

De vuile handen van de jezuiten van het kapitalisme

Profiel consultancygigant McKinsey



Het kantoor van McKinsey met het golvende dak aan de Amstel. Het consultancybedrijf staat voor de benoeming van een nieuwe topman, die mogelijk voor een andere koers moet gaan zorgen. Foto Raymond Rutting / de Volkskrant
McKinsey wordt geplaagd door schandalen. Van de reputatie van de consultancyfirma is weinig over, juist nu de Nederlander Sven Smit kans maakt de nieuwe topman te worden.
DOOR JARL VAN DER PLOEG

'Er zijn op de wereld nog drie grote instituten over: het korps mariniers, de katholieke kerk en McKinsey', aldus de woorden van een medewerker van dat laatste bedrijf, opgetekend in de biografie De Firma; het verhaal van McKinsey.

'Kun je je dat voorstellen', vraagt de schrijver van dat boek, Duff McDonald, via de telefoon. 'Dat mensen zo arrogant zijn dat ze dat over zichzelf zeggen? Zeker na wat er de afgelopen jaren is gebeurd?'

McDonald laat een stilte vallen, want met 'de afgelopen jaren' doelt hij op de gigantische reeks schandalen waardoor er weinig meer over is van het onaantastbare aanzien van 's werelds meest prestigieuze consultancyfirma – een instituut onder bedrijven en overheidsinstanties die willen afslanken of fuseren, stuiten op onwillige ondernemingsraden, vakbonden of banken, en daarbij hulp nodig hebben.

Voor de laatste paar weken ging het hard. Begin februari werd bekend dat het bedrijf een ongekend hoog schikkingsvoorstel van 573 miljoen dollar trof met de Amerikaanse overheid vanwege betrokkenheid bij een schandaal, de opiaten-epidemie genoemd, waardoor honderdduizenden mensen stierven. En vorige week bleek bovendien dat topman Kevin Sneader, voor het eerst in veertig jaar bedrijfsgeschiedenis, geen tweede termijn als topman toebedeeld kreeg.

De komende dagen wordt duidelijk wie hem opvolgt, de Nederlander Sven Smit of de Amerikaan Bob Sternfels. En vooral: dan wordt duidelijk of McKinsey & Company een nieuwe koers zal gaan varen, of doorgaat op dezelfde weg die een van de meest toonaangevende bedrijven ter wereld al zoveel problemen bezorgde.

Dat de meeste kenners sceptisch zijn, komt doordat McKinsey, veel meer nog dan concurrenten als KPMG, Ernst & Young, PwC en Deloitte, het imago cultiveert autonoom, discreet en intellectueel superieur te zijn. De opleiding van hun consultants is dusdanig hoog, vinden ze zelf, en hun morele kompassen staan dusdanig scherp afgesteld, dat ze zichzelf zonder ook maar een greintje ironie de 'jezuïeten van het kapitalisme' noemen.

Principiële zoekers

Reden: net als de consultants van McKinsey spreekt vrijwel iedere jezuïet, een van de meest gerespecteerde monnikenordes in de katholieke wereld, meerdere talen, zijn de leden afkomstig uit de hogere kringen en bezitten ze stuk voor stuk een door de eeuwen gevormde humanistische en strategische scherpte. Of, zoals het in de eigen geschiedschrijving van McKinsey staat beschreven: jezuïeten zijn, net als McKinsey-medewerkers, 'analytisch doorwrochte, principiële zoekers naar kennis en waarheid'.

Daar houdt de vergelijking niet op. Net als binnen de katholieke kerk, waar nota bene met Franciscus een jezuïetenpaus aan het hoofd staat, is vertrouwen en discretie binnen McKinsey zo heilig dat met de buitenwereld nooit wordt gesproken over klanten of interne zaken, als ware het een biechtgeheim. Bovendien duurt de jezuïetenopleiding al snel 15 jaar, wat eveneens perfect aansluit bij de bijna mythische status die de sollicitatieprocedure bij McKinsey inmiddels heeft verworven. Vorige week nog zei ondernemer en voormalig McKinsey-consultant Rochdi Darrazi in Het Parool: 'Er zijn veel bekende mensen die daar hebben gesolliciteerd en niet binnen zijn gekomen. Ik heb een keer met Mark Rutte in het Torentje gezeten. Die vertelde me dat hij er niet was aangenomen.'

En dan is er het netwerk van missionarissen waardoor zowel de kerk als McKinsey overal ter wereld toegang heeft tot de allerhoogste ivoren torens. Zo werkte de huidige bestuursvoorzitter van Google ooit voor McKinsey, net als de operationeel directeur van Facebook én de hoogste baas bij Nike. De voormalig ceo's van Vodafone, Boeing, Ebay werkten ooit voor de consultant, net als topman Wiebe Draijer van de Rabobank, de Amerikaanse minister Pete Buttigieg, de Israëlische premier Benjamin Netanyahu, de (voormalig) Nederlandse ministers Pieter Winsemius, Eric Wiebes en Wopke Hoekstra, enzovoorts, enzoverder.

Het is precies die imponerende status, waarbij de morele superioriteit en de intellectuele spitsvondigheid immer centraal staan, waardoor zoveel bedrijven McKinsey om hulp vragen. En waarom McKinsey dat imago amechtig overeind wil houden.

Des te pijnlijker is de hoeveelheid gerommel die de laatste jaren klinkt vanaf de top van de Olympusberg. Eerst was er de ophef toen de firma veel geld bleek te verdienen in autoritaire landen als Saoedi-Arabië, Rusland en China. Daarna werd duidelijk dat het bedrijf president Trump hielp zijn controversiële immigratiepolitiek ten uitvoer te brengen. In Mongolië gaf het advies aan een overheidsinstantie die sjoemelde met de aanbesteding van een groot

spoorwegennetwerk. In Zuid-Afrika zou het een lokaal bedrijf hebben geholpen meer dan 100 miljoen euro af te troggelen van staatslektricitetsbedrijf Eskom.

Opiaten-epidemie

Het grootste schandaal was McKinsey's betrokkenheid bij de opiaten-epidemie. Die begon in de jaren negentig toen Purdue Pharma de zeer verslavende pijnstillers Oxycontin ontwikkelde. Omdat die pijnstillers opiaten bevatten, zou de verkoop ervan het startschot blijken van een ware epidemie waaraan sinds 1999 ruim 400 duizend Amerikanen overleden. De helft door pijnstilleroverdoses, de andere helft door nog zwaardere alternatieven als heroïne en fentanyl, twee drugs die in het kielzog van de pijnstillers aan een opmars begonnen in Amerika.

In eerste instantie werden vooral de farmaceutische bedrijven aansprakelijk gesteld, maar tijdens de vele rechtszaken werd ook steeds vaker de naam genoemd van McKinsey dat gedurende 15 jaar farmaceutische bedrijven adviseerde hoe de omzet uit die opiaten te maximaliseren. In 2002 stelde het bijvoorbeeld aan Johnson & Johnson voor de marketing van hun pijnstillers, die 50 tot 100 keer sterker was dan morfine, te richten op 'patiënten met een hoog risico op misbruik', zoals mannen onder de 40.

Ook adviseerde het te suggereren dat 'opiaten stress verminderen en zorgen dat patiënten optimistischer worden en zich minder geïsoleerd voelen'. Verder zocht het actief naar manieren 'tegenstand te bieden aan de emotionele berichten van moeders wier tieners gestorven zijn aan overdoses'.

Pas toen de rol van McKinsey in de rechtszaken naar de oppervlakte kwam, ging het bedrijf over tot actie, zo bleek uit een mail tussen twee seniorpartners die later uitlekte. 'Het is misschien verstandig even vlug aan de risicocommissie te vragen of we nog meer moeten doen dan alleen onze documenten en e-mails verwijderen', schreef een van die partners. 'Ik denk van niet, maar mocht het allemaal toch heftiger worden, dan bestaat de kans dat iemand zich tegen ons keert.'

Niet bepaald woorden die horen bij een onberispelijke reputatie, aldus McKinsey-biograaf McDonald. 'Toen mijn boek in 2013 uitkwam, schreef ik al dat het in de toekomst lastig zou worden je eigen morele en ethische discipline te handhaven, als je ondertussen ook steeds groter wordt', zegt hij. 'Daar zit namelijk het probleem.'

Het afgelopen decennium nam het aantal partners bij McKinsey toe van 1.200 tot grofweg 2.500 en verdubbelde de omzet. 'Ik denk dat de drive om geld te verdienen en dicht bij de macht te zitten bij sommige individuen de overhand heeft gekregen', zei een Nederlandse McKinsey-alumnus vorige week tegen Het Financieele Dagblad.

De in 2018 aangetreden topman Kevin Sneader zag dat gevaar ook in en probeerde de afgelopen maanden de groei enigszins te temmen door wat extra toezicht van bovenaf in te voeren, aldus The Wall Street Journal. Als het hoofdkantoor meekijkt bij de selectie van cliënten, zo was zijn filosofie, dan is de kans op schandalen kleiner.

Precies die gedachte was volgens de zakenkrant de reden dat hij als eerste topman in veertig jaar tijd voortijdig het veld moet ruimen. De meeste partners zouden dusdanig gesteld zijn op het bestieren van hun eigen winkeltje, dat ze meer controle van bovenaf simpelweg weigeren.

Vleesgeworden arrogantie

'Als jij je hele leven hoort dat jij het allerbeste bent in wat je doet en alleen jij de juiste antwoorden kent, dan is het moeilijk om te accepteren dat je hulp nodig hebt', zegt McDonald. 'Sterker nog: veel van die partners geven niet eens toe dat er fouten zijn gemaakt. Het zelfvertrouwen is bij dat soort types zo groot dat ze zich niet eens kunnen voorstellen iets verkeerd te doen. Het is vleesgeworden arrogantie.'

'We leren niet van cliënten', zei een McKinsey-partner ooit in een interview met zakenblad Forbes: 'Hun standaard is niet hoog genoeg. Wij leren van andere McKinsey-partners.'

Het is vanwege dat organisatorisch narcisme waardoor de meeste kenners weinig verandering verwachten. Ook al staan de twee overgebleven kandidaten om de firma te leiden voor een andere koers. De in Delft opgeleide ingenieur Sven Smit, die sinds 1992 bij het bedrijf werkt en door The Financial Times wordt omschreven als 'klassieke old-schoolstrateeg', zou weliswaar terug willen naar de basis, maar de Amerikaan Bob Sternfels is juist voorstander van verdere groei.

'De Nederlander ken ik niet zo goed', zegt McDonald. 'Maar van Bob Sternfels weet ik dat hij betrokken was bij een schandaal waarvoor McKinsey tientallen miljoenen euro's moest betalen, maar nooit sorry voor zei, omdat ze niet inzagen wat de fout was. Het feit dat juist hij tot de laatste twee kandidaten behoort... laat ik het zo zeggen: het belooft weinig goeds.'