



Thomas Deelmann

# DIE BERATER REPUBLIK

Wie Consultants Milliarden an Staat und  
Unternehmen verdienen

FBV

© des Titels »Die Berater-Republik« von Thomas Deelmann (ISBN 978-3-95972-704-4)  
2023 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München  
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

## Einleitung:

# Gewinnorientierung trifft Gemeinwohlorientierung

## Der Pfad zur Berater-Republik

### Bonn, Berlin und Berater

Alles war damals in der Bonner Republik überschaubarer und klang auch sehr beschaulich. Man arbeitete auf der Hardthöhe, im Schloss Deichmanns Aue oder in den Gebäuden des Tulpenfeldes. Die Parlamentarier tagten im Alten Wasserwerk und hatten ihre Büros im Langen Eugen. Politiker und Ministerialbeamte kannten sich. Sie kauften Zeitungen und belegte Brötchen am Bundesbüchchen, genossen ein gemeinsames Glas im Weinhaus »Maternus« und speisten im »Aennchen«.

Konträr dazu präsentiert sich die Berliner Republik. Hier ist vieles anders. Bekannte Treffpunkte, wie das »Borchardt«, die »Ständige Vertretung« oder das »Café Einstein Unter den Linden«, gibt es nach wie vor, aber die Beschaulichkeit ist verschwunden. Das Provisorium in der Provinz hat einer »Arm, aber sexy«-Metropole Platz gemacht. Berlin ist quirliger und unruhiger. Nicht allein Künstler und Start-up-Gründer, Geschäftsleute und Touristen fühlen sich in der Hauptstadt wohl. Auch Interessenvertreter aller Couleur zieht es in das Zentrum der politischen Macht.

Sicher, das Regierungs- und Parlamentsviertel liegt in der Mitte der Stadt und das Reichstagsgebäude ist öffentlich zugänglich, dennoch bleiben Politiker und Beamte weitgehend unter sich. Allerdings suchen Lobbyisten, Wissenschaftler, Anwälte und Berater den Zugang und Kontakt. Gerade Letztere haben die Berliner Republik für sich entdeckt. Consultants bieten ihre Dienste nicht nur Unternehmen an, sondern auch der Politik, Ministerien und anderen öffentlichen Einrichtungen. Sie geben etwa Empfehlungen dazu ab, wie das verkrustete Land mit eingerosteten Verwaltungen effizienter und digitaler werden kann.

Solche Unterstützung kann positiv sein. Jedenfalls ist sie nicht per se verwerflich, und es gibt sie auch schon lange. In überschaubarem Umfang sind die Reichen und Mächtigen, die Verantwortlichen und Entscheider schon immer beraten worden. Neu ist aber der Umfang der Unterstützung und die gestiegene Zahl der Consultants: Nach meinen Recherchen und Berechnungen beschäftigt der Bund heute tagtäglich so viele externe Berater, wie das größte Ministerium Mitarbeiter hat – nämlich rund 2600.<sup>1</sup>

Die schiere Menge fällt auf und wird öffentlich thematisiert; vor allem, wenn trotz der massiven Consulting-Unterstützung die drängenden Probleme nicht ordentlich angegangen werden und der Reformstau unaufgelöst bleibt. *Der Spiegel* umschrieb die hohe Zahl der engagierten Firmen schon 2019 in einer Titelgeschichte als »Die fünfte Gewalt« und sorgte sich, dass »sich der deutsche Staat globalen Beraterfirmen ausliefert«. Die *Welt am Sonntag* titelte mit »Steuergeld für Staatsberater« und das *Manager Magazin* machte ein »Berater-Bonanza« in Berlin aus. In den Artikeln wird beschrieben, wie sich die Consultants um die Aufträge vom Staat reißen. Die *Süddeutsche Zeitung* meldete direkt vor der Bundestagswahl 2021, dass die Regierung seit 2017 mehr als eine Milliarde Euro für Berater ausgab. Die neue Koalition unter Kanzler Scholz hat offenbar nicht vor, hier viel zu ändern. Das zeichnet sich früh ab, wie das *Handelsblatt* notiert: Die »Ampel-Regierung zahlt 271 Millionen Euro

für externe Beratung« – alleine in den ersten sechs Monaten ihres Bestehens.<sup>2</sup>

Es drängt sich die Frage auf, wofür genau diese enormen Geldmengen ausgegeben werden und ob die Ausgaben gerechtfertigt sind. Zudem: Es gibt doch so viele Beamte in den Ministerien und Verwaltungen – warum braucht es denn zusätzlich noch Berater in diesem Umfang? Reicht die Zahl der Staatsdiener nicht aus? Sind sie nicht fähig? Hat sich das Land von der Bonner in eine Berliner und schließlich eine Berater-Republik gewandelt? Und falls ja, was bedeutet das?

Hier setze ich mit diesem Buch an. Die Berater-Republik ist dabei keine vage Idee am fernen Horizont, sondern die zugespitzte, aber sehr wohl passende Bezeichnung für den aktuellen Zustand. Wir leben mittendrin. Ich will hier aber gerne unterstreichen: Der Einsatz von Beratern ist grundsätzlich weder gut noch schlecht. Er entgleitet jedoch zusehends und die Kontrolle geht verloren. Gegenmaßnahmen sind hier notwendig, etwa mit einem punktgenauen Einsatz und einer professionellen Steuerung.

Ich habe selbst als Berater gearbeitet und sie beauftragt, ich kenne also beide Seiten. Schon wegen meiner beruflichen Vergangenheit betrachte ich Consultants und ihre Kunden auch mit Wohlwollen. Das heißt aber nicht, dass ich die Szene nicht auch kritisch sehe. Berater-Bashing liegt mir allerdings ebenso wenig, wie eine naive Werbeschrift für die Profession vorzulegen. Die nächsten Seiten sind vielmehr konstruktiv, machen auf Herausforderungen und Gefahren aufmerksam, erläutern Entwicklungen und Zusammenhänge und weisen auf Lösungen und Ansätze zur Kontrolle der Berater-Republik hin.

## Willkommen in der Berater-Republik

Auch wenn immer wieder das Gegenteil behauptet wird: In der Berliner Republik wird gearbeitet. Das Klischee der faulen Berufspolitiker, die nur ihre Diäten kassieren und Nebentätigkeiten nachgehen,

entspricht nicht der Realität – obwohl in Zerrbildern leider immer ein Stück Wahrheit steckt. Tatsächlich diskutieren die Bundestagsabgeordneten in Ausschüssen über die drängenden Fragen der Gegenwart, fällen im Plenum Beschlüsse und beschließen Gesetze.

Deren Umsetzung liegt dann in der Verantwortung der Bundesministerien und ihrer Pendanten in den Ländern sowie Kommunen. Bei Verstößen gegen die Normen treten Gerichte auf den Plan. In Deutschland stehen Parlamente, Verwaltungen und Gerichte nebeneinander; ein Sektor ist also nicht besser, wichtiger oder höherrangiger als ein anderer.

Diese Gewaltenteilung ist ein Garant für unsere funktionierende Demokratie. Sie ist ein hohes Gut, und alle drei Gruppen achten streng darauf, dass diese Teilung bestehen bleibt. Zugleich kontrollieren sie sich gegenseitig bei ihren Aufgaben, es wirken hier also Checks & Balances. Keine der drei Gewalten kann durch diese gegenseitigen Kontrollen zu machtvoll werden. Es ist wie beim Spiel »Schere, Stein, Papier«: Jedes Element hat bestimmte Eigenschaften und Stärken, keines kann alles.

Um diese Unabhängigkeit voneinander – und natürlich auch von anderen Einflüssen – zu gewährleisten, greift die Gesellschaft tief in die sprichwörtliche Tasche: Parlamentarier, Verwaltungsbeschäftigte und Richter werden ordentlich bezahlt. Kritiker wenden zwar ein, dass die Abgeordneten zu üppige Diäten erhielten und die Beamten eine zu hohe Besoldung. Andere wiederum sehen dies, gerade im Vergleich zu den Löhnen und Gehältern der freien Wirtschaft, genau andersherum. Etwas verkürzt gilt aber der Grundsatz »Treu dienen, sorglos leben!« Gerade dieser Punkt – Fachleute sprechen vom Alimentsprinzip – soll dafür sorgen, dass Beamte ihrer eigentlichen Tätigkeit nachgehen können und dafür angemessen entlohnt werden. Gleichzeitig sollen hoheitliche Aufgaben nur bestimmten Menschen übertragen werden, die unabhängig von Interessen oder sogar Zahlungen Dritter handeln.

# Kapitel 1

## Berater statt Beamte

### Die große Frage: Mehr Staat oder mehr Markt?

#### Lange Linien. Oder: Darf's etwas mehr sein?

Es ist nur auf den ersten Blick eine unscheinbare Frage, tatsächlich ist sie jedoch sehr wichtig und auch intim, da die Antwort wohl jede und jeden Einzelnen betrifft. Sie lautet: Staat vor Privat – oder Privat vor Staat?

Von der Käse- oder Wursttheke ist die Frage bekannt: »Darf's etwas mehr sein?« Auf die Tätigkeiten des Staates gemünzt beantwortet die eine Gruppe die Frage mit »Ja, gerne!«. Die andere Gruppe antwortet entgegengesetzt. Die unterschiedlichen Antworten basieren zu einem großen Teil auf verschiedenen politischen Ideen, die sich herausgebildet haben und in einem fortwährenden Wettkampf miteinander stehen. Der Liberalismus beispielsweise stellt die Freiheit in den Vordergrund und weist dem Staat die Rolle eines Nachwächters zu. Der Konservatismus setzt auf Bewahrung und sieht den Staat als Ordnungsmacht, während der Sozialismus Solidarität und Gleichheit für erstrebenswert hält und den Sozialstaat propagiert. Und schließlich lassen sich noch sozial-ökologische Ansätze identifizieren, die auf der einen Seite die Selbstverwirklichung stark

in den Mittelpunkt ihrer Ziele stellen und gleichzeitig den Staat als Nachhaltigkeitsgaranten betrachten. Und weil es ansonsten zu einfach wäre: Diverse Mischformen existieren natürlich ebenfalls.

Bei der Umsetzung der einzelnen politischen Ideen ist der Staat und damit auch die Verwaltung unterschiedlich präsent. Dies drückt sich in der Art der Aufgaben, ihrer Menge und der Intensität der Erledigung aus. Einige Aufgaben sind ihrem Grunde nach allgemein akzeptiert, wie zum Beispiel die Landesverteidigung und das Einwohnermeldewesen. Aber schon bei der konkreten Frage der Ausprägung scheiden sich die Geister: Gehört zur Landesverteidigung auch die sogenannte Bündnisverteidigung? Und was ist mit Auslandseinsätzen, die ein humanitäres Ziel verfolgen? Vom Gedanken an einen Angriffskrieg einmal ganz zu schweigen.

Zusätzlich finden sich andere Aufgaben, die in verschiedenen politischen Landschaften als unterschiedlich verpflichtend deklariert werden. In zeitlich langen Linien wird unter anderem darüber diskutiert, ob und wie der Staat als Wohnungseigentümer agieren soll oder ob und in welcher Form eine staatliche Eisenbahn notwendig ist. In der jungen Bundesrepublik hat sich der Staat beispielsweise im Bereich des sozialen Wohnungsbaus intensiv engagiert. Er hat geholfen, die riesige Nachkriegsnachfrage zu bedienen. (Bemerkung am Rande: Das Ministerium für Wohnungsbau war ab 1955 in der am Anfang erwähnten Deichmanns Aue zu finden.) Dieses Engagement scheint im Laufe der Jahrzehnte etwas zurückgegangen zu sein, bekommt aber im Zuge des beispielsweise in Berlin herrschenden Wohnungsmangels und der dortigen Enteignungsdiskussionen von Immobilienkonzernen wieder Rückenwind.

Und schließlich gibt es noch die Möglichkeit, auf kommunaler Ebene freiwillige Aufgaben der Selbstverwaltung zu übernehmen. Das kann vom Betrieb eines Theaters über die Bereitstellung des öffentlichen Nahverkehrs und der Anlage und Pflege von Parks bis zur Vereinbarung und Unterstützung einer Städtepartnerschaft reichen.

Schlagwortartig wird auch vom »starken Staat« und seinem Pendant, dem »schlanken Staat«, gesprochen, wenn die Aktivitäten ausgebaut beziehungsweise zurückgefahren werden sollen. Ein Staat, der schlank sein möchte, setzt dabei unter anderem auf Privatisierung – und verkauft oder verscherbelt dabei schon einmal sein Tafelsilber, wie Kritiker monieren.

## Öffentliche Aufgaben in Bewegung

Diese ganze Gemengelage ist mittlerweile sehr bunt und unübersichtlich geworden. Eine staatsweit einheitliche Richtung ist nicht zu erkennen – was unter dem Gesichtspunkt des Föderalismus und seiner gewollten Diversität gut ist. Anhand von Beispielen kann die Vielfalt verdeutlicht werden. Beispiel eins ist der Mautbetreiber Toll Collect. Die Einführung einer Autobahn-Maut für Lkw wurde schon Anfang der 1990er-Jahre beschlossen. Die Auswahl eines Betreiberkonsortiums hat etwas gedauert, und die technische Inbetriebnahme war mit Problemen behaftet. Anfang 2005 war das System dann so weit. Für den Betrieb der Mautanlagen war zunächst das Unternehmen Toll Collect verantwortlich. Dahinter verbarg sich ein Konsortium aus Daimler, der Deutschen Telekom und dem französischen Unternehmen Cofiroute. Die Franzosen hielten einen 10-prozentigen Anteil an Toll Collect, die beiden deutschen Konzerne jeweils 45 Prozent. Seit seiner Gründung im Jahr 2002 war das Unternehmen in privater Hand und blieb es bis zu seiner Verstaatlichung im Jahr 2018.

Für das zweite Beispiel kann die ehemalige Deutsche Bundespost genutzt werden. Die »Post« wurde 1947 als staatseigener Post-, Logistik- und Fernmeldebetrieb gegründet. Verschiedene Reformen in den späten 1980er- und den 1990er-Jahren haben die Post deutlich verändert. Der erste Schritt war die Aufteilung der Deutschen Bundespost in den Postdienst, die Postbank und die Telekom. 1994

wurden die drei Bereiche dann privatisiert, und es entstanden die Deutsche Post AG, die Deutsche Postbank AG und die Deutsche Telekom AG. Sie waren farblich hübsch auseinanderzuhalten (gelb, blau, grau) und – was deutlich interessanter ist – so groß, dass alle drei später im Deutschen Aktienindex DAX vertreten waren. Sie zählten also zu den größten Unternehmen Deutschlands. Die Notwendigkeit, ein eigenes Postministerium zu unterhalten, ist damit ebenfalls weggefallen. Es wurde Ende 1997 aufgelöst; die Verwaltung der Staatsbeteiligungen übernimmt seither das Finanzministerium. Durch einen offiziellen Schritt wird aus einer Behörde zwar formal ein Unternehmen, der als »Privatisierung« bekannte Prozess zieht sich aber deutlich länger. Das mussten beispielsweise die Kunden der Telekom noch viele Jahre lang erleben; manche würden hier sagen: erliden. Während also Toll Collect im Laufe seiner Lebenszeit verstaatlicht wurde, ging es für die gelbe, die blaue und die graue Post in genau die andere Richtung.

Das dritte Beispiel, das die Bandbreite der staatlichen Einbindung verdeutlicht, ist eine ureigene kommunale Aufgabe: die Stadtentwässerung. Sie befindet sich in der Hand von Städten und Gemeinden, und sie ist mit ihrer konkreten Arbeit eher wenig bekannt – aber viel genutzt. Als Teil der öffentlichen Daseinsvorsorge hat die Stadtentwässerung typischerweise die Sammlung, Ableitung und Behandlung des Abwassers zur Aufgabe. Dazu werden Kanalnetze gebaut sowie gewartet und Kläranlagen betrieben. Teilweise gehören auch der Hochwasserschutz und die Verantwortung für Gewässer auf dem Stadtgebiet zu den jeweiligen Aufgaben. Obwohl die Arbeit in jeder Kommune anfällt, unterscheidet sich die Organisation deutlich. Die Stadtentwässerung ist dabei keiner größeren bundesweiten Privatisierungswelle anheimgefallen (Braunschweig ist hier eine Ausnahme) und befindet sich in städtischer Hand. Der Griff ist aber mal enger und mal loser, wie ein exemplarischer Blick in verschiedene rheinländische Rathäuser zeigt: In Pulheim

liegt die Verantwortung in einer Entwässerungsabteilung, die Teil des Tiefbauamtes ist. Bildlich und zugespitzt gesprochen sitzen hier die Beschäftigten Tür an Tür mit dem Schulamt, dem Einwohnermeldeamt und der Personalabteilung – und man geht aus Tradition gemeinsam um 11:30 Uhr zum Mittagessen. In Düren ist die Stadtentwässerung eine sogenannte eigenbetriebsähnliche Einrichtung. Eigenbetriebe sind Organisationen, die nach den Prinzipien privatwirtschaftlicher Unternehmen geführt werden, aber keine eigene Rechtspersönlichkeit haben. Hier wird man, wieder bildlich ausgedrückt, autarker und sondert sich ganz leicht von den Kolleginnen und Kollegen ab. Noch einen Schritt weiter geht die Stadt Köln. Hier gibt es die StEB. Die Verwaltung der Stadtentwässerungsbetriebe Köln AöR findet man nicht mehr im Rathaus, sondern am Stadtrand, weiter draußen auf der Schäl Sick und jenseits der Autobahn A3. Das AöR im Namen steht für Anstalt des öffentlichen Rechts und ist eine besondere Rechtsform für juristische Personen, die eine sehr große Eigenständigkeit erlaubt. Wenn man noch einmal auf das Bild des gemeinsamen Mittagessens von Stadtentwässerungs- und Schulamtsbeschäftigten zurückgreift, dann kommt das in Köln eher selten vor: Die StEB haben eine eigene Kantine.

Die Bandbreite von dem, was der Staat machen kann und soll und will – und auch die konkrete Umsetzung –, ist also erstaunlich groß. Zudem ist die Situation ebenso dynamisch wie bei einer Wippe, bei der einmal die eine Seite (Privat vor Staat) und einmal die andere Seite (Staat vor Privat) oben in der Luft ist.

Consultants freut dies!

## **New Kids on the Block: Consultants**

Für die Berater sind hier zwei Dinge interessant. Zum einen: Verändert sich die politische Landschaft, dann verändern sich auch die Aufgaben der Verwaltung – und die braucht wiederum Unterstützung

bei diesen Veränderungsvorhaben. Wer kann diese Unterstützung bieten? Klar, die Consultants! Sie helfen gerne bei der inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung und begleiten auch die Mitarbeiter mithilfe eines passenden Change-Managements durch diese Situationen des Wandels.

Und zum zweiten: Diejenigen Ideen, die grob gesagt auf »weniger Staat« basieren, bieten oft ein ideales Einfallstor für Beratungsaufträge. Das passiert, weil vielen Verwaltungen ein ganz typischer Fehler unterläuft. Im Bemühen, die staatliche Tätigkeit zu reduzieren, analysieren sie zunächst die großen Ausgabenposten und stellen fest, dass es zu viele Beschäftigte beispielsweise in der Ministerialverwaltung gibt. Die erste Einsparmöglichkeit besteht nun darin, weniger Personal zu beschäftigen. Hier werden dann Stellen im Haushaltsplan gestrichen oder Wiederbesetzungssperren verhängt. Eine solche Sperre verhindert, dass nach einem Wechsel von Frau Maier auf eine hausintern andere Stelle ihr bisheriger Arbeitsplatz für ein halbes oder ein ganzes Jahr nachbesetzt werden kann. Gleiches gilt natürlich auch für die Stelle von Herrn Müller, der in den Ruhestand gegangen ist. Die dahinterliegende Annahme, dass die übrigen Mitglieder aus den Teams von Frau Maier und Herrn Müller die Aufgaben schon irgendwie miterledigen können, spart Personal – was sich dann auch messbar im Haushalt widerspiegelt –, reißt aber auch Lücken. Nicht alle Aufgaben lassen sich nämlich so einfach von den verbliebenden Teammitgliedern miterledigen. Die Antwort auf die Frage, wer denn in solchen Fällen unterstützen kann, kommt jetzt bekannt vor: Es sind wieder die Consultants. Das sogenannte Bodyleasing gehört zwar für viele Beraterinnen und Berater nicht zu den attraktivsten Aufgaben, aber so, wie der Teufel in seiner Not auch Fliegen frisst, greifen Consultants auch bei diesen Aufgaben zu, wenn es dem Geschäft dient.

Bei den Rufen nach dem schlanken Staat sind die gerade skizzierten Privatisierungen nur ein Baustein, der genutzt werden kann.

Ein ganzer Kasten voller Möglichkeiten ist in der Verwaltungswelt unter dem Begriff des New Public Management bekannt. Dahinter verbirgt sich das Ziel, den Staat zu reformieren und zu modernisieren. Gelingen soll dies, indem die Ideen des privatwirtschaftlichen Managements – also Denkmuster, Prinzipien, Vorgehensweisen, Werkzeuge et cetera – auch in den öffentlichen Bereich getragen werden.

In vorderster Reihe stehen seit Jahren prominent die Consultants von McKinsey, Kienbaum, Accenture, Roland Berger, den Beratungsbereichen der Big Four der Wirtschaftsprüfer und so weiter. Aber auch viele kleinere Beratungshäuser und Freelancer haben sich mit dem öffentlichen Sektor als Auftraggeber angefreundet. Allerdings war dieser Prozess bei dem einen oder anderen zäh, und nicht alle Consultants haben dies freudestrahlend mitgemacht: Ron Daniel war Chefberater von McKinsey in der Zeit von 1976 bis 1988 und hat noch vor wenigen Jahren eindringlich dafür plädiert, die Finger von Kunden aus dem öffentlichen Sektor zu lassen. Intensiv hat er seinen Nachfolger Ian Davis (CEO von 2003 bis 2009) bearbeitet, den ganzen »public sector stuff« zu ignorieren und die McKinsey-Consultants weiterhin ausschließlich Vorstände privater Unternehmen beraten zu lassen.<sup>13</sup>

Bei den Modernisierungsvorhaben und den notwendigen Reformen haben Consultants an vielen Stellen ganz erfolgreich unterstützt. Der beste (wenn auch wachsweiße) Nachweis für eine solche gelungene Unterstützung ist, dass die Öffentlichkeit davon nichts mitbekommen hat. Traditionell geben sich alle an Beratungsprojekten Beteiligten sehr zurückhaltend, was die Details ihrer Aufträge angeht. Mit einer Ausnahme: Wenn etwas nicht funktioniert hat. Fehleinsätze, Skandale und Affären lassen sich dann doch nicht dauerhaft verstecken und geheim halten.

# Die Berateraffäre: So funktioniert Beratermanagement - nicht

## Aufgabe: Modernisierung der Bundeswehr. Ansatz: Consulting

Ursula von der Leyen wollte nach ihrem Amtsantritt 2013 als Verteidigungsministerin die Bundeswehr modernisieren. Sie war selbstredend nicht die Erste im Amt mit diesem Ansinnen. Rudolf Scharping etwa ist hier zu nennen. Vielleicht ist er dem einen oder der anderen nur noch aufgrund der Fotos von ihm und seiner Lebensgefährtin im Swimmingpool in Erinnerung geblieben. Während seiner Amtszeit von 1998 bis 2002 hat er jedenfalls intensiv Privatisierungen für bisher bundeswehreigene Aufgaben angeschoben. Er hat Aufgaben sortiert, gebündelt und ausgegliedert – beispielsweise die IT, die Bekleidungswerke und die Instandhaltungslogistik des Heeres – und ist damit einer Modewelle gefolgt. Der Zeitgeist hat sich nach einiger Zeit allerdings wieder gewandelt, sodass nicht alle Vorhaben vollständig ausgelagert und privatisiert werden konnten. Zum Teil mussten sie sogar wieder verstaatlicht werden. Spötter sprechen von diesen Organisationen als »Scharpings vergessene Kinder«.

Andere Ministerinnen und Minister haben sich ebenfalls an größeren und kleineren Veränderungen der Bundeswehr versucht – und arbeiten bis heute daran. Ursula von der Leyen hat allerdings in einer besonderen Art und Weise neue Wege beschritten. Vor ihrer Amtszeit wurden zwar auch schon externe Beratungs- und Unterstützungsleistungen eingekauft, dies geschah allerdings – so weit es die Daten hergeben – nur im Bereich von wenigen Hunderttausend bis rund 4 Millionen Euro pro Jahr. Zugegeben, dies ist viel Geld und diese Haushaltsmittel müssen sparsam und wirtschaftlich eingesetzt werden. Sie verblissen aber vor den knapp 155 Millionen

Euro, die 2019, also im letzten Jahr von Ursula von der Leyens Ministerinnenzeit, ausgegeben wurden.

Noch an einer anderen Stelle hat die Ministerin einen bemerkenswerten Zug getätigt: Sie hat Dr. Katrin Suder 2014 als beamtete Staatssekretärin ins Haus geholt. Jetzt ist es wichtig zu wissen, dass Staatssekretäre in der Hierarchie der Bundesministerien direkt hinter den Ministern stehen und es von ihnen zwei Gruppen gibt. Die parlamentarischen Staatssekretäre stammen aus den Reihen der Bundestagsabgeordneten und sind, grob gesagt, für die Beziehungen des Ministeriums zum Bundestag, zu den Ausschüssen, den Fraktionen, Parteien et cetera verantwortlich. Die beamteten Staatssekretäre verantworten die Arbeit innerhalb des Hauses. Katrin Suder war bis 2018 für die Abteilungen Ausrüstung und Cyber/Informationstechnik zuständig. Direkt davor war Suder Beraterin bei McKinsey – genauer gesagt: Direktorin. Damit zählte sie zur Führungsspitze der Beratung und hat in dieser Funktion sowohl die Berliner Niederlassung der Firma als auch die Geschäfte mit dem öffentlichen Sektor in Deutschland verantwortet.

## **Berateraffäre und Untersuchungsausschuss - kurz erläutert**

Die Idee, sich bei der Modernisierung von externen Kräften unterstützen zu lassen, ist nicht schlecht und hat seinen Charme. Die »drei B«, die oben schon als typische Gründe für eine Beraterbeauftragung genannt wurden, lassen sich hier finden: Zum einen war Expertise gefragt – beispielsweise im Bereich der Digitalisierung (Brain). Dann wurden Ressourcen benötigt, welche die Bundeswehr bisher noch nicht ausbilden konnte, die jedoch auf dem freien Consulting-Markt schon verfügbar waren (Body). Und schließlich bestand die Möglichkeit, mit den externen Beraterinnen und Beratern deutlich flexibler zu arbeiten, weil sie beispielsweise nicht den internen Hierarchieregeln unterworfen waren (Brand). Allerdings hat – und das erweist

sich als Pferdefuß in dieser Episode – die Kompetenz des Kunden im Umgang mit Consultants nicht mit deren quantitativem Anwachsen schritthalten können. Es waren zu wenig sachverständige Mitarbeiter im Ministerium vorhanden und die, die vorhanden waren, haben sich teilweise selbst ausgetrickst.

Ein guter Wille darf natürlich erstmal allen Beteiligten unterstellt werden. Trotzdem liefen einige Dinge nicht so, wie es zu erwarten gewesen wäre. Der Bundesrechnungshof hat (wie oben schon skizziert) geprüft und berichtet, und der Bundestag beziehungsweise der Verteidigungsausschuss war irritiert. Er hat als Instrument der Legislative in Sondersitzungen aufzuklären versucht, was die Exekutive angestellt hat, ist aber in seinen Bemühungen zunächst gescheitert. Rund um den Jahreswechsel 2018/2019 ist die Situation eskaliert und das »schärfste Schwert« der Opposition wurde gezogen: SPD, Grüne und FDP haben für einen Untersuchungsausschuss gesorgt.

Die Basis für die Arbeit eines Parlamentarischen Untersuchungsausschusses wird in Artikel 44 Absatz 1 Grundgesetz (GG) gelegt. Dort heißt es: »Der Bundestag hat das Recht und auf Antrag eines Viertels seiner Mitglieder die Pflicht, einen Untersuchungsausschuss einzusetzen, der in öffentlicher Verhandlung die erforderlichen Beweise erhebt. Die Öffentlichkeit kann ausgeschlossen werden.« Artikel 45a Absatz 2 GG geht auf die Besonderheiten und die Sonderstellung des Verteidigungsausschusses ein und gibt ihm die Möglichkeit, sich selbst als Untersuchungsausschuss einzusetzen. Genau dies ist Anfang 2019 geschehen, und der Untersuchungsausschuss zur Berateraffäre (beziehungsweise ein von ihm eingesetzter Unterausschuss für die operative Arbeit) ist zu insgesamt 40 Sitzungen sowie für eine abschließende Berichterstattung im Bundestagsplenum zusammengekommen.

Die erste Sitzung fand am 30. Januar 2019 statt. Beteiligte und Beobachter hatten zunächst vermutet, dass die Arbeit bis zur Sommerpause erledigt wäre. Das hat offensichtlich nicht geklappt. Das letzte