

Die großen Management Consultants

Ihre Geschichte, ihre Konzepte,
ihre Strategien

von

Prof. Dr. Dietmar Fink

und

Bianka Knoblach

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
1. Grundlagen der Managementberatung	1
1.1 Managementberatung als Teildisziplin der Unternehmensberatung ..	3
1.2 Das Leistungsspektrum von Managementberatern	9
1.3 Beratung im Spannungsfeld von Problemlösung und Sinnstiftung ...	24
1.4 Methoden und Konzepte zur Lösung von Managementproblemen ...	28
1.5 Beratungstheorien	33
2. Geschichte der Managementberatung	41
2.1 1886: Arthur D. Little	43
2.2 1914: Booz.Allen & Hamilton	60
2.3 1926: McKinsey & Company	67
2.4 1926: A.T. Kearney	88
2.5 1963: The Boston Consulting Group	93
2.6 1967: Roland Berger Strategy Consultants	100
2.7 1967: Cap Gemini Ernst & Young	107
2.8 1973: Bain & Company	124
2.9 1989: Accenture	137
2.10 1992: Mercer Management Consulting.....	146
3. Konzepte der Managementberatung	155
3.1 Business Process Reengineering	157
3.2 Customer Relationship Management	162
3.3 eBusiness / eCommerce	166
3.4 Kernkompetenzen-Management	173
3.5 Lean Management	176
3.6 Shareholder Value Management	179
3.7 Total Quality Management	185
3.8 Virtuelle Unternehmen	191
3.9 Wachstumsstrategien	195
3.10 Wissensmanagement / Lernende Organisation	198

4.	Strategien der Managementberatung	203
4.1	Grundlagen	205
4.1.1	Strategische Planung in der Managementberatung	205
4.1.2	Aufbau und Ablauf der strategischen Planung	222
4.2	Das Analyseverfahren	229
4.2.1	Komplexitätsreduktion als Ausgangspunkt der Analyse	229
4.2.2	Der Beratungsbedarf: Indikator der Geschäftsfeldattraktivität	231
4.2.3	Die Reputation der Berater: Indikator der Wettbewerbsstärke	250
4.2.4	Strategische Handlungsempfehlungen	258
4.3	Die Planungsbasis	264
4.3.1	Aufbau und Ablauf der Analyse	264
4.3.2	Managementkonzepte in der Praxis	271
4.3.3	Der Beratungsbedarf im Lebenszyklus	279
4.3.4	Die „Image Leader“	284
4.4	Der Befund	308
4.4.1	McKinsey & Company	308
4.4.2	Roland Berger Strategy Consultants	310
4.4.3	The Boston Consulting Group	312
4.4.4	Arthur D. Little	314
4.4.5	A.T. Kearney	316
4.4.6	Booz.Allen & Hamilton	318
4.4.7	Mercer Management Consulting	320
4.4.8	Bain & Company	322
4.4.9	Accenture	324
4.4.10	Cap Gemini Ernst & Young	326
	Literaturverzeichnis	329
	Personen- und Firmenregister	355

Vorwort

Bereits die Sieben Weisen des Altertums schufen in ihrer lakonischen Art zahlreiche kurze aber prägnante Maximen, die man in Bildung, Politik und Handel stets anführte. „Der Wissende schweigt“, wird etwa *Solon* zitiert, und *Chilon* mahnte: „Deine Zunge eile nicht deinen Gedanken voraus“. Dank dieser Maximen drang ihr Ruf von Stadt zu Stadt. Und so gab es im alten Griechenland nicht einen, der das Wirken und die Wundertaten des *Thales*, *Pittakos*, *Bias*, *Solon* und ihrer Gefährten nicht kannte.

Wie dereinst die Sieben Weisen, so entfachen heute Berater – vor allem über Bestseller, über Beiträge in Managementzeitschriften, über Seminare und Kongresse – Diskurse, in denen Managementkonzepte die Rolle der Maximen übernehmen. So standen die 1970er Jahre vor allem im Zeichen der „Stars“ und „Cash Cows“ der *Boston Consulting Group*. In den Achtzigern folgte eine Ausrichtung auf strategische Wettbewerbsvorteile, bevor in den Neunzigern eine wahre Flut von Managementmaximen ihren Weg nahm: Das kernkompetente Unternehmen maximiert seither – mal schlank, mal virtuell – den eigenen Shareholder Value, indem es seine Prozesse reengineert, wissbegierig lernt und seine Kunden über alles achtet. Der Effekt der modernen Maximen bleibt dabei der gleiche wie schon in der Antike: Sie tragen den Ruf ihrer Schöpfer weit hinaus, lassen Mythen entstehen und fesseln die Gemeinde der beratungsgläubigen Klienten. Und je bereitwilliger ein Diskurs von diesen aufgegriffen wird, desto mehr Berater beteiligen sich an ihm, predigen die gleichen Maximen und partizipieren an dem entstehenden Handel mit der zugrunde liegenden Idee.

In diesem Buch wollen wir einen Blick hinter die Kulissen der Beratungsindustrie werfen – eine der elitärsten Branchen überhaupt. Namen wie *McKinsey & Company*, *The Boston Consulting Group* oder *Roland Berger* können polarisieren. Für die einen bilden sie die Spitze der wirtschaftlichen Kompetenz, sind unverzichtbare Rat- oder bevorzugte Arbeitgeber. Für andere hingegen verbinden sich mit ihnen Schlagworte wie Arroganz, Arbeitsplatzverlust und Rationalisierung. Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass wir uns keiner der genannten Gruppen zuge-

hörig fühlen. Wir wollen vielmehr einen unvoreingenommenen Blick auf die Beratungsbranche werfen, auf ihre Geschichte, auf die Methoden und Konzepte, die sie hervorgebracht hat, sowie auf ihre eigenen strategischen Entscheidungen.

Ein Buch wie dieses zu verfassen, das gelingt nicht ohne die Unterstützung zahlreicher Helfer. Vielen sind wir zu Dank verpflichtet, nur einige von ihnen können wir an dieser Stelle stellvertretend nennen. Allen voran gilt unser Dank Herrn *Hermann Schenk*, unserem Lektor beim *Vahlen Verlag*, der die Arbeiten unseres Instituts seit Jahren kritisch, sachkundig und mit einem guten Gespür für das Machbare begleitet. Zudem möchten wir allen Beratungsunternehmen danken, die in zahllosen Projekten und Diskussionen an unserem Institut zum Gelingen dieses Buches beigetragen haben.

Bonn, im Frühjahr 2003

Dietmar Fink
Bianka Knoblach

2.5 The Boston Consulting Group: *1963

Es gibt wohl kaum ein anderes Beratungsunternehmen, das die Entwicklung des modernen Managements so nachhaltig beeinflusst hat, wie die *Boston Consulting Group*. Die Ideen ihres Gründers, *Bruce Henderson*, und der zahlreichen kreativen Köpfe, die das Unternehmen in den vergangenen vierzig Jahren hervorgebracht hat, gelten zu Recht als Wegbereiter des strategischen Managements. Die Marktwachstum-Marktanteils-Matrix, das so genannte „BCG-Portfolio“ mit seinen Stars, Cash Cows, Dogs und Question Marks, ist heute ein ebenso fester Bestandteil der Lehrpläne aller führenden Business Schools wie das von den Beratern entwickelte Erfahrungskurvenkonzept und viele weitere Methoden und Theorien, die aus der Praxis der Berater in die wissenschaftliche Forschung und Lehre eingeflossen sind.

Begonnen hat die Geschichte von „BCG“ im Jahre 1963. *Henderson*, der 1915 in Nashville im US-Bundesstaat Tennessee als Sohn eines Bibelverlegers zur Welt kam, vermittelte nicht unbedingt den Eindruck eines Management-Revolutionärs. Im gestärkten weißen Hemd und im Nadelstreifenanzug – seiner bevorzugten Garderobe – setzte er nicht auf ausdrucksstarke Rhetorik, sondern sprach stets in der vornehm-ruhigen, fast zögerlichen Art eines amerikanischen Südstaaten-Gentleman. Nach seiner Schulzeit absolvierte er in seiner Heimatstadt an der *Vanderbilt University* ein Maschinenbaustudium. Inspiriert von den Fragestellungen an der Schnittstelle von Technik und Wirtschaft entschloss er sich nach seinem Examen nach Boston umzusiedeln, um dort an der *Harvard Business School* einen MBA-Kurs zu belegen. Kurz vor seinem Abschluss zog er es dann jedoch vor, das Studium aufzugeben, um eine Stellung in der Einkaufsabteilung des renommierten Technologiekonzerns *Westinghouse Corporation* anzunehmen. Mit Fleiß, Ehrgeiz und guten Ideen arbeitete er sich schon bald – im Alter von 37 Jahren – zu einem der jüngsten Vizepräsidenten in der Firmengeschichte empor. Als ihm jedoch einige Jahre später, 1959, die Management- und Technologieberatung *Arthur D. Little* eine Position anbot, die ihm eine neue Perspektive auf die Führung von Unternehmen eröffnete, verließ *Henderson* den Konzern, um bei der Beratung die Leitung des Geschäftsbereichs Management Services zu übernehmen. In dieser Position beriet er Unternehmen wie *Shell Oil* und die *United Fruit Co.* 1963 schließlich er-

hielt er von einem seiner Kunden ein verlockendes, aber auch herausforderndes Angebot: Die *Boston Safe Deposit and Trust Company* bat ihn, eine eigene Beratungsabteilung aufzubauen. *Henderson*, damals bereits Vater von vier Kindern, willigte ein und legte damit den Grundstein für die *Boston Consulting Group* – zunächst als Geschäftsbereich der Bank mit ihm selbst als einzigem Mitarbeiter.

Auch wenn sich die Geschäfte anfangs nur zögerlich entwickelten – im ersten Monat betrug der Umsatz gerade einmal 500 Dollar – entschied sich *Henderson* im Dezember des Jahres, die Größe seines Bereichs zu verdoppeln, indem er mit *Arthur P. Contas* einen weiteren Berater einstellte. Um das Geschäft zu beleben, begannen die beiden damit, provokante Essays zu aktuellen Managementthemen an Führungskräfte zu verschicken. *Henderson*, der diese Essays später selbst einmal als „Schlag zwischen die Augen“ bezeichnete, wollte seine potenziellen Klienten mit seinen kontroversen Thesen zum Nachdenken anregen – zum Nachdenken über unkonventionelle Managementlösungen mit weitreichenden Auswirkungen und hoher Relevanz für die Unternehmensführung. Noch heute bieten die Essays unter dem Titel „*Perspectives*“ eine Plattform für kreative Sichtweisen, die sowohl die klassische ökonomische Theorie als auch die betriebswirtschaftliche Praxis stets aufs Neue herausfordern.

1964 organisierte die Beratung ihre erste Konferenz – und dies nicht ohne Erfolg. Sechs der acht Teilnehmer, die im Endicott House in Dedham nicht weit von Boston, zusammengekommen waren, entschieden sich im Verlaufe eines Jahres, die Dienste des jungen Beratungsunternehmens in Anspruch zu nehmen. Die Geschäfte begannen sich zu entwickeln. 1964 beschäftigte *BCG* bereits sechs Berater, im folgenden Jahr hatte sich ihre Zahl auf zwölf verdoppelt. Doch *Henderson* wusste: Um im wettbewerbsintensiven Umfeld von hunderten größeren und bekannteren Beratungsunternehmen zu bestehen, benötigte das Unternehmen ein Alleinstellungsmerkmal – eine bestimmte Kompetenz, die es von seinen Konkurrenten abhob. Es erschien ihm unabdingbar, nicht als Generalist am Markt zu konkurrieren, sondern eine profitable Nische zu finden, in der sich das Unternehmen etablieren konnte. Doch wie sollte eine entsprechende Spezialisierung aussehen? Die Berater ließen ihrer Kreativität freien Lauf, doch für alle Vorschläge fand man schnell zahlreiche andere Firmen, die das betreffende Feld bereits besetzt und

eine dementsprechende Reputation aufgebaut hatten. Der Findungsprozess war bereits merklich ins Stocken geraten, als *Henderson* das Thema „Strategie“ als mögliche Option einbrachte. „Zu vage“, „zu unbekannt“, „keiner weiß, was damit gemeint ist“ entgegneten seine Kollegen. Doch das war genau, wonach *Henderson* suchte. Ein Thema, das so neu war, dass es die Beratung noch selbst definieren konnte.

Eines der ersten und bedeutendsten Konzepte, das die *Boston Consulting Group* in dem auserkorenen Beratungsfeld entwickelte, war das Erfahrungskurvenkonzept. Es resultierte aus einer Studie für die Halbleitersparte von *Texas Instruments*. Bereits in seiner Position als Einkaufsmanager bei *Westinghouse* hatte sich *Henderson* die Frage gestellt, woran es lag, dass die Angebotspreise vieler Lieferanten, die ihre Produkte mit nahezu identischen Produktionsverfahren herstellten, häufig dramatisch voneinander abwichen. Folgte man der ökonomischen Theorie, dann hätte es hierzu nicht kommen dürfen. Wenn mehrere Produzenten vergleichbare Produktionsfaktoren einsetzten, dann erwartete man, vereinfacht gesprochen, dass ihnen in etwa die gleichen Produktionskosten entstanden und dass sie diese letztendlich über Preisforderungen in vergleichbarer Höhe an ihre Kunden weitergaben. Doch die Praxis, das stellte *Henderson* wieder und wieder fest, sah anders aus.

Als die *Boston Consulting Group* 1966 die Produktionskosten von *Texas Instruments* analysierte, fanden die Berater die Antwort. Eine Gegenüberstellung der Stückkosten einzelner Komponenten und der betreffenden Produktionserfahrung des Unternehmens zeigte, dass bei jeder Verdopplung der kumulierten Ausbringungsmenge die preisbereinigten Stückkosten bezogen auf die Wertschöpfung des Unternehmens um etwa 20 Prozent fielen. Ein Zusammenhang, der sich in zahlreichen weiteren Studien sowohl für einzelne Unternehmen als auch für ganze Branchen aufzeigen ließ.¹⁷ Die Berater erklärten damit nicht nur, warum es nicht genügte, allein die Produktionsanlagen der Konkurrenz zu ko-

¹⁷ Die Erfahrungskurve weist eine nahe Verwandtschaft zu dem damals bereits etablierten Konzept der Lernkurve auf, das zum ersten Mal in der Flugzeugproduktion während des zweiten Weltkriegs dokumentiert wurde. Sie stellt die rein produktionsbezogene Lernkurve jedoch in einen wesentlich breiteren Zusammenhang.

pieren, um zu den gleichen Kosten produzieren zu können, sondern auch den Erfolg der an Erfahrung orientierten japanischen Wirtschaft gegenüber den am Profit orientierten Amerikanern. Denn Unternehmen, die ihre Preise anhoben, um ihre kurzfristigen Gewinne zu steigern, verloren Marktanteile, verlangsamten damit das Wachstum ihrer Erfahrungen und verloren ihre Kostenführerschaft nicht selten an Wettbewerber, die hohe Stückzahlen zu geringeren Preisen anboten.

Ende der 1960er Jahre publizierten die Berater ein weiteres Konzept, das das strategische Management bis heute prägen sollte. In einem Essay mit dem Titel „The Product Portfolio“, das 1968 in der *Perspectives*-Reihe erschien, stellten die Berater ihre Idee der Marktwachstum-Marktanteils-Matrix vor. Ein Planungsinstrument, das es ermöglichte, das Geschäftsportfolio eines Unternehmens in Abhängigkeit des Marktanteils, der Wachstumsrate des betreffenden Marktes und der erwirtschafteten Cash-Flows zu kategorisieren und die Ressourcenverteilung im Unternehmen unter strategischen Gesichtspunkten zu steuern. Die Ideen fruchteten sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. *BCG* entwickelte sich zu einem radikalen aber anerkannten Vordenker der Wirtschaft. Schon bald zählte die Beratung zu den begehrtesten Arbeitgebern unter den Absolventen amerikanischer Business Schools und trat auch hier in einen harten Wettbewerb mit anderen, bereits seit langem am Markt eingeführten Beratungsunternehmen – allen voran *McKinsey*.

Nicht nur das Flair des kreativen Ideenpools für das Top-Management trägt seit dieser Zeit dazu bei, dass die talentiertesten Nachwuchskräfte bei der *Boston Consulting Group* anheuern – ein attraktives Gehalt tat bereits damals ein übriges. Die Arbeitsbedingungen waren jedoch Ende der 1960er Jahre noch eher rustikal. Auf jedem Tisch eine Rechenmaschine, ein lautstarkes Telexgerät, das eine schnelle Kommunikation zwischen den internationalen Standorten ermöglichte, eine Telefonleitung für jeweils zwei Berater, die jedes ausgehende Gespräch bei einer Vermittlungsstelle anmelden und eine Kostenstelle angeben mussten.

Henderson vertraute beim Ausbau der Beratung stets auf die Kreativität und Visionsfähigkeit junger Nachwuchskräfte – und war dabei so manches Mal bereit, auch unkonventionelle Charaktere zu akzeptieren. Etwa *Ira C. Magaziner*, der 1973 etwas zerzaust und mit einer Latzhose bekleidet seinen Job als Berater antrat. *Magaziner* hatte 1969 viel Aufsehen erregt, als er seine Kommilitonen bei einer Rede des damaligen

Außenministers *Henry Kissinger*, dem an der *Brown University* ein Ehrentitel verliehen werden sollte, dazu aufforderte, dem Minister aus Protest gegen den Vietnamkrieg den Rücken zuzukehren. Die meisten seiner Kommilitonen folgten seinem Appell. Als sich *Magaziner* bei *Henderson* als Berater bewarb, erklärte er, dass es ihm nicht um den Verdienst gehe, sondern darum, möglichst viel über das betriebswirtschaftliche System zu erfahren. Diese Kenntnisse wollte er später als Angestellter im staatlichen Sektor nutzen. *Henderson* akzeptierte diese Argumentation und stellte *Magaziner* ein – zur Hälfte des damals üblichen Gehalts eines MBA-Absolventen.

Hendersons Gespür sollte ihn nicht trügen. Zwar entsprach der seltsam gekleidete, etwas zerstreut wirkende *Magaziner* nicht immer dem traditionellen Bild eines Top-Managementberaters – so soll er etwa bei einem großen Kunden einmal ohne Schnürsenkel in den Schuhen erschienen sein – doch seine Einsatzbereitschaft und sein analytischer Verstand waren kaum zu übertreffen. Nach einer akribischen Analyse der weltweiten Kapazitäten in der Stahlindustrie sagte er beispielsweise entgegen der in der Branche vorherrschenden Meinung eine Kapazitätsschwemme voraus. Seine Prognose erwies sich als zutreffend und sparte einem expansionswilligen Kunden der Beratung eine Fehlinvestition von mehreren Millionen Dollar. Aufsehen erregte *Magaziner* jedoch vor allem durch eine Studie für die schwedische Regierung. Ende der 1970er Jahre entwarf er ein Konjunkturprogramm, das die wirtschaftlichen Probleme des Landes lösen sollte. Und das Programm hatte es in sich: *Magaziner* empfahl radikale Eingriffe des Staats in die freie Wirtschaft. Er löste eine nationale Debatte aus, die er in zahlreichen Fernsehauftritten und Zeitungsinterviews mit seinen gewagten Thesen begleitete. Es heißt, dass die Führungskräfte von *BCG* zu dieser Zeit erhebliche Mühe hatten, ihre Kunden davon zu überzeugen, dass sie nicht ins Lager der Kommunisten übergewechselt waren.¹⁸ Schließlich wurde *Magaziner* von dem Auftrag abgezogen, doch die Projektkosten drohten, den Jahresgewinn der Beratung gefährlich zu schmälern. Die schwedische Re-

¹⁸ Es heißt auch, dass etwa die Hälfte der Führungskräfte der Beratung *Magaziner* bereitwillig der Lynchjustiz ausgeliefert hätte.

gierung willigte jedoch ein, den Beratern für die Vorschläge *Magaziners* das Doppelte des ursprünglich ausgehandelten Honorars zu zahlen.

1979 verließ *Magaziner* die *Boston Consulting Group*. Er gründete das Unternehmen *Telesis*, das er zu einer international tätigen Beratung mit Niederlassungen in Frankreich, Japan und Australien ausbaute. 1986 verkaufte er die Firma an die Beratungsgesellschaft *Towers Perrin* und übernahm bis 1989 die Leitung des amerikanischen Strategieberatungsgeschäfts der neuen Muttergesellschaft. 1990 gründete er mit *SJS Advisors* eine neue, erfolgreiche Strategieberatung. 1992 wurde er vom damaligen US-Präsidenten *Bill Clinton* zum Senior Advisor für politische Entwicklung ernannt. Er managte die Gesundheitsreform der Regierung, übernahm den Vorsitz im nationalen Wirtschafts- und Sicherheitsrat für Exportfragen und wurde als oberster Berater des Präsidenten für die Internetpolitik der Regierung zu einem der wichtigsten Architekten des Electronic Commerce.

Auch das Geschäft von *BCG* entwickelte sich in der Zwischenzeit mit enormer Geschwindigkeit. Bereits 1966 hatten die Berater mit der Akquisition der in Tokio ansässigen Firma *TFM Adams* als erste westliche Strategieberatung eine Niederlassung in Japan eröffnet. Japanische Management- und Produktionsmethoden sollten in den kommenden Jahren einen zentralen Fokus der Arbeiten von *BCG* bilden. Im Jahr zuvor hatten die Berater das Mailänder Unternehmen *Pietro Gennaro Associati* übernommen. 1970, *BCG* beschäftigte mittlerweile 100 Berater, eröffneten sie ein eigenes Büro in London. Hier waren die Berater bereits zwei Jahre zuvor unter dem Namen *Attwood-Boston Consultants* ein Joint Venture eingegangen. 1972 folgte eine Niederlassung in Paris, 1974 ein zweites Büro in den USA im kalifornischen Menlo Park, 1975 eine Niederlassung in München. Die Anzahl der Berater war auf über 150 angestiegen.

Das Jahr 1975 markiert einen weiteren wichtigen Meilenstein in der Geschichte des Unternehmens. Bereits 1968 hatte die Investmentbank *The Boston Company*, Muttergesellschaft der *Boston Safe Deposit and Trust Company*, die Beratung als eigene Tochtergesellschaft ausgegründet. Nun, sieben Jahre später, erhielten die Berater der *Boston Consulting Group* die Möglichkeit, die Anteile des eigenen Unternehmens in einem Mitarbeiterbeteiligungsprogramm – einem der ersten so genannten „Employee Stock Ownership Plans“ in den USA – von der Mutter-

gesellschaft zu erwerben. 1979 wurde die Transaktion abgeschlossen. Seither steht die Beratung alleine im Besitz der eigenen Angestellten.

Der erfolgreiche Ausbau des Geschäfts setzte sich fort. Ende der 1970er Jahre verzeichnete *BCG* jährliche Wachstumsraten von bis zu 50 Prozent. Die Hälfte der Umsätze wurde mittlerweile außerhalb der Vereinigten Staaten erwirtschaftet, die Führungskräfte der Beratung waren mehr und mehr in internationale Projekte eingebunden, ein erstes eigenes Verwaltungsbüro mit sechs fest angestellten Mitarbeitern wurde eingerichtet, um die mit dem wachsenden Geschäft verbundenen administrativen Aufgaben zu bewältigen. Über 250 Berater arbeiteten mittlerweile für das Unternehmen, eine eigene Tochtergesellschaft, *Business Data Analysts*, versorgte Kunden und Berater mit den benötigten Marktinformationen. 1979 wurde ein drittes amerikanisches Büro in Chicago eröffnet. Und auch die provokanten Thesen des Unternehmens hielten weiterhin Einzug in die Wirtschaftswelt. So etwa „The Rule of Three and Four“, den *Henderson* 1976 als Ergebnis empirischer Analysen in der *Perspectives*-Reihe veröffentlichte. Seine Aussage: Ein stabiler Markt im Wettbewerb weist niemals mehr als drei bedeutende Konkurrenten auf, wobei der Marktanteil des größten den des kleinsten niemals um mehr als den Faktor vier überschreitet.

1980 wurde *Alan Zakon* zum ersten CEO der Beratung gewählt, Firmengründer *Henderson* übernahm die Position des Chairman. Als er sich fünf Jahre später aus dem aktiven Geschäft zurückzog, hatte die Beratung eine weitere Wachstumsphase erlebt und zwei weitere Büros in New York und San Francisco eröffnet. 1985 trat *Zakon* die Nachfolge von *Henderson* als Chairman des Unternehmens an und reichte den Posten des CEO an *John Clarkeson* weiter. *Clarkeson*, der bereits seit 1966 für die Beratung tätig war, sollte die nächsten zwölf Jahre der Firmengeschichte als CEO maßgeblich mitgestalten. Im Sommer 1992 verstarb *Bruce Henderson* in seiner Heimatstadt Nashville im Alter von 77 Jahren. In einem Nachruf schrieb die *Financial Times*: „Nur wenige Menschen hatten in der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts einen solchen Einfluss auf die internationale Wirtschaft wie der Gründer der *Boston Consulting Group*.“

Das Wachstum der Beratung war ungebrochen. Mitte der 1990er Jahre beschäftigte das Unternehmen weit über 1.000 Berater. Neue Büros in Mailand, Madrid, Stockholm, Zürich, Sydney, Melbourne, Auckland,

Frankfurt, Hong Kong, Kuala Lumpur, Amsterdam, Brüssel, Shanghai, Monterrey, Toronto, Dallas, Hamburg, Moskau, Bangkok, Seoul, Atlanta, Buenos Aires, Lissabon, Helsinki, Singapur und Jakarta wurden in dieser Zeit eröffnet, die australische Beratung *Pappas, Carter, Evans & Koop*, die amerikanische *HOLT Planning Associates* sowie die *Canada Consulting Group* übernommen.

1997 übergab *Zakon* den Posten des Chairman an *Clarkeson*. Ein Jahr später wurde *Carl W. Stern* zum neuen CEO der Beratung ernannt. Bis zur Jahrtausendwende stieg die Anzahl der Berater auf weit über 2.000. Und auch die Zahl der weltweiten Niederlassungen wurde mit unverminderter Geschwindigkeit weiter ausgedehnt. Heute beschäftigt die *Boston Consulting Group* nahezu 3.000 Berater in 54 Niederlassungen und erwirtschaftet einen Umsatz von etwa 1 Milliarde Dollar.

2.6 Roland Berger Strategy Consultants: *1967

“Die Macht hat ein Gesicht.“ So titelte 2002 die *Zeit* über den Namensgeber der größten und renommiertesten Managementberatung europäischen Ursprungs. „*Daimler* und *Holzmann*, *Gerhard Schröder* und *Edmund Stoiber* – einer berät sie alle: *Roland Berger*, Drahtzieher der Deutschland AG.“ Schon 1991 verlieh der *Stern* dem charismatischen Gründer und bis Juni 2003 Chef der *Roland Berger Strategy Consultants* den Titel „Beichtvater der Bosse“, das Magazin *Business Week* erklärte ihn zu der in Deutschland am besten mit den Führungseliten vernetzten Person. *Roland Berger*, ein genialer Netzwerker? Ein Strippenzieher? In jedem Fall einer, der meist dabei ist, wenn Politiker und Wirtschaftsgrößen über das Wohl und Wehe des deutschen Staates entscheiden. Einer, der sie alle kennt – und den man kennt, wenn man in der deutschen Wirtschaft etwas auf sich hält.

Doch als Netzwerker mag sich *Berger* selbst nicht verstehen. Seine guten Verbindungen sieht er vielmehr als verdientes Ergebnis von fast vierzig Jahren vertrauensvoller Zusammenarbeit mit seinen Kunden. Und zu diesen zählen nun einmal fast alle, die – nicht nur in Deutschland – Rang und Namen haben: Kanzler *Schröder* ebenso wie sein unterlegener Herausforderer *Stoiber*, die *Salzburger Festspiele* ebenso wie der *FC Bayern München*, die *Telekom* ebenso wie *DaimlerChrysler*.