

1926 in Chicago gegründet, entwickelte sich McKinsey & Company nach dem Zweiten Weltkrieg zu einer weltweit führenden Firma der Unternehmensberatung. Mitte der 1970er Jahre baten deren leitende Mitarbeiter den 1967 in den Ruhestand getretenen langjährigen Geschäftsführer von McKinsey & Company, Marvin Bower, um richtungsweisende Leitlinien für die Consultingtätigkeit. Unter dem Titel *Perspective on McKinsey* verfasste Bower ein internes Firmenhandbuch, das angeblich bis heute allen Beraterinnen und Beratern ausgehändigt wird. Alina Marktanner analysiert das schwer erhältliche Werk in seinem wirtschafts- und unternehmenshistorischen Kontext und kann zeigen, dass Bower McKinsey & Company als eine elitäre und exklusive Organisation verstanden wissen wollte, die Professionalität zu ihrem Markenzeichen machte.

Alina Marktanner

## **Neue Quellen der Beratungsforschung: Marvin Bowers *Perspective on McKinsey***

### **I. Eine rare „Firmenbibel“**

„Geschrieben und privat gedruckt zur Lektüre ausschließlich durch das Personal von McKinsey & Company, Inc.“, heißt es auf der ersten Seite von Marvin Bowers *Perspective on McKinsey*.<sup>1</sup> Auf gut 300 Seiten formulierte der langjährige Geschäftsführer der international bekannten Beratungsfirma McKinsey & Company 1979 die Unternehmensphilosophie, Akquisestrategie und den internen *code of conduct*, die die Firmenkultur bis in die Gegenwart prägen. Angeblich erhalten bis heute alle neu rekrutierten McKinsey-Beraterinnen und -Berater eine Ausgabe der „Firmenbibel“ und hüten diese wie einen Schatz. Dafür spricht, dass die Firma das Werk 2004 neu aufgelegt hat. Leicht zugänglich ist es dennoch nicht. Wer das Buch einsehen möchte, muss einige Mühen auf sich nehmen: Auf europäischem Boden sind einzig die Baseler Universitätsbibliothek und zwei dänische Bibliotheken im Besitz je einer Ausgabe. Weltweit ist es zudem in Bibliotheken der Harvard, Stanford und Northwestern University, USA, sowie in Pretoria, Südafrika, zu finden.<sup>2</sup> Einzelexemplare werden bei einschlägigen Online-Versandhäusern für mitt-

<sup>1</sup> „Written and privately printed for readership by only the personnel of McKinsey & Company, Inc.“; Marvin Bower, *Perspective on McKinsey*, o.O. <sup>2</sup>2004, o.P. Die erste Auflage stammt aus dem Jahr 1979. – In der Regel werden Zitate aus dem Englischen übersetzt, lediglich Passagen, die in der deutschen Übersetzung an Prägnanz und Authentizität verlieren, finden sich als englische Zitate im Text oder als Ergänzung zu den Übersetzungen in den Fußnoten. Die Übersetzungen stammen von der Autorin.

<sup>2</sup> Recherche im Bibliothekskatalog WorldCat, 7.7.2021.

lere dreistellige, mitunter vierstellige Beträge gehandelt. *Perspective on McKinsey* haftet daher der Hauch einer ideell und monetär wertvollen Schrift an.

Was erwartet Historikerinnen und Historiker, die die stattlichen Preise, nicht aber den Weg nach Basel gescheut haben? Als internes Firmendokument erlaubt Bowers Buch einen seltenen Blick hinter die Kulissen. Kaum eine Branche ist so sehr auf Sendungsbewusstsein bedacht wie die der Unternehmensberatung. Der Organisationswissenschaftler Alfred Kieser sprach von *impression management*, als er beschrieb, wie Unternehmensberaterinnen und -berater versuchen, Glaubwürdigkeit herzustellen.<sup>3</sup> Kleidungsstil, Fahrzeuge und Ausdrucksweise sind mit Bedacht gewählt, um den Habitus von Konzernspitzen – potenziellen Klientinnen und Klienten – zu emulieren. *Perspective on McKinsey* belegt, dass Beratungsfirmen aber nicht nur nach außen hin Impressionsmanagement betreiben. Auch die eigene Belegschaft will für das Projekt der Managementberatung gewonnen werden und sich in Zeiten ökonomischer Ungewissheit der eigenen Berufswahl vergewissern. Die Ausführungen des ehemaligen Geschäftsführers, dessen Name so eng mit dem frühen Aufstieg der Firma verknüpft ist, dienen noch heute diesem Zweck der Identifikation und Mitarbeiterbindung.

Unter welchen Umständen verfasste Bower sein internes Firmenhandbuch? Wie umriss er die Herausforderungen, denen die Beraterbranche Ende der 1970er Jahre gegenüberstand, und welche Lösungen bot er an? Der folgende Abschnitt situiert das Buch in seinem wirtschafts- und unternehmenshistorischen Kontext, bevor analysiert wird, wie Bower in den einzelnen Kapiteln das Bild einer herausragenden Firma und der idealen Beraterpersönlichkeit konstruierte. Ein kurzes Fazit wägt den Stellenwert der Quelle für die historische Beratungsforschung ab.

## II. Die US-amerikanische Beratungsbranche der 1970er Jahre

Die 1970er Jahre stellten, wie für zahlreiche Wirtschaftszweige, auch für die Beratungsbranche eine Zeit des Umbruchs dar. McKinsey & Company war in den USA und in Europa in den 1950er und 1960er Jahren rapide gewachsen. Obwohl schon einige Jahrzehnte alt, erlebte die Firma ihren ersten großen Aufschwung, als sie nach dem Zweiten Weltkrieg das Managementmodell der Divisionalisierung unter amerikanischen Unternehmen verbreitete. Dieses ging zurück auf die Praxis einiger Großkonzerne wie General Motors, unterschiedliche Geschäftsbereiche als autonome Einheiten zu betrachten und dezentral zu führen.<sup>4</sup> Auch in Europa feierte die Firma mit diesem Rezept Erfolge. Ihr erstes europäisches Büro eröffneten Bower und seine Geschäftspartner 1959 in London. Niederlassungen in Genf,

<sup>3</sup> Vgl. Alfred Kieser, Unternehmensberater – Händler in Problemen, Praktiken und Sinn, in: Horst Glaser/Ernst F. Schröder/Axel von Werder (Hrsg.), *Organisation im Wandel der Märkte: Erich Frese zum 60. Geburtstag*, Wiesbaden 1998, S. 191–226, hier S. 212.

<sup>4</sup> Vgl. Christian Marx, Die Vermarktlichung des Unternehmens. Berater, Manager und Beschäftigte in der westeuropäischen Chemiefaserindustrie seit den 1970er-Jahren, in: *Zeithistorische Forschungen* 12 (2015), S. 403–426.

Amsterdam, Paris und Düsseldorf folgten bis 1964.<sup>5</sup> Eine neue Managergeneration, die selbst formative Jahre in den Vereinigten Staaten verbracht hatte, stand den US-amerikanischen Effizienzexperten dabei aufgeschlossener gegenüber als ihre Vorgänger.<sup>6</sup> Innerhalb weniger Jahre reorganisierte die Firma eine Vielzahl europäischer Großkonzerne und verzeichnete dadurch in den 1960er Jahren per annum eine Gewinnsteigerung von bis zu 69 Prozent. Im Jahr 1970 waren durch die Intervention von McKinsey & Company 72 von 100 britischen Konzernen auf die multidivisionale Struktur umgestiegen.<sup>7</sup>

Schon kurz darauf stieß die Methode jedoch an ihre Grenzen. Da die meisten Unternehmen zur dezentralen Struktur übergegangen waren, flachte die Nachfrage nach Consultingdiensten ab.<sup>8</sup> Zudem beobachtete die Geschäftsführung von McKinsey & Company beunruhigt, dass sich der Beratungsmarkt ausdifferenzierte. Insbesondere ein Unternehmen an der Ostküste machte ihr ernsthaft Konkurrenz: die Boston Consulting Group (BCG).<sup>9</sup> Das aufstrebende Beratungshaus trieb voran, was Werner Plumpe als das Geschäftsgeheimnis der Branche benannt hat, und schuf „nützliche Fiktionen“.<sup>10</sup> Anhand von Beispielen aus der Management-Literatur, unter anderem aus der Feder Bowers, analysierte der Unternehmenshistoriker, dass Beraterinnen und Berater den Bedarf an ihren Diensten zum Teil selbst generierten. Während sie die Wahrnehmung von Unternehmensführungen amplifizierten, sich in einer zunehmend komplexen und kompetitiv ausgerichteten Weltwirtschaft behaupten zu müssen, präsentierten sie griffige Rahmenwerke, die Entscheidungsfähigkeit und Resilienz suggerieren sollten.

Die BCG perfektionierte diesen Ansatz, indem sie organisationswissenschaftliches und betriebswirtschaftliches Wissen in Form von „Produkten“ vertrieb.<sup>11</sup> Statt diese geheim zu halten und nur einer ausgewählten Kundschaft zugänglich zu machen, nutzte die BCG sie als epistemologische Visitenkarte. Mithilfe der „Erfahrungskurve“ sollten Unternehmen beispielsweise feststellen können, ab welcher Stückzahl die Herstellung von Waren und Dienstleistungen profitabel sei. Die

<sup>5</sup> Vgl. Amar Bhidé, *Building the Professional Firm. McKinsey & Company: 1939–1968*. Harvard Business School Working Paper 95–010, o.O. 1996, S. 27.

<sup>6</sup> Vgl. Matthias Kipping, *The U.S. Influence on the Evolution of Management Consultancies in Britain, France, and Germany since 1945*, in: *Business and Economic History* 25 (1996), S. 112–123, hier S. 120.

<sup>7</sup> Vgl. Christopher D. McKenna, „The American Challenge“. *McKinsey & Company's Role in the Transfer of Decentralization to Europe, 1957–1975*, in: *Academy of Management Proceedings* 44 (1997), S. 226–230, hier S. 230.

<sup>8</sup> Vgl. Bower, *Perspective*, S. 248.

<sup>9</sup> Vgl. Christopher A. Bartlett, *McKinsey & Co.: Managing Knowledge and Learning*, Harvard Business School Case 396–357, June 1996 (Revised January 2000).

<sup>10</sup> Werner Plumpe, *Nützliche Fiktionen? Der Wandel der Unternehmen und die Literatur der Berater*, in: Morten Reitmayr/Ruth Rosenberger (Hrsg.), *Unternehmen am Ende des „goldenen Zeitalters“*, Essen 2008, S. 251–269; zum Folgenden vgl. ebenda.

<sup>11</sup> Eine Anthologie mit konzeptionellen Artikeln des BCG-Gründers Bruce Henderson und anderen BCG-Beratern präsentierten Carl W. Stern/Michael S. Deimler (Hrsg.), *The Boston Consulting Group on Strategy. Classic Concepts and New Perspective*, Hoboken 2006; die folgenden Wortschöpfungen finden sich ebenda.

„Vier-Felder-Matrix“ sollte ermöglichen, unterschiedliche Geschäftsbereiche oder Produkte nach Lukrativität zu gewichten und das „Unternehmensportfolio“ grafisch abzubilden: von den *poor dogs* im Produktbestand (relativ geringe Anteile an stagnierenden oder rückläufigen Märkten) im linken unteren Quadranten zu den *stars* (relativ hohe Anteile an vielversprechenden oder Wachstumsmärkten) im oberen rechten Quadranten.

Demgegenüber waren die Berater von McKinsey & Company bis dato einem generalistischen Analyseschema gefolgt: der vom Firmengründer James O. McKinsey entworfenen *General Survey Outline*. Mithilfe dieser Checkliste prüften Berater zu Beginn die Ausgangslage eines Klientenunternehmens und legten Umfang und Zielsetzung der Untersuchung fest.<sup>12</sup> Die hauseigene *McKinsey Foundation* veröffentlichte seit 1964 zusätzlich Kommentare zu aktuellen Entwicklungen der Managementtheorie und -praxis im *McKinsey Quarterly*. Anders als die schillernden Beraterprodukte sollten die hier erscheinenden Publikationen bewusst wissenschaftlich anmuten. Der Erfolg der BCG mahnte die Geschäftsführung jedoch zum Umdenken. Einerseits öffnete sich McKinsey & Company nun neuen Methoden, indem sie mit einer eigenen, neun Felder aufweisenden Matrix zur Portfolioanalyse nachzog.<sup>13</sup> Andererseits arbeitete sie verstärkt an ihrem Firmenimage. Dieses sollte McKinsey & Company als eine im besten Sinne elitäre und exklusive Organisation ausweisen, die über jede Konkurrenz erhaben schien.

Bei diesem Vorhaben spielte Marvin Bower eine zentrale Rolle. Nach über 30 Jahren bei McKinsey, davon 17 als Geschäftsführer, war er 1967 in den Ruhestand getreten. Dieser Führungswechsel machte die Jahre um 1970 für McKinsey & Company noch turbulenter; bis 1976 lösten sich in rascher Folge vier Männer an der Firmenspitze ab. Obwohl Bower bis ins hohe Alter selbstständig Klientinnen und Klienten betreute,<sup>14</sup> hielt er sich nach seiner Pensionierung hinsichtlich Richtungsentscheidungen der Unternehmensführung zurück. Auf den letzten Seiten von *Perspective on McKinsey* führte er aus, dass er sich ins Tagesgeschäft nur eingemischt habe, wenn er die Unabhängigkeit und die professionelle Ausrichtung der Firma gefährdet sah.<sup>15</sup>

Als eine solche Intervention ist das interne Firmenhandbuch aufzufassen. Laut Bower wurde er von seinen Nachfolgern sowie von Beraterinnen und Beratern verschiedener Niederlassungen Mitte der 1970er Jahre darum gebeten, dem Unternehmen, aber auch ihnen selbst eine „Perspektive“ in Form von Leitlinien zu eröffnen.<sup>16</sup> Wie die Autobiografie John Neukoms, der in den 1930er Jahren einer

<sup>12</sup> Vgl. Duff McDonald, *The Firm. The Story of McKinsey and Its Secret Influence on American Business*, New York u. a. 2014, S. 22 f.

<sup>13</sup> Vgl. ebenda, S. 143.

<sup>14</sup> Vgl. die Videoaufzeichnung eines Interviews mit Bower: Hagley Digital Archives, Chamber of Commerce of the United States of America, Marvin Bower: Part 10, 1990, [https://digital.hagley.org/VID\\_1993230\\_B189\\_ID06\\_10](https://digital.hagley.org/VID_1993230_B189_ID06_10) [7.7.2021].

<sup>15</sup> Bower, *Perspective*, S. 289–291.

<sup>16</sup> Vgl. ebenda, S. vii.

der ersten McKinsey-Berater gewesen war,<sup>17</sup> sollte auch Bowers historisierender Zugriff die unschlüssige Firma auf ihrer Suche nach Orientierung unterstützen. Das Titelwort *Perspective* sei zwar bewusst im Singular gehalten, um zu signalisieren, dass es sich um „one man's view“ handle, hielt der damalige Geschäftsführer Ian Davis im Vorwort zur Ausgabe von 2004 fest.<sup>18</sup> Implizit erhob Bower seine Sichtweise aber zum Maßstab für das Handeln der Firma und jedes ihrer Mitglieder.

### III. Marvin Bower und McKinsey: Das Gründungsnarrativ

Zum Einstieg distanzierte Bower sich zwar von dem Auftrag, eine Firmengeschichte zu verfassen; dafür sei er nicht objektiv genug.<sup>19</sup> Dennoch entwarf er in den ersten fünf der insgesamt elf Kapitel ein detailreiches Gründungsnarrativ der Firma. Die kritischen Wendepunkte sollten seinem Publikum – eingessene wie frische McKinsey-Beraterinnen und -berater – noch immer eine Lektion sein, hielt der Autor mehrfach ausdrücklich fest. In der zweiten Hälfte findet sich eine Reihe von Managementleitlinien, die laut Bower ursächlich für den Erfolg von McKinsey & Company seien und daher auch weiterhin Gültigkeit behalten sollten.

Der wichtigste Protagonist des ersten Teils ist keineswegs Bower selbst, der doch der Firma jahrzehntelang vorgestanden hatte und nun Bilanz zog. Einem autobiografischen Überblick widmete er nur acht Seiten. Zugeschnitten ist dieser auf seine erste Laufbahn als Unternehmensanwalt, auf die er im Laufe der Erzählung immer wieder zurückkam. Geboren 1903 in Ohio, besuchte Bower mit 22 Jahren zunächst die *Harvard Law School*, danach die *Harvard Business School*. Als Firmenanwalt bei der Kanzlei Jones Day, so Bower, lernte er die Arbeitsweise einer „professional service firm“ kennen, die ihn später beim Aufbau von McKinsey & Company inspiriert habe. Überhaupt sei er dort auf die Marktlücke aufmerksam geworden, die die Managementberatung dargestellt habe: Während er in Zeiten der Großen Depression Banken bei der Schuldnerverwaltung beriet, habe er erkannt, dass es „Bedarf an einer Firma gibt, die so professionell und unabhängig zu Unternehmens- und Managementproblemen arbeiten kann wie eine Anwaltskanzlei zu Rechtsproblemen“.<sup>20</sup> Als er über gemeinsame Kontakte James O. McKinsey kennenlernte, der mit seiner Firma diese Mission zu verfolgen schien, habe er ein Jobangebot sofort angenommen.<sup>21</sup> 1933 trat er in die Firma ein, seit 1935 leitete er ihr Zweibüro in New York.

<sup>17</sup> Vgl. John Neukom, *McKinsey Memoirs. A Personal Perspective*, New York 1975.

<sup>18</sup> Bower, *Perspective*, o.P.

<sup>19</sup> Vgl. ebenda, S. vii.

<sup>20</sup> Im Original (ebenda, S. 7) heißt es, „there is a need for a firm that can work on business and management problems in the same professional and independent way that a law firm works on legal problems.“

<sup>21</sup> Marvin Bowers Frau Helen erinnerte sich demgegenüber, dass zwischen der ersten Kontaktaufnahme und einem tatsächlichen Bewerbungsgespräch bei McKinsey & Company zwei Jahre lagen. Auszüge aus einem Interview zit. in: Elizabeth Haas Edersheim, *McKinsey's Marvin Bower. Vision, Leadership, and the Creation of Management Consulting*, Hoboken 2002, S. 18.

Nach diesem Aufschlag widmete Bower ein ganzes Kapitel James O. McKinsey, dem Gründer und Namensgeber der späteren Firma McKinsey & Company, zu dessen Vita die Materialbasis ausgesprochen dünn ist. Bis auf einige Handbücher zum Rechnungswesen und diverse Pamphlete für die *American Management Association*<sup>22</sup> hinterließ James O. McKinsey keinerlei Schriftzeugnisse. Tatsächlich stellen Bowers Zeilen eine der wenigen Abhandlungen über das Leben und Wirken James O. McKinseys dar und wurden später von Bowers Biografin Elizabeth Haas Edersheim in groben Zügen reproduziert.<sup>23</sup> Da der Farmersohn aus Missouri früh nach höherer Bildung gestrebt habe, sei er „von zu Hause weggelaufen“.<sup>24</sup> Nachdem er 1912 einen Abschluss in Pädagogik vom *State Teachers College* in Warrensburg, Missouri, erworben hatte, studierte er Jura an der Universität von Arkansas in Fayetteville und daraufhin Philosophie an der Universität Chicago. Sieben Jahre später etablierte er sich als amtlich zugelassener Wirtschaftsprüfer, bevor er um 1925<sup>25</sup> seine Firma gründete. Im Jahr darauf wurde er überdies als Professor für Rechnungswesen an die Universität Chicago berufen. Ein kurzer Steckbrief über McKinsey in dem 1932 publizierten Buch *Chicago's Accomplishments and Leaders* deckt sich mit den von Bower umrissenen Lebensstationen.<sup>26</sup>

Schwieriger ist seine Interpretation nachzuvollziehen, James O. McKinsey habe seine Laufbahn gleichsam am Reißbrett und auf lange Sicht geplant. So habe sich McKinsey im Ersten Weltkrieg vorgenommen, Unternehmen zu beraten: Die Zusammenarbeit mit Materialzulieferern habe ihm gezeigt, dass hier Verbesserungspotenzial bestehe. Ihm sei klar gewesen, dass er dafür drei Voraussetzungen erfüllen müsse: „unhinterfragte Respektabilität“, „professionelle Sichtbarkeit“ und „einen Ruf der besonderen Kompetenz in einem für die Unternehmensführung relevanten Gebiet“.<sup>27</sup> Wissenschaftliche Forschung und Lehre, anerkannte Publikationen und eine Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Frazer and Torbet sollten ihn in allen drei Belangen als Kapazität ausweisen.

Die These vom strategischen Vorgehen wirkt in mindestens zweifacher Hinsicht zweifelhaft. Zum einen war reines Management Consulting nicht James O. McKinseys Ziel. Nicht umsonst nannte er seine Firma McKinsey & Company, accountants and engineers.<sup>28</sup> Damit verband er die Buchprüfung mit allgemeinen Beratungsaufgaben oder dem zeitgenössisch so bezeichneten *management engineering*. Auch im Buch über das Establishment Chicagos wurde seine Tätigkeit grob als „Untersuchungen der Finanzen und Unternehmensführung“ umschrieben. Erst Bower

<sup>22</sup> Als breit rezipiertes Lehrbuch vgl. z. B. James O. McKinsey, *Bookkeeping and Accounting*, Cincinnati 1920.

<sup>23</sup> Vgl. Haas Edersheim, Bower, S. 17–22.

<sup>24</sup> Bower, *Perspective*, S. 9.

<sup>25</sup> Verschiedene Quellen weisen unterschiedliche Daten aus; vgl. McDonald, *Firm*, S. 24.

<sup>26</sup> Vgl. *Chicago's Accomplishments and Leaders*, zusammengestellt und veröffentlicht von Glenn A. Bishop in Zusammenarbeit mit Paul T. Gilbert, Chicago 1932, S. 337.

<sup>27</sup> Bower, *Perspective*, S. 10. Im Original heißt es: „(1) unquestioned respectability, (2) professional exposure; and (3) a reputation for special competence in an area of concern to management“.

<sup>28</sup> *Chicago's Accomplishments and Leaders*, S. 337; das folgende Zitat findet sich ebenda.

selbst begann ab Mitte der 1930er Jahre von „management consulting“ zu sprechen und strebte an, den Geschäftsbereich Managementberatung von dem der Wirtschaftsprüfung zu trennen.<sup>29</sup>

Zum anderen ist zu beachten, dass James O. McKinsey seine Firma aufgab, als sich ihm eine lukrativere Gelegenheit bot. 1935 gewann McKinsey & Company mit der Kaufhauskette Marshall Field & Company den ersten Großkunden – in wirtschaftlich prekären Zeiten ein entscheidender Auftrag. Für den Firmengründer hätten die Dinge kaum besser laufen können, denn Marshall Field & Company bot ihm an, die empfohlenen Kursänderungen als neuer Geschäftsführer selbst umzusetzen. McKinsey ergriff die Chance und fusionierte seine eigene Firma mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Scoville, Wellington. Bowers Schilderung, sein Vorgesetzter habe den Posten im Einzelhandel nur als Episode betrachtet und stets den festen Plan gehabt, zu seiner Firma zurückzukehren,<sup>30</sup> lässt sich nicht verifizieren. Eine Lungenentzündung riss McKinsey 1937 mit 48 Jahren aus dem Leben.

Dass Bower McKinsey als Mentor verehrte, soll hier nicht in Abrede gestellt werden. Immerhin nannten er und seine Frau Helen 1938 ihr drittes Kind im Gedenken an den Verstorbenen James McKinsey Bower.<sup>31</sup> Seinen ehemaligen Chef Ende der 1970er Jahre als Ideengeber für viele seiner eigenen Ansichten zu stilisieren, erfüllte aber einen persuasiven Zweck. Die Richtungsentscheidungen, die Bower nach McKinseys Ableben vorantrieb und seit 1950 als Geschäftsführer selbst umsetzte, machte er unangreifbar, wenn er anmerkte, im Geiste des Firmengründers gehandelt zu haben. So betonte er, bereits James McKinsey habe darauf insistiert, Reputation sei am ehesten durch qualitativ hochwertige Arbeit zu gewinnen.<sup>32</sup> In diesem Sinne wollte Bower auch das vom Firmengründer eingeführte interne Mitarbeitertraining deshalb so hochhalten, weil dieser ihn persönlich darum gebeten habe.<sup>33</sup>

Die inhaltlichen Differenzen, die stets zwischen McKinsey und ihm bestanden hatten, erwähnte Bower hingegen nur beiläufig. Im Unterschied zu seinem Büroleiter betrachtete McKinsey die Verbindung aus Wirtschaftsprüfung und Unternehmensberatung nicht als hinderlich, sondern als einkommensförderndes Alleinstellungsmerkmal.<sup>34</sup> Ohne allzu ausgefeilte kontrafaktische Überlegungen anzustellen, ist denkbar, dass Bower sich über kurz oder lang emanzipiert und, wie der langjährige McKinsey-Berater Andrew Thomas Kearney, eine eigene Firma gegründet hätte. McKinseys früher Tod ermöglichte ihm hingegen, seine Vorstellungen umzusetzen und gleichzeitig auf das Gründungsdatum zu verweisen, das seine Firma zu einem der ältesten Beratungshäuser der Welt machte. „Wirtschaftliche Stabilität“ sei der Grund gewesen, den Firmennamen auch nach 1938 beizubehalten.<sup>35</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Bower, *Perspective*, S. 39.

<sup>30</sup> Vgl. ebenda, S. 26.

<sup>31</sup> Vgl. ebenda, S. 41.

<sup>32</sup> Vgl. ebenda, S. 133.

<sup>33</sup> Vgl. ebenda, S. 208.

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S. 23.

<sup>35</sup> Vgl. Haas Edersheim, Bower, S. 56 f.

Neben der zentralen Figur James O. McKinsey gehören zu Bowers Gründungsnarrativ auch wichtige Zäsuren der Firmengeschichte. Dazu konstruierte er die Jahre 1939 und 1953 als Schicksalsmomente im Werdegang von McKinsey & Company. Nach dem Ableben James O. McKinseys führte Bower 1939 gemeinsam mit dem damaligen Geschäftsführer Guy Crockett die Trennung von Scoville, Wellington herbei und bewegte A. Thomas Kearney zum Firmenaustritt: McKinsey & Company war geboren, eine reine Managementberatung ohne den Geschäftsbereich Wirtschaftsprüfung.<sup>36</sup> Kearney ließ sich dauerhaft in Chicago nieder, während sich McKinsey & Company zunächst auf den New Yorker Firmensitz zurückzog. Das Jahr 1953 erscheint demgegenüber als Moment der Konsolidierung, da Bower – seit 1950 endlich selbst Geschäftsführer – auf einer Firmenversammlung die Leitlinien des von ihm anvisierten *professional approach* darlegte. Seither rekrutierten Bower und seine Partner ihre Mitarbeiter direkt von Business Schools und wählten Klientinnen und Klienten selektiv aus.

Der Senior machte deutlich, dass sich jegliche Entscheidung über das weitere Firmengeschehen an den 1939 und 1953 demonstrierten Werten messen lassen müsse: Unabhängigkeit, Integrität und vor allem Professionalität. Dabei moralisierte er nie mit erhobenem Zeigefinger, sondern stets implizit. Als bedrohliche Momente benannte er weder das Marktgeschehen noch Konkurrenzunternehmen. Stattdessen seien es stets charakterliche Schwächen der eigenen Beraterinnen und Berater gewesen, die die Firma zu Fall zu bringen drohten, während ehrenhafte Tugenden die Gefahren abwendeten. So habe sein Vertrauen in den Firmengründer und sein Werk dazu geführt, dass er nicht demissioniert, sondern die Firma zu ihrem späteren Erfolg geführt habe.<sup>37</sup> Hervorragende McKinsey-Consultants seien zudem solche, die nicht miteinander wetteiferten, sondern andere in ihrem Fortkommen unterstützten.<sup>38</sup>

Mit demselben pädagogischen Anspruch zeichnete Bower ausführlich die nationale und internationale Ausbreitung von McKinsey & Company nach. Deskriptiv zählte er zunächst auf, wie in den 1950er Jahren an der Ost- und Westküste der USA, dann seit den 1960er Jahren in Westeuropa und Australien immer mehr Niederlassungen entstanden. Zusätzlich platzierte er kleine Anekdoten rund um die Gründungsumstände und beendete einzelne Abschnitte regelmäßig mit einer Lehre, die aus dem Geschilderten zu ziehen sei. Das Pariser Büro habe die US-amerikanischen Zweigstellen beispielsweise um 1965 um personelle Verstärkung gebeten, um einen großdimensionierten Auftrag einer spanischen Bank bewältigen zu können. Statt das Vorhaben zu unterstützen, habe er es verhindert, aus kalkulatorischen Gründen: Die Firma habe sich damals vorgenommen, ihre Europastrategie auf Länder der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft zu konzentrieren. In einer Diktatur wie dem Franco-Regime hätten äußerst volatile Rahmenbedingungen geherrscht, die bereits getätigte Investitionen jederzeit hätten zunichtemachen

<sup>36</sup> Vgl. Bower, *Perspective*, S. 43–46.

<sup>37</sup> Vgl. ebenda, S. 29.

<sup>38</sup> Vgl. ebenda, S. 209.

können. Da somit keine langfristigen Pläne für eine spanische Niederlassung existierten, sei der äußerst hohe Personalaufwand nicht zu rechtfertigen gewesen. Ein aufgrund von Personalmangel unbefriedigend ausgeführter Auftrag hätte sogar negative Reputation erzeugen und damit kontraproduktiv wirken können. Auch das feine spanische Gästehaus, in dem das Consultingteam untergebracht worden wäre, habe nicht als Anreiz für Geschäftsentscheidungen wirken dürfen. Schließlich gelte: „Wenn wir Strategien, Leitlinien und Pläne haben, sollten wir sie befolgen. Dafür sind sie da.“<sup>39</sup>

#### IV. Der perfekte Consultant: Eigenschaften, Fähigkeiten und Wissen

Nach dem historisierend und beschreibend angelegten ersten Teil ging Bower in den folgenden vier Kapiteln zu unternehmensphilosophischen Aspekten über. Zentral war hierbei seine Überzeugung: „Die menschliche Natur und die Natur der Unternehmensberatung ändern sich nicht viel.“<sup>40</sup> Diese Feststellung mag quer zum Geschäftsmodell von McKinsey & Company liegen, Unternehmen vor einem sich ständig wandelnden Umfeld zu warnen.<sup>41</sup> In der internen Handreichung zählte für Bower nur der *professional approach*, der eine seriöse Firma von einem rein profitorientierten *business* unterscheide. Der Begriff *profession* lässt sich ins Deutsche am ehesten mit Berufsstand übersetzen. Berufsangehörige in den Bereichen Medizin, Recht oder Architektur sind staatlich geprüft und anhand feststehender Kriterien als befähigt zertifiziert. In seinem Klassiker „The System of Professions“ wies Andrew Abbott nach, dass Berufsstände miteinander um Zuständigkeitsbereiche (*jurisdictions*) konkurrieren, diese für sich reklamieren und sie durch stetige Eigenwerbung verteidigen.<sup>42</sup> In diesem Gerangel sterben periodisch einige Berufsstände aus, während es anderen gelingt, sich neu zu etablieren. Christopher McKenna zeigte, wie in den USA der 1920er Jahre einige Wirtschaftsprüfer und Ingenieure ihre Berufsstände verließen, um die Nische der Managementberatung zu besetzen.<sup>43</sup> Dennoch zählt die Managementberatung bis in die Gegenwart nicht zu den eingetragenen Berufen. Aufträge von Großkonzernen und Regierungsstellen validierten kommerzielle Beraterinnen und Berater zwar als Ansprechpersonen,<sup>44</sup> aber Zulassungsbeschränkungen und Gütekriterien wurden nie institutionalisiert.

<sup>39</sup> Im Original (ebenda, S. 112) heißt es: „When we have strategies, policies, and plans, we should follow them. That is what they are there for.“

<sup>40</sup> Ebenda, S. x.

<sup>41</sup> Vgl. Plumpe, Fiktionen, in: Reitmayer/Rosenberger (Hrsg.), Unternehmen.

<sup>42</sup> Vgl. Andrew Abbott, The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor, Chicago/London 1988.

<sup>43</sup> Vgl. Christopher D. McKenna, The World's Newest Profession. Management Consulting in the Twentieth Century, Cambridge 2006, S. 26–50.

<sup>44</sup> So Denis Saint-Martin, Building the New Managerialist State. Consultants and the Politics of Public Sector Reform in Comparative Perspective, Oxford 2000, S. 27, der zeigte, wie Regierungen Beratungsfirmen durch Subventionen oder eigene Aufträge legitimierten.

Bowers Schrift belegt anschaulich, dass sich einige der ersten Beratergrößen in den Kampf der Berufsstände begaben. In *Perspectives on McKinsey* bezeichnete er den „professionellen Ansatz“ als „heimliche Stärke“ der Firma, die gar nicht so geheim sei: Schließlich habe die Ärzteschaft wie die Anwaltschaft schon immer danach gehandelt.<sup>45</sup> Die klassischen Berufsstände hätten herausgefunden, dass sie durch striktes Einhalten von Qualitätsstandards ihren Klientinnen und Klienten, und damit sich selbst, am besten dienen könnten. Daher sei Professionalität zugleich ein idealistisches und eigennütziges Konzept. Diese Ansicht vertrat Bower nicht allein; Berufsverbände wie die *Association of Consulting Management Engineers* oder der Bund Deutscher Unternehmensberater etablierten sich in der Nachkriegszeit mit dem Ziel, berufliche Standards unter Consultants zu sichern und der Beratungsbranche damit ein seriöses Image zu verleihen.<sup>46</sup> Professionelles Vorgehen war damit kein Distinktionsmerkmal von McKinsey & Company. Viel eher war es Ende der 1970er Jahre geboten, die Bedeutung von Professionalität auch einer neuen Generation von Consultants zu vermitteln.

Damit setzte Bower mit seiner Firmenschrift eine Reihe an Kodifizierungsbemühungen fort, die er kurz nach seiner Pensionierung begonnen hatte. Das *Institute of Management Consultants*, dem er als dessen erster Präsident vorstand, veröffentlichte 1970 einen *Code of Professional Responsibility*, den sich ernstzunehmende Unternehmensberaterinnen und -berater aneignen sollten. Vier Jahre später erließ auch McKinsey & Company einen *Firm Code*, den jede neu eintretende Beraterin und jeder neu eintretende Berater unterzeichnen musste. Danach bekannten sich McKinsey Consultants zu folgenden fünf Leitlinien, die hier im englischen Original zitiert seien:

„1. To put the client interest ahead of the Firm interests. 2. To serve the client competently. Our standard is to serve ‚in a superior manner‘ – i.e., better than the situation calls for and better than the client managers typically expect (so long as it is not uneconomic to the client to do so). 3. To adhere to high ethical standards in everything we do; to be truthful at all times and to avoid any form of deception. 4. To preserve the confidences of clients and client personnel. 5. To maintain an independent position, being ready to differ with client managers and telling them the truth as we see it even though it may adversely affect Firm income or endanger continuance of the relationship.“<sup>47</sup>

Das gesamte Firmenhandbuch atmet die hier von Bower postulierten Prinzipien. Vom ersten Kapitel an betonte er sein ewiges Bestreben, McKinsey & Company „zu der Firma zu entwickeln, wie ich sie mir vorstellte“: Unternehmensexpertise gepaart mit dem Erfolgsgeheimnis einer Anwaltskanzlei, dem „professionellen An-

<sup>45</sup> Bower, *Perspective*, S. 157.

<sup>46</sup> Vgl. Heike Borchert-Dietz, BDU-Meilensteine. 50 Jahre Engagement für die Beraterbranche, Bonn 2004, S. 14.

<sup>47</sup> Bower, *Perspective*, S. 162.

satz“.<sup>48</sup> Dass dieser nicht mehr selbstverständlich praktiziert werde, begründete Bower einmal mehr mit erodierten Werten unter den Beraterteams. In den Entstehungsjahren der Firma und viel mehr noch während der Großen Depression habe eine Karriere in der noch unbekannten Beratungsbranche als riskant gegolten. Sich aus dem etablierten Unternehmensrecht in eine ungewisse Zukunft zu begeben, sei ein Wagnis gewesen, das er seiner Frau zugemutet habe.<sup>49</sup> Die Nachkriegsjahrzehnte gestalteten sich demgegenüber lukrativ, so dass Einstiegsgehälter im Consulting-Geschäft an diejenigen von Großkonzernen heranreichten und diese sogar zu übersteigen begannen. Schließlich habe McKinsey & Company Ende der 1960er Jahre eine Welle an Kündigungen beobachtet, da junge Consultants von schnellen Aktiengewinnen fasziniert schienen und rasch höheres Einkommen generieren wollten.<sup>50</sup>

Der edukative Anspruch des Firmenhandbuchs verweist erneut darauf, dass das Credo der Professionalität in der Firma nicht so unumstritten und althergebracht war, wie Bower suggerierte. Seit der Neuerfindung von McKinsey & Company 1939 hatten er und die Belegschaft die Grenzen professionellen Handelns wiederholt ausgelotet. Eine Werbebroschüre, die seine Geschäftspartner als unabdingbar betrachteten, wollte Bower beispielsweise zunächst nicht mittragen, aus Sorge, sie könne als unseriös wahrgenommen werden.<sup>51</sup> Auch lange nachdem er sich zur Ruhe gesetzt hatte, oszillierten McKinsey-Beraterinnen und -berater in ihrem Verständnis von Professionalität zwischen Idealismus und Zweckmäßigkeit. Herbert Henzler, von 1985 bis 1999 Leiter der deutschen Niederlassungen, beschrieb in seiner Autobiografie, wie sich zumindest der Sprachgebrauch der internationalen Managementberatung vom Dienstleistungsverständnis der 1950er Jahre entfernt hatte. Als er anlässlich einer internationalen Partner-Konferenz 1994 über das „Business System“ der Firma referierte, habe ihn der anwesende Marvin Bower scharf gemäßregelt: „Dies ist kein Business!“<sup>52</sup> Dass er den Begriff nur „rein technisch“ verwendet hatte und keinesfalls ein „Herätiker“ sei, habe der über 90-jährige nicht hören wollen.

Zu Bowers Verständnis einer seriösen Firma zählte auch, nicht aggressiv und aufdringlich für sich zu werben. Im Kapitel *Building Our Clientele* legte er seine Sicht der professionellen Kundenakquise dar: Qualitativ hochwertige Arbeit sei das beste Aushängeschild und inspiriere Klientinnen und Klienten, die Dienstleistung der Managementberatung weiterzuempfehlen. Daher gehöre bereits deren Auswahl zur guten Imagepflege. Abzulehnen seien Aufträge von Unternehmen, denen das nötige Prestige fehle und McKinsey & Company außer der Gage keinen ideel-

<sup>48</sup> Ebenda, S. 8.

<sup>49</sup> Vgl. ebenda, S. 7 f.

<sup>50</sup> Vgl. ebenda, S. 286.

<sup>51</sup> Vgl. ebenda, S. 54–56. Nach mehrjähriger Bearbeitung erschien das Werbematerial als McKinsey & Company, *Supplementing Successful Management*, New York 1940.

<sup>52</sup> Herbert Henzler, *Immer am Limit. Der Spitzenmanager von McKinsey erinnert sich*, Berlin 2011, S. 82 f.; die folgenden Zitate finden sich ebenda.

len Wert einbrächten.<sup>53</sup> Wählerisch könnten Dienstleister aber nur sein, wenn sie zu viele Anfragen bekämen. Auf über 20 Seiten führte Bower daher aus, welche Strategien die Firma sowie jedes Mitglied des Beraterstabs anwenden könne, um diskret auf sich aufmerksam zu machen. Seminarangebote für Führungskräfte, schriftliche Firmenkommunikation in Form von Newslettern und Artikeln im *McKinsey Quarterly* sowie Experteninterviews für Tages- und Wochenzeitungen machten die Firma überregional und international bekannt.<sup>54</sup> Auch nach Abschluss eines erfolgreichen Projekts sollten Consultants gute Beziehungen zu Klientinnen und Klienten aufrechterhalten, um zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls erneut zu Rate gezogen zu werden. Zusätzliche Kontakte könnten durch Umfragen unter Führungskräften sowie gemeinnützige Studien für öffentliche Einrichtungen generiert werden.

Das längste Kapitel von über 50 Seiten widmete Bower, abgestimmt auf das imaginierte Publikum, seiner Personalphilosophie.<sup>55</sup> Bereits in den 1930er Jahren sei er nicht mit James O. McKinseys Rekrutierungsstrategie einverstanden gewesen. Dieser habe überwiegend ehemalige Geschäftsführer im fortgeschrittenen Alter eingestellt, die über ein breites Netzwerk von potentiell an Beratung interessierten Firmen verfügten. In mehreren Passagen erläuterte Bower, erfahrene Geschäftsleute seien oft weder dazu befähigt noch daran interessiert, eine Dienstleistung nach dem von ihm skizzierten „professionellen Ansatz“ zu erbringen. Da junge, aufstrebende Geister hingegen noch formbar und daher viel eher für die vielseitige und dynamische Consultingtätigkeit geeignet seien, werbe man nun besonders unter Absolventinnen und Absolventen von Business Schools für eine Laufbahn bei McKinsey & Company. Den Selektionsprozess habe vereinfacht, dass er und seine Partner ein gemeinsames Verständnis „erfolgversprechender Eigenschaften“ gefunden hätten: „[Der] erfolgreiche Consultant ist ein ausgeglichener Mensch von attraktivem Äußeren, mit einer durchschlagenden Persönlichkeit, Selbstbewusstsein, überlegener intellektueller Befähigung und einer langen Reihe menschlicher Qualitäten.“<sup>56</sup>

Diese Aufzählung von Allgemeinplätzen leitet eine ganze Abfolge listenartiger und grafischer Darstellungen ein, die Rekrutierungsvorgänge möglichst systematisch erscheinen lässt. Bower betonte den elitären, zugangsbeschränkten Charakter der Organisation, wenn er darauf insistierte, Teammitglieder sollten genau wie Klientinnen und Klienten nach strengen Kriterien ausgewählt werden. Ein Diagramm zeigt auf drei Ebenen „Eigenschaften, Fähigkeiten und Wissen eines hervorragenden McKinsey-Beraters“.<sup>57</sup> Die Basis bilde ein Katalog „grundlegender

<sup>53</sup> Vgl. Bower, *Perspective*, S. 127.

<sup>54</sup> Vgl. ebenda, S. 135–141.

<sup>55</sup> Vgl. ebenda, S. 176–229.

<sup>56</sup> Im Original (ebenda, S. 188) heißt es, „the successful consultant is a balanced person, with an attractive appearance, a forceful personality, self-confidence, superior intellectual equipment, and a broad range of other human qualities“.

<sup>57</sup> Hierzu und zum Folgenden ebenda, S. 191.

Eigenschaften“ (*basic qualities*), die exzellente Unternehmensberaterinnen und -berater kennzeichneten, darunter „Charakter“, Persönlichkeit, mentale Ausstattung, Ehrgeiz und zwischenmenschliche Kompetenz. Wer die „grundlegenden Eigenschaften“ besitze, könne die weiteren notwendigen Qualifikationen erwerben, um für die Firma tätig zu werden: grundlegende Beratungsfähigkeiten (*basic consulting skills*) und das nötigste Wissen (*essential knowledge*). Erstere umfassten Professionalität, Basiskenntnisse der Unternehmensführung, Interview- und Recherche-fähigkeiten, Problemlösungskompetenz, ein zielorientiertes Verhältnis zum Personal der beratenen Unternehmen wie zur Verwaltung der eigenen Firma; dazu kamen Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeiten in Wort und Schrift. Zum nötigsten Wissen zählte Bower jegliche technische Kompetenz, die ein Spezialgebiet der Beratung erfordere, überdurchschnittliche Urteilskraft, Verinnerlichen der Unternehmensphilosophie und -strategie, einen fürsorglichen Führungsstil sowie Aufbau und Pflege eines eigenen Klientenstamms. Obwohl Bower das Diagramm als Idealtypus darstellte, der realiter nicht existierte, wiesen alle erfolgreichen McKinsey-Consultants die erwähnten Persönlichkeitsmerkmale in variierenden Anteilen auf.<sup>58</sup> Während Kandidatinnen und Kandidaten Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben könnten, seien die grundlegenden Eigenschaften naturgegeben. Die Ansprüche der für die Einstellung verantwortlichen McKinsey-Partner dürften hier also nicht sinken, um spätere Enttäuschungen sowohl aufseiten der Firma als auch der Berufsanfängerinnen und -anfänger zu vermeiden. Seine Leserschaft dürfte sich geschmeichelt gefühlt haben; schließlich signalisierte allein die Kenntnis von Bowers Zeilen, dass man zu einem erlauchten Kreis gehörte.

Ausschließlich Menschen dieses Schlags trügen die Managementphilosophie mit, die Bower im folgenden, ebenso zentralen Kapitel erläuterte. Bereits 1939, nach dem Bruch mit Scoville, Wellington, hätten er und die damaligen Partner sich auf eine Firmenmission geeinigt. Diese ziele darauf ab, „leitenden Führungskräften Management Consulting Assistenz dabei zu bieten, zentrale Managementprobleme ihrer Organisationen zu lösen“.<sup>59</sup> Der Problembegriff sei dabei weit gefasst und schließe mit ein, sich als Unternehmen verbessern zu wollen und neue Gelegenheiten zu ergreifen. In einer weiteren Aufzählung fächerte Bower die 14 Managementprinzipien auf, die sich über die Jahre als zweckmäßig erwiesen hätten: Professionelle Standards spielten auch im Innern der Firma eine wichtige Rolle; dazu kamen faktenbasierte, faire Personalentscheidungen und partnerschaftlicher Umgang. Allen Teammitgliedern sollten außerdem Unabhängigkeit und der dauerhafte Fortbestand von McKinsey & Company am Herzen liegen, was Fusionen und Übervorteilung zulasten der Firma ausschließe. Der Leitgedanke der „einen Firma“ sehe standardisierte Dienstleistungen überall auf der Welt vor und stelle die Interessen der Firma über die Interessen einzelner Niederlassungen. Flache Hierarchien sowie die „Verantwortung zu widersprechen“, wenn einem Consul-

<sup>58</sup> Vgl. ebenda, S. 189.

<sup>59</sup> Ebenda, S. 234.

tant eine Firmenentscheidung falsch oder inakzeptabel erscheine, stärkten zudem McKinsey & Companys Robustheit.<sup>60</sup>

In den letzten beiden Kapiteln *Perspective from the Sidelines* und *Gearing the Firm to a Successful Future* rekapitulierte Bower, wie sich die Firma seit seiner Pensionierung entwickelt hatte, und blickte auf mögliche künftige Chancen und Risiken. Der Managementberatung im Allgemeinen und McKinsey & Company im Besonderen prophezeite er eine erfreuliche Nachfrage – solange die Partner den „professionellen Ansatz“ hochhielten, Personal nach strengen Kriterien auswählen und die Managementphilosophie verinnerlichten.

## V. Ein Selbstzeugnis der besonderen Art

Als kurzes Fazit sei festgehalten: Wer sich für rare Quellen der Beratungsbranche interessiert, für den lohnt sich ein Besuch der Universitätsbibliothek Basel.<sup>61</sup> *Perspective on McKinsey* ist ein seltenes Beispiel interner Assimilierungsversuche einer damals noch jungen, aber sich festigenden Branche. Als Selbstzeugnis ist Bowers Schrift mit der üblichen quellenkritischen Vorsicht zu genießen. In der gesamten Abhandlung legte der Autor eine Mischung aus betonter Bescheidenheit und Selbstdarstellung an den Tag, in der er doch kaum zu greifen ist. Ohne sorgfältige Kontextualisierung können der persuasive Charakter seiner Ausführungen sowie zahlreiche Diskrepanzen bei der damaligen Orientierungssuche von McKinsey & Company verborgen bleiben. Ebenso wie weiteres Material, das die Branche der historischen Forschung hinterlassen hat, zeugt das Firmenhandbuch von ihrer „heimlichen Stärke“: Der „professionelle Ansatz“ schuf auch ohne äußere Validierung eigene Standards und präsentierte die Nischenakteure – daran gemessen – als seriös. Auch andere Dokumente erzählen hiervon: offizielle Firmenhistorien, Autobiografien oder Lehrbücher von Consultants für Consultants. *Perspective on McKinsey* fällt in alle drei Quellenkategorien und kann daher für zahlreiche wirtschafts-, unternehmens-, wissens- und professionshistorische Fragestellungen fruchtbar ausgewertet werden.

<sup>60</sup> Vgl. ebenda, S. 237.

<sup>61</sup> Im dort ansässigen Schweizerischen Wirtschaftsarchiv findet sich im Übrigen ebenfalls ein Dossier mit Geschäftsberichten und Pressemitteilungen einer der ersten Schweizer Beratungsfirmen, Knight Wegenstein.