

**Skyline der Hauptstadt Riad:**  
„Es ist nicht der Job eines Beraters, sich um Demokratie oder Menschenrechte zu kümmern.“



Viele Ministerien setzen sehr weitgehend auf Berater. Das ist in dem Umfang einzigartig.

**Solveigh Hieronimus**  
In Saudi-Arabien engagierte Partnerin der Unternehmensberatung McKinsey

seine Wirtschaft seit Dekaden zu diversifizieren. Dafür, so Hergenröther, hätte die Regierung Millionen in Beratungen investiert. Doch das Wüstenreich ist immer noch komplett abhängig vom Öl.

**S**olange Saudi-Arabien in Petrodollar badete, störte der Reformstau nicht. Jetzt, wo die Ölerlöse wegbrechen, rächt es sich, dass die Regierung ihre Mitarbeiter nicht qualifiziert hat. Auch das Führungspersonal stelle die eigene Karriere gern mal über die Effizienz, sagt Berater Förster. Statt Leistung zählten Netzwerke, Hierarchien und der persönliche Vorteil. „Es kann dir schon passieren, dass du morgens in die Arbeit kommst und es heißt, pack deine Sachen, ihr seid alle gefeuert.“ Einfach, weil es dem Chef strategisch nutzt. Mit einem Beraterteam verschwänden dann auch deren Pläne. Nachhaltig ist das nicht.

Die darwinistische Schlacht um Aufträge führen vor allem die kleinen und mittelgroßen Firmen. Die globalen Schwergewichte müssen sich auch bemühen, haben aber ein anderes Standing. Deren Partner saßen den Ministern mitunter auf dem Schoß, meint Förster. Der Wirtschaftsdienst Bloomberg schreibt, der saudische Minister, Adel Fakeih, verlasse sich so stark auf ausländische Consultants, dass sein Wirtschaftsressort den Spitznamen McKinsey-Ministerium trage.

Regiert also in Wahrheit ein Oligopol großer Managementberatungen den G20-Staat Saudi-Arabien? Von saudischer Seite gab es auf Anfragen keine Rückmeldung. Für die Bereiche Wirtschaft, Arbeit, Bildung und Gesundheit könne man das schon sagen, meint Andreas Hergenröther.

Jean-François Seznec, Gastprofessor am Zentrum für zeitgenössische Arabische Studien an der Georgetown-Universität und einst selbst Berater in Saudi-Arabien, widerspricht: „Man sollte die Macht der Berater nicht überschätzen.“ Die Consultants hätten dem Land vor allem Stabilität gebracht. „Klar, kein Ministerium will eine Entscheidung treffen, ohne McKinsey vorher zu fragen. Doch wenn sie ihren Job erledigt haben, verlassen die Experten das Land wieder.“

Für McKinsey-Partnerin Solveigh Hieronimus bedeutet, erfolgreich zu beraten, auch, sich irgendwann überflüssig zu machen. McKinsey ist seit 1957 im Land engagiert, wie ein aktueller Report der Unternehmensberatung verrät. Seit 2000 ist das Unternehmen mit einem eigenen Büro in Riad vertreten. Jedoch machen Beratungsmandate für den öffentlichen Sektor laut Hieronimus nur einen Teil der Arbeit im Land aus. Wie groß der ist, dazu äußert sich McKinsey nicht. Außerdem wechselten die Fragestellungen: „Würden wir jahrelang an demselben The-

ma sitzen, hätten wir etwas falsch gemacht.“

Nutzen die Beratungsunternehmen ihre Nähe zu den Entscheidern auch, um die Rechtsstaatlichkeit im Land zu stärken? Schließlich müssen Regimegegner in Saudi-Arabien mit drakonischen Strafen wie Peitschenhieben oder Exekutionen rechnen. Erst Anfang des Jahres wurden in Riad 47 Menschen enthauptet.

Die McKinsey-Presseseite lässt dazu wissen: „McKinsey übernimmt nur Aufträge, die mit den moralischen und ethischen Ansprüchen der Firma in Einklang stehen. Welche Projekte das genau sein können, regelt im Einzelfall ein internes Komitee.“ Welche „ethischen Ansprüche“ McKinsey genau hat und welche Aufträge das ausschließt, bleibt der Fantasie überlassen – einem autokratischen Regime zu dienen ist offenbar okay.

Immerhin gibt McKinsey überhaupt Informationen. Etwa zur Bürogröße, 20 Berater arbeiten im Office in Riad. Bei der Boston Consulting Group will sich die Pressesprecherin „mit Rücksicht auf Kundeninteresse“ nicht einmal dazu äußern. Geschweige denn zu den Themen, an denen die Berater arbeiten, oder der Höhe der Honorare. Nur so viel lässt BCG verlaublichbar: man habe seit 2015 ein Büro im Land. Dessen Größe lässt ohnehin nur begrenzt Schlüsse auf das regionale Auftragsvolumen zu, bei Bedarf fliegen für große Projekte eben Berater aus anderen Niederlassungen ein. Offenbar ist es auch für BCG kein grundsätzliches Problem, Autokratien zu beraten. Warum auch, fragt Jean-François Seznec. Es sei nicht der Job eines Beraters, sich um Demokratie oder Menschenrechte zu kümmern. Er solle die Wünsche des Kunden erfüllen, basta. Etwas differenzierter sieht das Alexander Brink, Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Bayreuth: „Wenn Beratungen so starken Einfluss haben, können sie den durchaus nutzen, um Strukturen zu verändern. Sie können ihre Klienten dabei unterstützen, andere Ziele zu formulieren.“

**D**er Wirtschaftsethiker sieht ein Dilemma: Während sich Konzerne weltweit der Transparenz verschrieben, sei im Beratungsgeschäft das Gegenteil die Norm. Vertraulichkeit und Exklusivität sind oberste Gebote. Das sei einerseits verständlich, andererseits lasse sich so weder überprüfen, in welchen Bereichen beraten werde (Waffenimporte? Sicherheitsapparat? Strafverfolgung?), noch wie. Etwas, welche ethischen Standards gelten: „In einem kompetitiven Umfeld, in dem man entweder aufsteigen oder rausfliegen kann, ist es fraglich, ob ein Berater Gewissensentscheidungen treffen kann.“

Auch das Beratermantra von der „Hilfe zur Selbsthilfe“ bewertet Brink kritisch. „Beratung strebt ein kontinuierliches Betreuungsverhältnis an, gerade bei potenten Kunden. Alles andere konterkariert das Geschäftsinteresse.“

Ein Exodus der vielen Consultants ließe Saudi-Arabien wohl kollabieren. Ihre Präsenz prägt den Politikstil in den Zentren der Macht. Das bringt auch Vorteile. Der Königssohn nutzt ihre Instrumente, um seine Minister zu disziplinieren. KPIs werden nun mal, ob Ziele erreicht wurden oder nicht. Für die politische Elite bedeutet das, jetzt, wo das Land so unter Druck steht: Wer wenig leistet, muss um seinen Posten gehen.

Saudi-Arabien beschäftigt eine Armada ausländischer Unternehmensberater. Sie sollen helfen, die Wirtschaft umzubauen und die Verwaltung zu modernisieren. Aber bringen McKinsey und Boston Consulting das Land wirklich voran?

Von Anna Gauto

# Ein Königreich für einen Berater

**W**enn der Unternehmensberater Peter Förster in einem deutschen Ministerium „auf Projekt arbeitet“, wie es in seiner Branche heißt, sind er und seine Kollegen zahlenmäßig meist in der Minderheit. Obwohl sie unterstützen, schlägt den Beratern in den Abteilungen oft Skepsis entgegen. Die Angestellten sind erleichtert, wenn Förster mitsamt seiner Excel-Listen und Powerpointfolien wieder geht. So weit, so bekannt. An Beratern haftet nun einmal das Klischee, Arbeitsplätze zu beerdigen.

Ganz anders, wenn Peter Förster in Saudi-Arabien berät. In einem der Ministerien in der Hauptstadt Riad tummeln sich gerne mal fünf bis sechs Beratungsunternehmen – auf einer Etage. Egal, in welchen Raum er schaut, überall sitzen Berater – Deutsche, Briten, Amerikaner. Arabisch ist keine Voraussetzung, mit Englisch kommt man gut zurecht. „Saudi-Arabien ist ein wahres Mekka für unsere Branche“, sagt Förster unter falschem Namen. Er möchte wie viele seiner Kollegen nicht erkannt werden.

Andreas Hergenröther kann da offener sein. Er war fünf Jahre lang Delegierter der deutschen Wirtschaft in der Außenhandelskammer Riad. Seit November leitet er das deutsche Wirtschaftsbüro in Taiwan – weit weg von der Wüstenarchitektur. Hergenröther zeigt sich im Rückblick „überrascht von der Omnipräsenz internationaler Unternehmensberatungen“ in Saudi-Arabien. Er

wundert sich auch, welche Kompetenzfülle sie genießen: „Die Beratungen übernehmen im Land Kernaufgaben, die nach unserem deutschen Verständnis qualifiziertes Ministerialpersonal erfüllen sollte.“

Solveigh Hieronimus ist eine McKinsey-Partnerin, die in Saudi-Arabien an Programmen zur Berufsförderung von Frauen arbeitet. Sie schätzt, dass im Königreich alle Unternehmensberatungen der Welt vertreten sind. Ihr Eindruck: „Viele Ministerien setzen sehr weitgehend auf Berater. Das ist in dem Umfang einzigartig.“

Internationale Beratungen gibt es in Saudi-Arabien, seit dort Öl in großem Stil gefördert wird. Unter dem einflussreichen Königssohn und Verteidigungsminister Mohammed bin Salman, der den Reformkurs des Landes zur Chefsache macht, scheinen die Consultants einflussreicher denn je zu sein. Hinter vorgehaltener Hand sagen manche sogar, Saudi-Arabien werde von McKinsey und Co. gemanagt.

Gewiss ist: Das Königreich war selten stärker auf externe Beratung angewiesen. Denn unterhalb der Ministeriebene tut sich ein Kompetenzabgrund auf. Das All-inclusive-Programm, mit dem die Regierung über Dekaden den Gehorsam ihrer Untertanen erkaufte, hat Leistungsbereitschaft, Disziplin und Know-how verkümmern lassen: wichtige Eigenschaften, um die Wirtschaft umzubauen. Und das müssen die Prinzen dringend tun, wollen sie Saudi-Arabiens Reichthum in die Zukunft retten. 2015 ris-

sen Schulden ein Loch von umgerechnet 90 Milliarden Euro in den Haushalt, so viel wie nie zuvor. Noch immer hängt das Land am Öltropf. Die Rohstofflöse machen 90 Prozent des Einkommens aus. Selbst wenn der Ölpreis, der derzeit bei 40 US-Dollar pro Fass der Sorte Brent dümpelt, auf 150 Dollar steigen sollte, kann das Land seinen Apparat nicht mehr lange finanzieren.

Denn Saudi-Arabien versorgt 60 Prozent seiner Bevölkerung mit gut dotierten Posten im Staatsdienst. Die Produktivität dieser Mitarbeiter gehe gegen null, sagt ein ausländischer Beobachter.

Gleichzeitig tickt eine demografische Bombe. Die Hälfte der Saudis ist jünger als 25. In den kommenden Jahren werden bis zu sechs Millionen junge Menschen auf den Arbeitsmarkt drängen. Nichts fürchtet das IS-geplagte König-

reich mehr als Jugendliche, die sich langweilen. Auch dem Letzten in Riad ist klar geworden, dass Öl den Wohlstand nicht länger garantieren kann. Das zeigen auch die aktuellen Pläne der Saudis, Anteile ihres Kronjuwels, des staatlichen Ölkonzerns Aramco, an die Börse zu bringen. Saudi-Arabien muss seine Bevölkerung für einen modernen Arbeitsmarkt fit kriegen. All das macht das Land zu einem Traummarkt für Unternehmensberater. Auch weil der Kunde gut zahlt, richtig gut.

**L**aut Source Global Research, einem Unternehmen, das weltweit zu Managementberatungen zu Managementberatungen (KPIs) ablegen. Es bläst also ein frischer Wind durch die Ministerien, was viele Saudis goutieren. Doch was bedeutet es für die Entwicklung eines Landes, wenn ausländische Firmen die Administration derart dominieren?

Andreas Hergenröther sagt: „Ich bin nicht sicher, wie nachhaltig die Arbeit der Beratungen ist.“ Sie mischten überall mit, seien selbst bei Themen zwischengeschaltet, die bestens ohne die Consultants funktionieren würden. Das führe zu Intransparenz und verzögere Prozesse, sagt Hergenröther. Natürlich, räumt Hergenröther ein, sei der Beratungsbedarf im Land groß. Doch er bezweifelt, dass die Berater immer das Klientenwohl im Blick haben. Für sie gehe es vor allem um Folgeaufträge, die langfristige Perspektive sei weniger wichtig. Tatsächlich versucht Saudi-Arabien,

Das Königreich beschäftigt nicht nur eine Armee gut bezahlter Berater. McKinsey, die Boston Consulting Group (BCG) und andere Branchenführer genießen auch hohes Prestige. Die Minister im Königreich, meint ein Beobachter, seien stolz, sich mit ihnen zu schmücken. Das Plazet der hochbezahlten Experten bedeute, dass ein Plan, eine Initiative, ein Gesetz gut sei.

Benchmarking, Out-of-the-Box-Thinking, SWOT-Analyse – saudische Minister würden schon wie amerikanische Manager reden, sagt AHK-Mann Hergenröther. Kein Wunder, denn sie müssen dem einflussreichen Mohammed bin Salman Rechenschaft anhand betriebswirtschaftlicher Leistungskennzahlen (KPIs) ablegen. Es bläst also ein frischer Wind durch die Ministerien, was viele Saudis goutieren. Doch was bedeutet es für die Entwicklung eines Landes, wenn ausländische Firmen die Administration derart dominieren?

Andreas Hergenröther sagt: „Ich bin nicht sicher, wie nachhaltig die Arbeit der Beratungen ist.“ Sie mischten überall mit, seien selbst bei Themen zwischengeschaltet, die bestens ohne die Consultants funktionieren würden. Das führe zu Intransparenz und verzögere Prozesse, sagt Hergenröther. Natürlich, räumt Hergenröther ein, sei der Beratungsbedarf im Land groß. Doch er bezweifelt, dass die Berater immer das Klientenwohl im Blick haben. Für sie gehe es vor allem um Folgeaufträge, die langfristige Perspektive sei weniger wichtig. Tatsächlich versucht Saudi-Arabien,



**Der saudische Wirtschaftsminister Adel Fakeih:**  
Man nennt sein Haus das „McKinsey-Ministerium“.



**McKinsey-Partnerin Solveigh Hieronimus:**  
Gute Berater sollten sich überflüssig machen.

## Steigender Bedarf

Honorare für Unternehmensberatungen in Saudi-Arabien in Mrd. US-Dollar

