten** verpulvert, schätzt er.
- Die Bundesregierung dagegen behauptet, in den vergangenen vier Jahren seien es nur knapp 169 Millionen gewesen.
- Um Licht ins Dunkel zu bringen, will der **Bundesrechnungshof** jetzt die Berliner Ministerien nach überflüssigen Beraterdiensten durchforsten.
- Schon jetzt konstatiert die Prüfbehörde, **es werde** teilweise regelrecht "**Geld verbrannt**".

Auch bei der Bundeswehr?

- Als **Rudolf Scharping** sich **1999** vornahm, so viele **nichtmilitärische Bereiche** wie möglich zu **privatisieren**, schien ihm das nur **mit externer Hilfe** möglich.
- Roland **Berger** bekam den dicksten Brocken.
 - Der erste Vertrag für das neue "**Integrierte Reformmanagement**" kostete den Staat 2,1 Millionen Euro.
 - Richtig lukrativ wurde es mit den neun "**Änderungsverträgen**", die folgten.
 - Am Ende stand eine **Gesamtrechnung** von **10,73 Millionen Euro**.
- Auch bei der eigens **fürs Outsourcing** gegründeten Gesellschaft für Entwicklung, Beschaffung und Betrieb (**GEBB**) sahten die Berater ab.

- **30,1 Millionen** Euro zahlte die GEBB laut einem Bericht vom 13. Januar 2004 seit Mai 2000 für externen Sachverstand.
- **Berger bekam** davon **ein Drittel**, 9,9 Millionen Euro für vier Verträge.
- **Doch die** Liegenschaftsverkäufe, mit denen die **GEBB** die für Rüstung fehlenden Milliarden erwirtschaften sollte, **wurden zum Fiasko**.
- Bis heute sind nur sieben Grundstücke verkauft.
- Die Vereinheitlichung und Privatisierung der Informationstechnik, das zweite große Prestigeprojekt, steht noch immer nicht.
- Umgesetzt immerhin wurde die Privatisierung von Fuhrpark und Kleiderkammern.
- **Scharpings Nachfolger** Peter Struck **zog die Reißleine**.
- Ein "Modernisierungsboard" samt "Kompetenzzentrum" trat die Aufsicht über das **Katastrophengebiet Bundeswehr-Privatisierung** an.
- Wiederum gelang es **Berger**, sich anzudienen. Für die Beratung bei der Aufstellung des "Boards" **bekam er eine knappe Million** Euro.
- Daß außerdem im Ministerium weiter fleißig Anschlußverträge von Abteilungsleitern vergeben worden waren, zeigte erst der Revisionsbericht von Ende Oktober, der eilig in Auftrag gegeben worden war.
- Insgesamt hat das Verteidigungsministerium danach allein im Jahr 2002 noch **23 Beraterverträge** mit einem Gesamtvolumen von 20,4 Millionen Euro **freihändig vergeben**.

In schweren Zeiten tut es gut, Verantwortung abzugeben

- **Berater stürzen sich auf die Politik**, weil fast die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts in öffentlicher Hand liegt.
 - Die **Politik**, sagen Kritiker, stürzt **sich auf die Berater**, weil es in schweren Zeiten so gut tut, ein wenig Verantwortung – und damit auch Schuld – abzugeben.
 - So verkommt eine grundsätzlich sinnvolle Hilfestellung zu einer Art modernem **Ablaßhandel**.
 - Insbesondere die Gutachten von **Roland Berger**, heißt es aus verschiedenen Fraktionen des niedersächsischen Landtages, hätten oft den Eindruck erweckt, die Landesregierung habe sich mit ihnen einen höheren, vermeintlich neutralen Segen für ihre Ideen erkaufen wollen.
- "Dabei sieht es nur so aus, als ob sich externer Sachverstand äußert", berichtet der Haushaltsexperte der niedersächsischen Grünen, Stefan Wenzel.
 - Oft genug verberge sich hinter den **wohlklingenden Expertisen** nichts anderes als die Meinung des Auftraggebers.
 - "**Berger**", sagt Wenzel, "hat der Beraterbranche damit sicherlich einen **Bärendienst** erwiesen."
- Die **Berger-Gruppe** kam **in Niedersachsen auffällig oft** bei **kostspieligen** Beratungsprojekten zum Zuge.
 - Zwischen **1994 und 2002** vergaben die Landesregierungen von Gerhard Schröder, Gerhard Glogowski und Sigmar Gabriel **368 Aufträge** für insgesamt **28,3 Millionen** Euro an Consultants, PR-Agenturen, Professoren und Rechtsanwälte.
 - Mehr als **ein Fünftel** dieser Ausgaben, 6,2 Millionen Euro, floß **in die Tasche von Berger**.
 - 21 Gutachten fertigten die Münchner Berater an.
 - **Bis auf 40 Projekte** vergab die Landesregierung **sämtliche Aufträge freihändig**, das heißt, ohne sich zu erkundigen, ob andere Beratungsfirmen den Job möglicherweise kostengünstiger oder besser erledigen könnten.
- Mit diesen Schilderungen konfrontiert, zeigt sich Sigmar **Gabriel** im Gespräch mit der **ZEIT irritiert**.
 - Er glaubt zunächst, sich zu erinnern, das 516.000 Euro teure Finanzgutachten sei ausgeschrieben worden: "Na klar!"
 - Auf Nachfrage erklärt er dann, "**die Grundlage** dieser oder jener Ausschreibung **entzieht sich meiner Kenntnis**".

- Er sei anfangs schon überrascht gewesen, welche Summen seine Staatskanzlei den Beratern zahlte.
 - "Aber Sie kriegen dann die Antwort, das sei marktüblich."
 - Im Nachhinein wird **Gabriel nachdenklich**: "Ich finde, daß wir auch unsere eigene **Vergabepraxis** und auch die aktuell in Berlin einer **kritischen Prüfung unterziehen** müssen."
- Als Gerhard **Schröder** 1998 Bundeskanzler wurde und erst nach Bonn, dann nach Berlin übersiedelte, zog sein **Netzwerk**, die so genannten **FROGs ("Friends of Gerd")**, gleich mit.
 - Leute wie Kanzleramtsminister **Frank-Walter Steinmeier**, Wirtschaftsstaatssekretär **Alfred Tacke** oder die heutige Justizministerin **Brigitte Zypries** haben in Hannover als enge Mitarbeiter von Schröder in der niedersächsischen Staatskanzlei gearbeitet, bis heute verbindet sie ein ähnlicher Stil, ein **gemeinsames Verständnis von Politik**.
 - Dazu gehört auch, **Unternehmensberater** für die Meinungsbildung **heranzuziehen** – oft informell, manchmal ganz offiziell und häufig mit dem **Ziel**, die **eigene Administration unter Druck zu setzen**.
 - Denn so begründet die Regierung **Schröder** auch ganz offiziell, daß in der Zeit von **1999 bis 2003** immerhin **168,8 Millionen Euro** für **Beraterhonorare** ausgegeben wurden:
 - Der "nicht hinnehmbare **Reformstau**" aus der **Kohl-Ära** sei nicht ohne externen Sachverständigen aufzulösen, heißt es.
 - Die Politik verfügt zwar über riesige Apparate, aber sie traut ihnen häufig nicht.
 - **Keine der Berliner Parteien hat sich in den vergangenen zwanzig Jahren wirklich dafür interessiert, wie in den Ministerien zeitgemäße Arbeitsstrukturen einzuführen sind.**
 - Das rächt sich jetzt, innerhalb kurzer Zeiträume ist der Zustand auch kaum zu korrigieren.
 - "Wir fragen derzeit lieber Unternehmensberater wie McKinsey oder Berger, wenn wir schnell ein Politikkonzept brauchen", räumte Staatssekretär Tacke auf der Jahrestagung des Vereins für Sozialpolitik vor einigen Monaten ein.
 - **Neu** ist vor allem, wie **selbstverständlich Unternehmensberatern auch Kompetenz bei originär politischen Fragen zugetraut wird**.
 - Tackes Ressort, das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, hat beispielsweise gemeinsam mit der Bundesanstalt für Arbeit bei **Roland Berger** ein **Gutachten** zur geplanten **Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe** (im Hinblick auf die Agenda 2010 ab Januar 2005) erstellen lassen.
 - Das allerdings hält die Opposition für eine klassische Aufgabe der Ministerialbürokratie.
 - In der **Union** selbst ist das **Zutrauen in das Wissen der Unternehmensberater allerdings ähnlich** ausgeprägt.
 - Vor allem Angela **Merkel** und Friedrich **Merz** wird ein **enges Verhältnis zum Branchenriesen McKinsey** nachgesagt.
 - **Merz**, der vor seiner politischen Karriere beim Verband der chemischen Industrie arbeitete, zog sich bei seinem Antritt **als Fraktionschef** viel Spott zu, als er **vorschrieb**, künftig müßten sich **Mitarbeiter** der Unionsfraktion einem **Eignungstest der Unternehmensberater** von McKinsey unterziehen.
 - Ein motivierter und qualifizierter Mitarbeiter des Finanzministeriums scheiterte damals daran, daß er nicht erklären konnte, wie er sich als Filialleiter einer Hamburger-Kette verhalten würde.
 - Viele Abgeordnete schüttelten nur den Kopf.

McKinsey verlieh Angela Merkel Wirtschaftskompetenz

Die **Wertschätzung** von Angela **Merkel** für **McKinsey** hatte **weitreichendere** Folgen.

- Merkel ließ sich von **Deutschland-Chef Jürgen Kluge** bereits beraten, als sie in der vergangenen Legislaturperiode ihr **Konzept** für eine "**Neue Soziale Marktwirtschaft**" vorlegte.
 - Ihrer beider Interessen trafen sich.

- **Kluge wollte McKinsey als Think Tank auch für den Staatsdienst etablieren**, den seine Consultingfirma erst **viel später als** der Konkurrent **Berger** als zentrales Wachstumsfeld ausgeguckt hatte.
- **Merkel brauchte** als Parteichefin vor allem **Wirtschaftskompetenz**.
 - So entstand das Marktwirtschaftspapier, das zwar keinen großen Widerhall fand, aber einen engen Austausch zwischen der CDU-Vorsitzenden **Merkel und Kluge** begründete.
 - Sie **treffen sich** inzwischen **regelmäßig**, das *Manager Magazin* rief Kluge kürzlich als Kandidaten für einen Ministerposten in einem möglichen Kabinett Merkel aus.
- Als die **Herzog-Kommission** im vergangenen Jahr über die CDU-Sozialkonzepte der Zukunft beriet, fiel **McKinsey** eine **Schlüsselrolle** zu:
 - Die Berater rückten sogar in die Berliner Parteizentrale ein, die Geschäftsstelle der Kommission wurde mit Angestellten des Konrad-Adenauer-Hauses und McKinsey-Leuten besetzt.
 - **"Wer über die Zahlen bestimmt, bestimmt auch die Inhalte"**, protestierte CSU-Sozialexperte Horst Seehofer.
 - **"So nehmen die Berater der Politik allmählich das Geschäft ab**, und irgendwann werden wir uns fragen: Wozu eigentlich noch Politik?"
 - In der **Herzog-Kommission** sei es um **"zutiefst politische Gestaltungsaufgaben"** gegangen, **trotzdem habe oft McKinsey die Richtung bestimmt**, klagt der frühere Gesundheitsminister.
 - **"Vor allem deshalb habe ich an den Sitzungen der Kommission nicht mehr teilgenommen und mein eigenes Konzept für eine Bürgerversicherung vorgelegt"**, sagt Seehofer.
- Andere Kommissionsmitglieder halten das für übertrieben.
 - Auch Unionsleute kritisieren allerdings, die **Modellrechnungen** der **McKinsey-Berater** für die sozialen Sicherungssysteme seien **weitgehend unbrauchbar** gewesen.
 - Der Regierungsberater Bert Rürup hält der Konkurrenz-Kommission von der Union vor, ihre Berechnungsgrundlagen nicht veröffentlicht zu haben.
- Jedenfalls konnte die **CDU-Basis** den **Einfluß der Berater** beobachten, als Merkel und ihr Generalsekretär Laurenz Meyer schließlich dem Parteivolk auf verschiedenen **Regional-konferenzen** die Ergebnisse der Herzog-Kommission präsentierten:
 - Bunte Graphiken und dicke Tabellen wurden an die Wand geworfen, die Zuhörer mit langen Kolonnen von Fakten und Zahlen konfrontiert.
 - Als sei man mitten in einer **Managersitzung**.

Gibt es Alternativen?

- Die Politiker verweisen nicht ganz zu Unrecht auf die Schwierigkeiten, von Ministerialbeamten oder Wissenschaftlern geeignete Konzepte zu bekommen.
- Auch wenn einige akademische Berater wie Bert Rürup oder der Gesundheitsexperte Karl Lauterbach in der Reformdebatte kräftig mitredeten – die **Mehrheit der deutschen Ökonomen hält die Politikberatung nach wie vor für ein eher anrüchiges Geschäft, das von hehren Forschungsaufgaben ablenke**.
- **Vielen Professoren mangelt es auch schlicht am politischen Einfühlungsvermögen** und am Willen, sich gedanklich in die Zwänge der Politik, in die Mechanismen von Mehrheitsbeschaffung, Wahlterminen und Koalitionsinteressen hineinzusetzen.

Die Ministerien wiederum führen ein merkwürdiges Eigenleben.

- Keine andere Macht im politischen Geschäft wird so häufig übersehen und *unterschätzt* wie die **Beamtenschaft**, dabei haben die **heimlichen Herrscher** gewaltigen Einfluß.
- Sie können
 - ihre Chefs falsch oder unvollständig informieren;
 - sie mit Vorlagen oder unwichtigen Terminen zuschütten;
 - sie können Presse und Opposition mit wichtigen Informationen versorgen
 - oder starrsinnig eigene politische Ziele verfolgen.

- All das ist nicht der Normalfall, kommt aber vor – häufiger, als man denkt. **Nicht selten wird ein neuer Minister stärker von seinem Apparat geprägt als umgekehrt.**
- Vor allem hat sich in den Ressorts ein Denken entwickelt, an dem die Minister wenig ändern können, wenn sie nur einzelne Führungsfiguren auswechseln.
 - Legendär ist der Ausspruch von **Otto Schlecht**, dem ehemaligen Leiter der Grundsatzabteilung des Wirtschaftsministeriums:
 - **"Egal, wer dirigiert – wir spielen immer die Neunte."**

Wer sich in diesen Tagen in den Ministerbüros nach der Zusammenarbeit mit Beratern erkundigt, bekommt viel über die **Eigenmächtigkeit der Administration** zu hören.

- "Wir haben uns in Niedersachsen von **Roland Berger** gern Gutachten machen lassen, in denen die **Privatisierung von Krankenhäusern gefordert** wurde", erzählt ein Sozialdemokrat, der in Hannover unter Schröder arbeitete und inzwischen in Berlin wirkt.
- "Es war immer klar, daß diese Empfehlungen nie umgesetzt werden, aber unsere Beamten waren danach eher bereit, über Modernisierungen nachzudenken."
- Da belebt Konkurrenz einfach das Geschäft."

Das **Problem** liegt also **nicht nur** in der **Vergabepolitik**.

- **Sondern** auch in einem **starren öffentlichen Dienstrecht**, das den Staat auf mehr externen Sachverstand zurückgreifen läßt, als nötig wäre.
- Man mag es ja kaum glauben: Wer in Ministerien statt eines 45jährigen mit 15jähriger Berufserfahrung lieber einen 40jährigen mit weniger **Diensterfahrung** auf einen Führungsposten setzt, kann von dem Unterlegenen verklagt werden.
- Es gibt sie ja nach wie vor, die **Welt der Umlaufmappen**, in der Staatssekretäre, Minister und Abteilungsleiter jeweils in anderen Farben Vermerke gegenzeichnen und in der **wenig Transparenz über Kosten** besteht, weil die **kameralistische Buchführung** dies erschwert.

Den ehemaligen Chef des niedersächsischen Landesrechnungshofes Meyerding stört besonders, daß **Gutachten** oft nach dem **Motto** vergeben werden **"was teuer ist, muß besser sein"**.

- Der **Erfolgsnimbus**, den sich **Unternehmensberater** in der Privatwirtschaft erarbeiteten – er soll auch der Politik neuen Glanz verleihen.
- Aber manchmal ist da, wo für viel Geld **Berger draufsteht, in Wahrheit fast nur Ministerium drin.**

So würzten im Sommer 2002 die **Berger-Berater** im niedersächsischen Finanzministerium ihre Analysen mit bizarrem **Begriffshülsen**.

- Von "Zero-based Dimensionierung von Aufgaben" ist da die Rede.
- Von der "Anpassung der Potential-Grobplausibilisierung".
- Oder vom "Konsolidierungspotential im eingeschwungenen Zustand".
- Was da (laut **Berger**) beeindruckend klingen sollte, **erzeugte** bei Finanzbeamten bestenfalls ungläubiges **Kopfschütteln**.

Auch die **Gewinnaussichten durch die Verkäufe von Staatsvermögen**, welche die Berger-Leute voraussagten, hielten die Beamten für **"hilflos überzogen"**.

- So schlugen die Berater etwa vor:
 - "Als mittelfristiges Ziel erscheint es uns realistisch, den Eigentumsanteil an den **Staatsforsten** um etwa 20 % durch Vermögensaktivierung/Privatisierung abzusenken, was einem mittelfristigen Verkaufsziel von rund 70.000 ha über fünf Jahre bzw. einem Potential von rund 500 Mio. Euro entsprechen würde."
 - Zu Deutsch: In einem Zeitraum von fünf Jahren sollte sich ein Fünftel des niedersächsischen Waldes für eine halbe Milliarde Euro verscherbeln lassen.
 - So viele Bäume **will kein Mensch kaufen**, hielten die Experten aus dem Landwirtschaftsministerium dagegen.
- **Realistisch** ist nach ihrer Einschätzung nach wie vor allenfalls ein Erlös von 105 Millionen, und das auch nicht nach fünf, sondern nach elf Jahren (also, bezogen auf fünf Jahre, **nur 48 Mio. Euro** oder knapp **10 % der von RB&P prognostizierten 500 Mio. Euro**).

Weiter versprach das **Berger-Gutachten**, "**Konsolidierungspotential**" stecke auch in der "Optimierung und Reorganisation der Aufgabendurchführung einschließlich neuer Formen der **Arbeitsteilung mit Dritten** und neuer Betriebsformen".

- Im Klartext: Wenn die Verwaltung moderner arbeitet, arbeitet sie billiger.
- Am Ende einer Auflistung der möglichen Spareffekte in den einzelnen Behörden findet sich ein Posten mit dem Titel "nicht zuzuordnen";
- dieser Posten birgt angeblich ein Einsparpotential von 345,3 Millionen Euro.
- Gemeint seien damit **wundersame**, nicht weiter begründete **Nebeneffekte einer Modernisierung**, erläutern Kritiker des Gutachtens.
- Woher die Millionen genau kommen sollen, bleibe schleierhaft.

Gabriels Nachfolger Christian Wulff brandmarkt das Berger-Papier als Gefälligkeitsgutachten und **weigert sich**, das noch ausstehende **Resthonorar** von rund 137.000 Euro **zu überweisen**.

- "Es ist augenfällig, daß sich die Empfehlungen **Roland Bergers** in hohem Maße deckten mit den Wünschen des damals amtierenden Ministerpräsidenten und daß **der Regierung vielfältig Gefallen getan** wurden."
- Der grüne Haushaltspolitiker Wenzel spricht im Zusammenhang mit der Gutachtenflut gar von "weicher Korruption". Das funktioniere so: "Die Landesregierung schreibt ein Gutachten nicht aus, erwartet dafür aber ein bestimmtes Ergebnis."

Den Schluß, daß sich für solche **Expertisen nach Wunsch insbesondere Roland Berger** hergegeben haben könnte, legt ein merkwürdiges Prozedere bei der Auftragsvergabe nahe.

- Sechs **Gutachten**, die **Berger** zwischen 1995 und 2000 für das Land Niedersachsen anfertigte, liegen äußerst **knapp unter der Grenze** von **200.000 Euro**, von der an die **Vergabe** von Gutachten **öffentlich ausgeschrieben werden muß**.
- Im Oktober 1999 kostete eine "Konzeptionsberatung Innovationsfonds" genau 199.537 Euro.
- Im November 2000 schlug eine "Bestandsaufnahme staatliche Mittelinstanz" mit nicht mehr als 198.240 Euro zu Buche.
- Und im August 2000 verlangte Berger für die "Neuausrichtung des Landesgesundheitsamtes" 173.757 Euro.

Kommentar von Sigmar Gabriel zu diesen auffällig unauffälligen Gutachter-Kosten:

- "Warum sollen wir sie teurer machen, wenn sie nicht teurer gemacht werden müssen?"
- In der **Berger-Zentrale** in München **gibt man sich** zu dem Thema **zugeknöpft**.
- Ein Gespräch der **ZEIT** mit dem verantwortlichen **Berater Jobst Fiedler** wird nach intensiver Prüfung mit korrigierten Zitaten freigegeben.
- Die offizielle Stellungnahme von Jobst Fiedler lautet demnach:
 - "Die **Verwaltung** ist eine **komplexe Landschaft mit** hervorragenden Fachleuten und etlichen **Reformwilligen**, aber, nach fünfzig Jahren Verwaltungsauf- und -ausbau, auch vielen Reformskeptikern.
 - Gerade **deshalb** ist sie nicht in der Lage, den jetzt anstehenden grundlegenden Umbau ohne **externe Unterstützung** zu bewältigen."
- Das streiten selbst **Beamte** nicht ab.
- Schon die **Ausbildung** zum Verwaltungswirt ist alles andere als phantasiebeflügelnd.
- Herangebildet werden auf diesem Feld **allzu oft Subsumtionsautomaten für Ausführungsgesetze** und EU-Richtlinien;
- **Veränderungen** rufen Ängste wach, Innovationen **scheitern leicht an diffusem Widerstand** und Risikoscheu.
- Auch die Tatsache, daß externe Berater für hoch komplexe Vorhaben unentbehrlich sind, wird in der Verwaltung nicht bestritten.
- So gilt die Arbeit von Roland Berger und anderen Beratern zum Großprojekt **Tiefwasserhafen in Wilhelmshaven** nach wie vor als wegweisend. (Anmerkung: Fragt sich nur, in welche Richtung "wegweisend". Denn der WHV-Hafen liegt seit Jahren brach, weil Hamburg durch seinen binnenländischen Standort-Nachteil nicht ins Hintertreffen geraten möchte und dafür zum wiederholten Male die Elbe ausbaggern läßt, um auch für die neueste Generation großvolumiger und mit mehr Tiefgang ausgestatteter Container-Schiffe erreichbar zu sein. Wenn man HH als internationalen Europa-Hafen neben Rotterdam erhalten möchte, hätte es des neuen Tiefwasser-Hafens in WHV nicht bedurft. Der aber war und ist **wegweisend**, aber **nur dann, wenn er auch genutzt wird und dafür die Hanseaten endlich einsehen, daß sie mit einem Hafen an der Küste nicht konkurrieren können**. Hier ist die HH-SPD nicht wegweisend,

sondern seit Jahren borniert. Das wäre aber bei einer CDU-geführten HH-Regierung nicht anders.)

Es gibt also gute Beispiele, die den **Sinn externer Beratung** belegen.

- **Voraussetzung** bleibt aber immer, **daß sich** demokratisch gewählte **Politiker nicht vor ihrer Verantwortung drücken.**
- Sie haften für Fehler und können und müssen dafür bestraft werden, bei der nächsten Wahl.

Mitarbeit: Constanze Stelzenmüller

Kommentar Wirtschafts-Ethiker

Der Kommentator hat die Sendung damals gesehen und kann die Dinge deshalb bestätigen. Im einzelnen ist dazu anzuführen:

- **SPD-geführte Regierungen standen zu allen Zeiten – egal, ob im Bund oder in den Ländern – unter konservativem Dauer-Beschuß, wirtschafts-feindlich zu sein.**
- So ist zum Beispiel von dem 1984 über die Flick-Spenden-Affaire gestürzten Otto Graf Lambsdorff der Satz überliefert, er sei "Bundes-Minister *für* und nicht gegen die Wirtschaft."
- So ist es **kein Wunder, daß SPD-Regierungen sich externen Sach-Verstand einkauften**, um entweder ihr Image aufzupolieren oder aber – wie zurecht kritisiert wurde – Verantwortung zu delegieren, um bei den Wählern besser dazustehen.
- Zur Wahrheit bezüglich der angeblichen "Wirtschafts-Feindlichkeit der SPD" gehört aber – um nur ein Beispiel anzuführen – auch, daß die Union sich *insgeheim* darüber freut, daß die bis heute unbeliebte *Agenda 2010* nicht schon – wie das nötig gewesen wäre – unter Kohl, sondern erst unter Schröder kam.
 - Denn so kann die *Union* bis heute die SPD für den sozio-ökonomischen und psychosozialen Sprengstoff dieser Reform des Sozial-Staates verantwortlich machen, obwohl sie es war, die an der Jahres-Wende 2004/05 unter Führung von Hessen-Premier Roland Koch für einige, wesentliche *Verschärfungen* sorgte.
 - **An den Vorbereitungen zur Agenda 2010 war wieder Roland Berger beteiligt**, weil er in einem Gutachten das Zusammenlegen der Arbeitslosen- und Sozial-Hilfe empfahl, wie es ja dann ab Januar 2005 Realität wurde.
 - Die **Quittung** hat allerdings nicht die Union, sondern die **Schröder-SPD** erhalten in Form ihrer **Niederlage gegen Merkel** im Herbst **2005**.
 - Schröder trifft jedoch ein Großteil Mitverantwortung, weil er – nach dem 1997/98 zurecht beklagten Reform-Stau unter Kohl seit 1982 – mit der Reform des Sozial-Staates schon 1999 hätte beginnen müssen und nicht erst 2003.
 - Insofern hat Schröder damals vier wertvolle Jahre verschenkt.
 - 2003 aber stand er dann gehörig unter Druck, und unter Druck laufen die Dinge meist nicht so gut wie erhofft.

Im Auftrag von Seibold von mir zusammengestellt, mit Fett- und Farb-Markierungen sowie Einrückungs-Zeichen versehen und kommentiert.

Freiburg im Breisgau, 27. August 2017
Thuner Weg 18

Helmut Passing – Wirtschafts-Ethiker