

Die McKinsey Methode

Die 10 Erfolgsgeheimnisse der
gefragtesten Unternehmensberatung
der Welt

Klaus Balzer

Die McKinsey Methode

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
balzer@redline-verlag.de

Nachdruck 2013

© 2013 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH

Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

© 2000 by Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter, Wien/Frankfurt

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlaggestaltung: Münchner Verlagsgruppe GmbH

Druck: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN Print 978-3-86881-386-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-390-8

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter
www.muenchner-verlagsgruppe.de

Inhalt

<i>Vorwort</i>	7
<i>James Oscar McKinsey: Sein Leben und seine Zeit</i>	13
Kapitel 1: Die permanente Revolution	25
McKinsey ist die Revolution: Die Organisation tauscht die Mannschaft alle viereinhalb Jahre nahezu komplett aus. Neue Menschen bringen neue Ideen.	
Kapitel 2: Ein Projekt, ein Team, und tausend Ideen	43
Ohne Teams geht nichts. Nur so, sagt McKinsey, lässt sich der permanente und innovative Ideenfluss sicherstellen.	
Kapitel 3: Als Erster dabei sein	59
Der schnelle Wandel in der New Economy erfordert ein hohes Tempo. Nur wer mit diesem Tempo Schritt halten kann, hat die Chance, dabei zu sein. McKinsey ist der Zeit immer auf Sichtweite voraus.	
Kapitel 4: Nur wer sich ausprobiert, kommt voran	77
Wer zu McKinsey will, muss seine eigenen Grenzen sprengen. Ja-Sager haben keine Chance, bei McKinsey besteht die Pflicht zum Widerspruch.	
Kapitel 5: Global denken, lokal handeln	95
Die Welt ist ein Marktplatz geworden. Internet und neue Kommunikationstechnologien zwingen zur Globalisierung, entbinden aber nicht von der Verantwortung für die eigene Community. McKinsey lebt das vor.	

Kapitel 6: Gegen den Strom schwimmen **111**

Innovationen entstehen durch Querdenker. Wie durch Nörgler und Wissensdurstige Unternehmen vorangetrieben werden, zeigt das Beispiel McKinsey.

Kapitel 7: Den Tatsachen ins Auge sehen **129**

Fürchte nicht die Tatsachen, sondern benutze sie, um darauf aufzubauen! Mit dieser Devise hat McKinsey vielen Unternehmen geholfen, sich aus Krisen zu befreien.

Kapitel 8: Keine Angst vor Grenzüberschreitung **145**

Oft sind es die klugen Ideen anderer, die eine Initialzündung für die eigene Innovation geben. Keine Angst vor fremden Ideen, sagt McKinsey und stellt sich dieser Herausforderung.

Kapitel 9: Fortschritt durch Wandlung **161**

Die Welt der Wirtschaft verändert sich gravierend. Reale Industrien werden von virtuellen Communitys angeheizt. Kunden setzen neue Maßstäbe und verändern Unternehmen. Client first war schon immer das Credo von McKinsey.

Kapitel 10: Selbstironie bewahren **175**

Menschlichkeit, Ehrlichkeit und Humor – Tugenden, ohne die kein Manager ein Unternehmen führen kann. Die Pflicht zur Selbstreflexion macht McKinsey-Berater offen für soziale Prozesse.

Wie man die McKinsey-Methode erfolgreich anwendet **183**

Nachwort **193**

Index **195**

Vorwort

Die Management-Gurus sagen uns, in der heutigen Wirtschaftswelt sei das Lernen eine Voraussetzung für Erfolg im Wettbewerb. Manager müssen sich ständig neue Fähigkeiten und Methoden aneignen, um für die Auseinandersetzungen auf dem Markt gerüstet zu sein. Organisationen müssen sich in lernende Organisationen verwandeln, in denen das Lernen ein fester Bestandteil des Daseins und der Kultur der Organisation ist. All das ist zweifellos richtig, zumindest in der Theorie. In der Praxis jedoch gibt es kaum echte lernende Organisationen. In Wahrheit sind Manager nicht sehr gut im Lernen. „Der Erfolg auf dem Markt hängt zunehmend davon ab, dass man imstande ist zu lernen, doch die meisten Menschen wissen nicht, wie man lernt. Dazu kommt, daß jene Mitglieder der Organisation, die vielfach für die lernfähigsten gehalten werden, in Wirklichkeit nicht sehr gut darin sind“, meint Chris Argyris von der Harvard Business School.¹ Eines der Ziele der vorliegenden Buchreihe besteht darin, Managern beim Lernen zu helfen; ihnen Gelegenheit zu geben, von den Besten zu lernen.

Dieses Vorhaben mag übertrieben ehrgeizig wirken. Doch bedenken Sie, wie Manager lernen. Zunächst einmal lernen sie aus ihren Erfahrungen. Chris Argyris hat jedoch zu Recht darauf hingewiesen, daß man aus Erfahrungen nicht zwangsläufig lernt. Wie vielen Führungskräften sind Sie schon begegnet, die alle Erfahrung der Welt besitzen, aber kaum über wirkliches Verständnis von Zusammenhängen verfügen? Möglicherweise behaupten sie, 30 Jahre Erfahrung zu haben, doch dabei handelt es sich oft nur um die Erfahrungen eines Jahres, die dreißigmal gemacht wurden. Erfahrung bedingt nicht automatisch Lernfortschritte. Nur weil jemand Jahrzehnte in einem Unternehmen verbracht hat, muß er noch lange nicht weise sein.



***Die Wirtschafts-
hochschulen bleiben der
Theorie verhaftet, doch
in der Wirtschaft geht es
um das praktische Tun.***

Des weiteren können Führungskräfte in Trainingsprogrammen lernen. Die meisten hochrangigen Manager haben das eine oder andere Executive Program einer Wirtschaftshochschule hinter sich gebracht.

Die Fallstudien und die für die Business Schools typische Konzentration auf die Analyse ermöglichen es den Managern zweifellos, sich bedeutsame

Kenntnisse anzueignen. Doch die Bandbreite dieser Kenntnisse und ihr praktischer Nutzen werden regelmäßig in Zweifel gezogen – nicht zuletzt von denen, die in den Managementkursen unterrichten. „Die Vorstellung, man könne intelligente, aber unerfahrene 25jährige Menschen, die noch nie irgend etwas oder irgend jemanden gemanagt haben, in einem zweijährigen MBA-Kurs in effektive Manager verwandeln, ist lächerlich“, meint der Strategieguru Henry Mintzberg.²

Der ehrwürdige Peter Drucker äußert sich ebenfalls seit langem kritisch über die Wirtschaftsuniversitäten. „Die vor knapp hundert Jahren in den Vereinigten Staaten gegründeten Wirtschaftsuniversitäten bilden lediglich gute Büroangestellte aus“, schrieb er bereits im Jahr 1969.³ In jüngerer Zeit hat er den Niedergang der Business Schools vorhergesagt, da diese unter einem „verfrühten Erfolg“ litten. „Nun verbessern sie die Vergangenheit ein wenig. Das Schlimmste, was man tun kann, ist zu verbessern, was man überhaupt nie hätte tun sollen.“

Die Wirtschaftshochschulen bleiben der Theorie verhaftet, doch in der Wirtschaft geht es um das praktische Tun. „Ich halte nicht sehr viel von Diplomen. Sie eignen sich nicht, um die Arbeit zu machen. Meine Noten waren nicht so gut wie die anderer, und ich machte die Abschlußprüfung nicht. Der Leiter der Schule rief mich zu sich und erklärte mir, ich müsse die

Universität verlassen. Ich sagte ihm, daß ich kein Diplom wollte, da es weniger wert sei als eine Eintrittskarte für das Kino. Eine Eintrittskarte garantierte dir zumindest, daß du hineinkamst. Ein Diplom garantierte für gar nichts.“ Diese Worte stammen von Soichiro Honda, dem Gründer des gleichnamigen Konzerns.⁴

Mit überraschendem Understatement erklärte der ehemalige Leiter von Chrysler, Lee Iacocca: „In einer formalen Ausbildung kannst du eine Menge lernen, doch viele der im Leben unverzichtbaren Fähigkeiten mußt du allein entwickeln.“ Deutlicher sagte es der verstorbene Leiter von Avis und Autor von *Up the Organization*, Robert Townsend. „Stellen Sie keine Absolventen der Harvard Business School ein“, lautete seine Warnung. „Dieser Elite fehlen meiner Meinung nach einige grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg: Demut, Respekt für die Leute auf der ausführenden Ebene, ein echtes Verständnis für die Natur des Unternehmens und die Leute, die Freude daran haben, es erfolgreich zu machen, Respekt seitens der Untergebenen, nachweisliches Durchsetzungsvermögen, Fleiß, Loyalität gegenüber den Untergebenen, Urteilsvermögen, Fairneß und Aufrichtigkeit unter Druck.“⁵

Häufig angeführte Beispiele für Menschen, die keinen Abschluß vorweisen konnten und dennoch den Gipfel des geschäftlichen Erfolgs erklommen, sind Bill Gates, Richard Branson von Virgin und Anita Roddick von Body Shop. „Einer meiner größten Vorteile bei der Gründung von The Body Shop bestand darin, daß ich nie eine Wirtschaftsuniversität besucht hatte“, sagt Anita Roddick. Auch Jim McCann, der Gründer von 1-800-Flowers, ist davon überzeugt, daß sein Unternehmen niemals entstanden wäre, hätte er eine Wirtschaftsuniversität besucht: „Ich hätte viel zu viel darüber nachgedacht, warum dieses Geschäft nicht funktionieren konnte.“⁶

Drittens kann ein Manager von seinen Kollegen lernen. Diese Methode ist sehr wirkungsvoll. Der gegenwärtige Trend zu Mentoring und Coaching zeigt, dass die hochrangigen Manager wesentlich dazu beitragen können, die Fähigkeiten jüngerer Manager zu entwickeln. Doch was ist, wenn der Vorgesetzte eine ineffiziente Führungskraft ist, die lediglich ihre Zeit absitzt und keinerlei Interesse daran hat, Talente für die Zukunft zu fördern? Was, wenn der Vorgesetzte inkompetent ist? Was, wenn die Ambitionen eines aufstrebenden jungen Managers die Sachkenntnis seines Vorgesetzten erheblich übersteigen? Was kann er dann lernen?

Viele Manager suchen die Antwort in einem der vielen Bestseller von Unternehmensleitern. Führungskräfte kaufen Millionen derartiger Bücher. Sie möchten herausfinden, was in den Köpfen erfolgreicher Unternehmenskapitäne vorgeht. Sie wollen die Gehirne dieser großen Männer sezieren. Doch sie werden durchweg enttäuscht. Die meisten Bücher erfolgreicher Manager sind von ihrem alles beherrschenden Ego verzerrt und leben nur von rückblickender Analyse. Sie wurden von Ghostwritern verfaßt und vermitteln eine geisterhafte Botschaft. Zumeist schildern diese Bücher eine Karriere durch die rosarote Brille, anstatt eine objektive Analyse von Managementtechniken zu liefern. Ihr Wert als Lehrmaterial ist beschränkt – was nicht heißen soll, dass sie keinen Unterhaltungswert besitzen.

Diese Reihe über die Geheimnisse großer Manager soll diese Lücke schließen. Das Ziel ist eine objektive Beurteilung der Führungsmethoden und der Denkweise einiger Größen des Business. Bei jedem Unternehmer, der Aufnahme in diese Reihe gefunden hat – sei es Bill Gates, Rupert Murdoch, Richard Branson oder Jack Welch – werfen wir einen genauen Blick darauf, wie er seine Aufgaben in Angriff nimmt. Was unterscheidet seinen Zugang von dem anderer Manager? Wo liegen seine Stärken? Und vor allem: Welche Lehren können aus seinem Erfolg gezogen werden?

McKinsey ist heute längst nicht mehr nur der Name eines Mannes, der schon seit 1937 tot ist. McKinsey ist Programm hunderter Consultants, ist Programm einer gesamten Organisation. Die Frage lautet also weiter: Wie konnte es dazu kommen, dass eine so erfolgreiche Unternehmensberatung – die von sich selbst sagt, dass sie die teuersten Honorare der Welt kassiert – zu dem wurde, was sie heute ist?

Wie Sie sehen werden, verteilen wir die Weisheit nicht mit großen Löffeln. Statt dessen möchten wir Ihnen die Erkenntnis vermitteln, dass Management eher eine Wissenschaft ist, deren Lektionen sich mundgerecht portionieren lassen. „Guru? Von Zeit zu Zeit findet man ja ein Juwel. Aber das meiste ist ziemlich banal“, sagt Rupert Murdoch. „In der Wirtschaftsabteilung von Doubleday’s kann man sich mit all diesen wundervollen Titeln eindecken. Dann gibt man 300 Dollar aus, und nach einiger Zeit wirft man sie alle wieder weg.“ Theorie ist etwas für Leute, die Zeit haben. Management hingegen, das ist Action pur.

Das wissen die Leute von McKinsey. Vielleicht nicht besser als alle anderen. Sicher aber besser als die meisten.

Anmerkungen

- 1 Argyris, Chris, „Teaching smart people how to learn.“ *Harvard Business Review*, Mai–Juni 1991
- 2 Mintzberg, Henry, „The new management mind-set.“ *Leader to Leader*, Frühjahr 1997
- 3 Drucker, Peter, *The Age of Discontinuity*, Heinemann, London 1969
- 4 Crainer, Stuart (Hrsg.), *The Ultimate Book of Business Quotations*, Capstone, Oxford 1997; AMACOM, New York 1998
- 5 Townsend, Robert, *Up the Organization* (vergriffen)
- 6 Bruce, Katherine, „How to succeed in business without an MBA.“ *Forbes*, 26. Januar 1998

James Oscar McKinsey

Sein Leben und seine Zeit

James Oscar McKinsey ist ein Phänomen. Wie sonst sollte man verstehen, dass die weltweit renommierteste Unternehmensberatung den Namen eines Mannes trägt, der vor 75 Jahren dieses Unternehmen gründete, selbst nach nur knapp zehn Jahren aus dem Unternehmen wieder ausschied und dessen Geist sich dennoch bis heute fortpflanzt? Welchen anderen Grund könnte es haben, dass nahezu jeder, der heute den Namen McKinsey hört, zwar an die Unternehmensberatung denkt, aber – nach dem Gründer befragt – über keinerlei Informationen verfügt?

Der Geist des Gründers der Top-Unternehmensberatung weht noch immer durch die Hallen von McKinsey. Und auch in den Köpfen der Consultants ist er noch lebendig. Wer aber glaubt, dass James Oscar McKinsey seinen Erfolg in die Wiege gelegt bekam, wer glaubt, die Grundlage seines Erfolges sei Protektion eines reichen Elternhauses, der sieht sich getäuscht.

McKinsey wurde 1889 als Sohn eines eher armen Farmers in Missouri in der Nähe zur Grenze Mexikos geboren. Ein „barefoot hillbilly“, ein barfußiger Hinterwäldler, wurde er liebevoll von seinen engsten Mitarbeitern genannt, da er aus einer unterentwickelten Region der USA stammte. Er wuchs in einem kleinen, drei Zimmer fassenden Farmhaus auf und bekam bittere Armut am eigenen Leibe zu spüren. Diese Armut nagte so sehr an McKinsey, dass sie die Grundlage seines Erfolges wurde. Der unbändige Ehrgeiz, immer der Beste zu sein,

ließ ihn schon zu Schul- und Universitätszeiten für damalige Verhältnisse Udenkbares vollbringen.

Keine Schule und keine Universität, in der er nicht durch seinen Willen und seine Intelligenz auffiel. In der High School beispielsweise engagierte der Schulleiter den jungen McKinsey, noch bevor dieser seinen Abschluss gemacht hatte, als Lehrer in einem speziellen Lehrprogramm „Algebra für die Lehrer“. Ein langjähriger Wegbegleiter, William Newmann, sagte einmal: „Wenn Mac in einer sentimentalischen Stimmung war und über sich selbst erzählte, betonte er immer, dass er, wo immer er zur Schule ging, dort unterrichtete, schon bevor er seinen Abschluss machte.“¹

Nach der High School wechselte McKinsey an das State Teacher's College in Warrensburg, Missouri und schloss dort als Bachelor of Pedagogy ab, 1913 erreichte er zusätzlich den Bachelor of Law an der University of Arkansas nach nur einem Jahr Studium. Wie es heißt, absolvierte er ein paar Seminare, las ein paar Bücher und hatte keinerlei Schwierigkeiten, den Abschluss zu machen. Und dies, obwohl er, wie er selbst immer wieder betonte, eigentlich überhaupt kein Interesse an der Juristerei hatte.

Es ist charakteristisch für James Oscar McKinsey, dass ihm diese beiden Hochschulabschlüsse nicht genügten. 1916 bestand er an der University of Chicago den Abschluss als Bachelor of Philosophy. Der erste Weltkrieg, der auch vor Genies nicht halt machte, unterbrach seine Promotion, die er nach Beendigung des Weltkrieges fertig stellte.

An der Universität von Chicago wurde George Frazer, Professor für Buchprüfung, auf ihn aufmerksam. Beeindruckt von der Auffassungsgabe und Schnelligkeit im Lernen McKinseys, übertrug Frazer ihm 1920 einen Lehrauftrag in Buchprüfung. Nur drei Jahre später stieg McKinsey in Frazers Unternehmen Frazer and Torbet, einer staatlich anerkannten Firma für Buchprüfung, ein. 1921 wurde er an der Chicagoer Universität Assistent Professor für Buchführung, 1923 Vizepräsident der

American Association of University Instructors in Accounting. Nur ein Jahr später stieg er zum Präsidenten dieser Vereinigung auf.

McKinsey verfügte nicht nur über einen unbändigen Lernwillen und absolvierte in rasend kurzer Zeit seine Universitätsabschlüsse. Seit 1919 begann er zusätzlich zu schreiben und zu publizieren. Eine seiner ersten Veröffentlichungen war eine Monografie mit dem Titel *Federal Income and Excess Profits Tax Laws*², eine Auseinandersetzung mit dem neuen Steuergesetz aus dem Jahr 1918. Nur wenig später veröffentlichte er an der Chicagoer Universität *Principles of Accounting*³, gemeinsam mit Leon C. Marshall, dem damaligen Dekan der Chicagoer School of Commerce. Dieser war immer auf der Suche nach jungen Talenten wie McKinsey. Im selben Jahr schrieb Letzterer, damals in Fachkreisen schon bekannt, seinen Klassiker *Bookkeeping and Accounting*, ein Jahr später folgte der zweite Band.⁴ Beide Bände bildeten die Grundlage für sein Standardwerk *Budgetary Control* aus dem Jahr 1922.⁵

McKinseys Arbeitswut findet, wie wir später noch sehen werden, nach wie vor seinen Niederschlag in der Unternehmensberatung. Sein Vermächtnis geht aber darüber hinaus. Er schuf mit seinen Gedanken zur Buchführung und Buchprüfung Grundlagen, die heute überall auf der Welt als Standards angesehen werden. Er fasste alle Buchführungsaspekte unter dem Begriff „accounting“ zusammen, was ihm, so William B. Wolf, erlaubte, „eine wesentlich umfassendere Sicht der Buchhaltung zu prägen, die sich ausdrücklich an das Management richtete“.⁶ Heute wird seine Sicht der Buchführung unter dem Begriff „basic accounting“ zusammengefasst.

Und noch etwas hinterließ bis in die heutige Zeit seine Spuren nicht nur in der McKinsey Company, sondern weit darüber hinaus. James O. legte die Grundlagen dafür, dass statistische und buchhalterische Daten so gesammelt und aufbereitet werden, dass sie für das Management von Unternehmen nutzbar sind und nicht der Pedanterie von Buchhaltern

zum Opfer fallen. Sein Ausgangspunkt war immer der folgende: Alles hat der Lösung von Geschäftsproblemen zu dienen. Diesen Grundsatz versuchte er seinen Studenten immer und immer wieder einzubläuen: „Der Student ist gehalten, die Probleme aus der Sicht des Managers anzugehen, und nicht aus der Sicht eines Buchhalters.“⁷

Vielleicht liegt genau hierin ein Schlüssel zum Erfolg von Unternehmen. Buchhaltersicht bedeutet klein kariertes Herangehen, bedeutet Begrenzung des eigenen Denkens. McKinsey hat genau das Gegenteil gelebt: Er sprengte seine eigenen biografischen Grenzen, er dachte über Schranken hinaus, versuchte immer, das Ganze zu sehen und darin die Einzelteile zusammenzufügen.

So war es nur schlüssig, dass er über seine Veröffentlichungen zum Thema Buchprüfung hinaus weitere Bücher schrieb, die den Grundstein für sein eigenes Unternehmen legten. 1922 veröffentlichte er eine umfassende Beschreibung der Walworth Company⁸, eine Abhandlung, in der er detailliert die Geschichte, Organisation, Methoden und Geschäftsentwicklungen des Unternehmens beschrieb. Diese Untersuchung sollte seinen Studenten helfen, eine umfassende Sicht auf die Gesamtstruktur und Funktionsweise eines Unternehmens zu entwickeln, um ihnen so „die Möglichkeit zu geben, alle Teile des Unternehmens und deren Zusammenhänge zu begreifen, so dass sie auf intelligente Weise mit den Problemen eines Unternehmens umgehen können“.⁹

Weitere Bücher folgten, das bekannteste ist *Financial Management*¹⁰ im Jahr 1922. Zwei Jahre später, 1924, *Business Administration*¹¹ und *Managerial Accounting*¹² im selben Jahr.

All seine Veröffentlichungen bildeten die Grundlage für den wohl entscheidenden Schritt in McKinseys Leben. 1925, fünf Jahre nach seinem Eintritt bei Frazer and Torbet, verließ er das Unternehmen und gründete die James O. McKinsey and Company. Ein unvermeidlicher Schritt, wie Billy Goetz, Student und später Consultant bei McKinsey, in einem Inter-

view Wolf gegenüber beschrieb: „McKinsey und Frazer wollten beide in allem, was sie taten, der führende Kopf sein, und vielleicht sogar ein wenig mehr als das. Beide wollten unbedingt von jedem in der Firma als der Kopf anerkannt werden.“¹³

Auch nach der Unternehmensgründung unterrichtete McKinsey weiter an der Universität von Chicago. 1926 wurde er zum ordentlichen Professor für Geschäftspolitik berufen, die erste Professur dieser Art in den USA. Seinen Schwerpunkt legte er dabei weniger auf Accounting als auf das generelle Management von Unternehmen. Dabei kombinierte er seine beiden Tätigkeiten auf eine für ihn typische Weise. Morgens von acht bis neun Uhr unterrichtete er an der Universität, danach verschwand er in seiner Firma, wo er sich um die praktische Seite als Consultant kümmerte. Mehr und mehr konzentrierte er sich auch auf übergeordnete Tätigkeiten. Er gehörte zu den Gründern der American Management Association und wurde deren zweiter Präsident. Gleichzeitig war er Vorsitzender des Verwaltungsrates dieser Organisation und veröffentlichte unzählige Artikel in den Publikationen der Vereinigung.

1929 schrieb McKinsey sein wohl wichtigstes und am meisten verkaufte Buch: *Accounting Principles*.¹⁴ Bis 1976 wurde dieses Buch immer wieder neu aufgelegt, es ist *das* Standardwerk für Buchprüfung schlechthin. Gleichzeitig wuchs seine Unternehmensberatung in rasantem Tempo. Immer mehr Consultants arbeiteten mittlerweile in zwei Büros in New York und Chicago. Schon bald avancierte die McKinsey Co. zu der anerkanntesten Unternehmensberatung überhaupt.

1935 folgte der zweite entscheidende Schnitt in McKinseys Leben. Nachdem er eine Untersuchung über Marshall Field and Company abgeschlossen hatte, wurde er zum Aufsichtsratsvorsitzenden dieses Unternehmens gewählt und verließ seine eigene Firma. Der wesentliche Grund für diesen Wechsel wurde von seinem Sohn Robert so beschrieben: Er

habe, nachdem er bisher anderen Menschen erzählt hatte, was sie zu tun hätten, ausprobieren wollen, wie er selbst mit seiner Theorie in der Praxis umgehen würde. „Es war sein großer Test, Theorie und Praxis zusammen zu bringen“, schrieb Wolf.¹⁵

Noch immer waren in den USA zu dieser Zeit die Auswirkungen der großen Wirtschaftskrise zu spüren, und auch Marshall Field and Company hatte darunter noch erheblich zu leiden. Es war McKinseys Aufgabe, das Unternehmen von Grund auf zu sanieren, unrentable Abteilungen zu schließen, Entlassungen durchzuführen und neue Köpfe zu holen. Während dieser Zeit erhielt McKinsey an die 20 Briefe mit Morddrohungen, die ihn aber nicht davon abhielten, den einmal eingeschlagenen Weg weiter zu gehen. Dennoch blieb sein Job nicht ohne Auswirkungen. „Sein Sohn Robert erzählte, dass sein Vater mehr und mehr durch seinen Job in persönliche Krisen geriet und sogar so starke Depressionen bekam, dass er überlegte, vorzeitig in seine eigene Firma zurück zu gehen.“¹⁶ Er blieb aber in dem Unternehmen, mit folgenreichen Konsequenzen. Er unterminierte seine Gesundheit; und eines Tages diagnostizierten Ärzte bei ihm eine Lungenentzündung. Da 1937 noch keine wirksamen Medikamente gegen diese Krankheit erfunden waren, starb James Oscar McKinsey am 30. November 1937 im Alter von 48 Jahren.

Die angesehene Zeitschrift *American Business* schrieb in einem Nachruf auf McKinsey: „James O. McKinseys Erfolg steht wie ein Monument im modernen Geschäftsleben von Management-Pionieren. Seine Arbeit bei Marshall Field and Company beweist, wenn dies überhaupt nötig ist, dass der Unterschied zwischen Gewinn und Verlust immer eine Sache des Managements ist.“¹⁷

Was für eine Persönlichkeit war McKinsey? Aufschluss darüber geben Kommentare seiner ehemaligen Studenten und Consultants, die ihn als jemanden beschreiben, der den Stempel seiner Herkunft nie losgeworden ist. Status bedeute-