



Chair of Strategic Management and Business Policy
University of Zurich

Working Paper Series
ISSN 1660-1157

Working Paper No. 21

Unternehmensberatung als Legitimation

Egon Franck, Torsten Pudack und Men-Andri Benz

July 2003

Unternehmensberatung als Legitimation

Egon Franck, Torsten Pudack und Men-Andri Benz

University of Zurich

ZUSAMMENFASSUNG

Zu den Funktionen, die Unternehmensberatungen für ihre Klienten erfüllen können, wird in der Literatur auch die sogenannte Legitimationsfunktion gezählt. Demzufolge können Manager Unternehmensberatungen auch dazu nutzen, sich gegenüber ihren Vorgesetzten oder den Eigentümern der Unternehmung zu entlasten. In unserem Beitrag untersuchen wir diese Legitimationsfunktion aus einer agency-theoretischen Perspektive. Dabei wird deutlich: Ein Bedarf nach Legitimation entsteht, wenn bestimmte Bedingungen klassische Anreizverträge systematisch verteuern. Die entlastende Wirkung von Legitimation basiert auf dem Einsatz hochwertigen Humankapitals in den entsprechenden Entscheidungsprozessen. Weil Beratungsfirmen meist von Managern beauftragt und bezahlt werden, kann diese jedoch nur zu Stande kommen, wenn Unternehmensberatungen zusätzlich zu Kompetenz- auch Antikollusionssignale liefern. Wir argumentieren, dass die spezifische Technologie der Beratungsproduktion lediglich einen besonderen Weg der Kompetenzsignalisierung eröffnet, nicht jedoch einen solchen der Antikollusionssignalisierung.

KORRESPONDENZADRESSE

Torsten Pudack, Lehrstuhl für Unternehmensführung und -politik, Plattenstrasse 14, 8032 Zürich, Schweiz. E-mail: torsten.pudack@ifbf.unizh.ch

1 Einleitung

Mittlerweile liegt eine umfangreiche Literatur über die Eigenschaften und Funktionen der Dienstleistung „Unternehmensberatung“ vor (bspw. Turner 1982; Gattiker/Larwood 1985; Nees/Greiner 1985; Jackall 1988; Schein 1988; Bloomfield/Danieli 1995; Sturdy 1997; Canback 1998; Kieser 1998a; Kieser 1998b; Ernst/Kieser 1999; Nippa/Petzold 2001). Dabei wird immer wieder auch auf die sogenannte Legitimationsfunktion der Unternehmensberatungen verwiesen (bspw. Gattiker/Larwood 1985; Sturdy 1997; Faust 1998; Kieser 1998a; Kieser 1998b; Ernst/Kieser 1999; Gehrmann 2002). Demzufolge können Manager durch die Einschaltung einer Beratungsfirma signalisieren, dass „... bei der Bearbeitung schwieriger Probleme grösste Sorgfalt und Umsicht obwaltet.“ (Kieser 1998b, S. 199). Adressat der Signalisierungsbemühungen von Managern können verschiedenste Parteien sein, bspw. Vorgesetzte oder die Eigentümer der Unternehmung, aber auch Kunden oder Mitarbeiter.

In unserem Beitrag konzentrieren wir uns ausschliesslich auf die Untersuchung dieser Legitimationsfunktion von Unternehmensberatungen. Dabei beschränken wir uns auf einen agency-theoretischen Bezugsrahmen und die darin beschreibbaren Problemaspekte. Sie lassen sich folgendermassen formulieren:

1. Unter welchen Bedingungen fragen Manager überhaupt Legitimation nach?
2. Welche Form von Legitimation können Unternehmensberatungen liefern und welche nicht?
3. Wie wird die von Unternehmensberatungen lieferbare Legitimation erzeugt?

2 Unter welchen Bedingungen fragen Manager Legitimation nach?

Vor dem Hintergrund der Principal-Agent-Theorie ist die Ausgangslage klar: Manager agieren als Agenten einer der oben genannten Parteien. Im Auftrag dieser Partei entscheiden sie über den Einsatz der in ihrem Kompetenzbereich gebündelten Ressourcen. Das Ergebnis der Entscheidungen ist dabei abhängig vom Anstrengungsniveau des Agenten sowie von einer exogenen Störgrösse, die mögliche Dritteinflüsse abbildet. Für den Prinzipal ist es ex post lediglich möglich, die Folgen von Entscheidungen zu beobachten. Ob es sich um direkte Konsequenzen der Anstrengungen seines Agenten oder um Auswirkungen von Dritteinflüssen handelt, bleibt ihm aber verborgen.

Angesichts dieser Konstellation sind Agenten mit Moral hazard Anreizen ausgestattet. Der Prinzipal muss befürchten, dass sie nur geringe Anstrengungen zur Erfüllung ihrer Aufgaben unternehmen. Schliesslich können negative Entscheidungsfolgen einfach zur Folge

ungünstiger Zufälle erklärt werden, ohne dass eine Überprüfung dieser Behauptungen durch den Prinzipal oder eine dritte Partei möglich ist.

Das Moral hazard Problem lässt sich lösen, wenn der Prinzipal dem Agenten einen Anreizvertrag mit ergebnisabhängiger Entlohnung anbietet. Weil die Folgen der Anstrengungen des Agenten so auf seine Entlohnung durchschlagen, wird er von sich aus ein höheres Anstrengungsniveau wählen. Neben endogenen Verhaltensrisiken werden mit einer ergebnisabhängigen Entlohnung jedoch auch exogene Risiken auf den Agenten überwältigt. Für die Übernahme exogener Risiken wird ein risikoaverser Agent vom Prinzipal eine sogenannte Risikoprämie fordern.

Aber selbst wenn sich der Agent durch die Risikoprämie im Erwartungswert so stellt, wie ohne die Übernahme exogener Risiken, schwankt sein Einkommen je nach Wirkung der Dritteinflüsse. Denn auch wenn er ein maximales Anstrengungsniveau wählt, könnte er unter „unglücklichen“ Umständen einen niedrigen Lohn erhalten. In dieser Situation kann sich der Agent nochmals besser stellen, wenn er dem Prinzipal glaubwürdig private Informationen über das Ausmass seiner Anstrengungen offenbart. Sind die Produktionskosten für ein geeignetes Signal geringer als die für die Übernahme exogener Risiken vom Agenten geforderte Entlohnungsprämie, dann ist die Signalproduktion auch aus Sicht des Prinzipals wünschenswert.

Übersetzen wir dieses Bild auf unseren Untersuchungsgegenstand: Der Arbeitseinsatz von Managern besteht in der Sorgfalt und Umsicht, die sie auf die Bearbeitung komplexer Probleme verwenden. Manager fragen Legitimation als Signal also dann nach, wenn sie auf diese Weise glaubwürdige Informationen über ihre Sorgfalt und Umsicht aussenden können. Dabei fällt die Nachfrage nach Legitimationsdiensten umso stärker aus, je höhere Risikoprämien der Prinzipal unter einem klassischen Anreizvertrag bezahlen müsste. Die Höhe der zu bezahlenden Risikoprämie hängt vom Einfluss der Störgrösse auf den Output des Agenten ab. Es stellt sich die Frage, unter welchen Bedingungen die Wirkung dieser Dritteinflüsse besonders stark ausfällt.

Grundsätzlich nehmen die Auswirkungen von Dritteinflüssen zu, je mehr Zeit vergeht, bis sich die Ergebnisse einer Entscheidung als messbare Ausschläge in Erfolgskennziffern manifestieren. Legitimation wird also insbesondere nachgefragt, wenn Entscheidungen weit in die Zukunft wirken. Bildlich gesprochen hat der Zufall dann mehr Möglichkeiten, die Entscheidungsergebnisse zu verzerren. Ähnlich verhält es sich bei Entscheidungen über Sachverhalte, die in einer vergleichsweise komplexen Umwelt mit einer Vielzahl von Faktoren in Wechselwirkungen stehen. Die Ergebnisse einer Entscheidung könnten dann gewissermassen von vielen verschiedenen Zufällen beeinflusst werden.

Es ist offensichtlich, dass Managemententscheidungen in unterschiedlicher Weise von den beschriebenen Problemen betroffen sind. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen:

So sind die Folgen einer strategischen Entscheidung - etwa zur Eröffnung eines neuen Geschäftsfeldes - im obigen Sinne stark vom Zufall bestimmt. Solche Entscheidungen reichen vergleichsweise weit in die Zukunft. Ihre Ergebnisse werden so häufig erst mit grosser zeitlicher Verzögerung messbar. Zusätzlich unterliegt eine derartiges Projekt einer Vielzahl schwer prognostizierbarer Dritteinflüsse - wie etwa der allgemeinen Konjunkturentwicklung oder der Entwicklung des Arbeitsmarktes für qualifizierte Fachkräfte. In einer solchen Situation hat, um in dem bisherigen Bild zu bleiben, eine Vielzahl von Zufällen zahlreiche Möglichkeiten, ihren Einfluss auf das Entscheidungsergebnis zu entfalten.

Bei anderen Entscheidungen, wie bspw. bei der Einrichtung eines Call Centers, sind Entscheidungsfolgen weniger dem Zufall ausgesetzt. Die Ergebnisse dieser Entscheidung treten relativ schnell zu Tage und können an verschiedenen Kennziffern abgelesen werden. Denkbar sind bspw. die Bearbeitungsdauer von Kundenanfragen, die Erreichbarkeit der Servicemitarbeiter, die Zuverlässigkeit der eingesetzten Soft- und Hardware usw. Weil die Beziehung eines Unternehmens zu seinen Kunden einen relativ festen Rahmen für die Call Center-Einführung bietet, erscheint gleichzeitig auch die Vielfalt der Einflüsse auf den Erfolg eines solchen Projekts geringer.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: Die Nachfrage nach den Legitimationsdiensten von Beratungsfirmen ist dann besonders hoch, wenn der Erfolg von Managemententscheidungen über längere Zeiträume und auf verschiedenste Weise durch Dritteinflüsse überlagert wird. Unter diesen Umständen stellt die Qualität von Entscheidungen auch nach langer Zeit ein vergleichsweise vages Untersuchungsziel dar. In Anlehnung an Nelson (1970; 1974) sowie Darby/Karni (1973) könnten solche Managemententscheidungen als Vertrauensgüter klassifiziert werden. In diesem Zusammenhang würden Anreizverträge erhebliche Risiken auf den Agenten übertragen. Die Höhe der dafür fälligen Risikoprämie macht die Produktion eines Signals für die Anstrengungen des Agenten - in diesem Fall die Sorgfalt und Umsicht in der Bearbeitung schwieriger Probleme - wünschenswert.

Bei Entscheidungen, die im Vergleich dazu eher als Erfahrungsgüter einzuordnen sind, ist die Beschäftigung von Beratungsfirmen aus Legitimationsgründen weniger attraktiv. Die Folgen solcher Entscheidungen sind kaum verzerrt, da sie sich schneller offenbaren oder einer geringeren Zahl von Dritteinflüssen unterliegen. Mit einem Anreizvertrag werden hier nur vergleichsweise kleine Risiken auf den Agenten

übertragen. Folglich werden auch nur relativ geringe Risikoprämien fällig. Der „Spielraum“ für die Produktion legitimierender Signale fällt unter diesen Umständen vergleichsweise beschränkt aus.

Natürlich werden Beratungsunternehmen auch mit Projekten wie der Einrichtung eines Call Centers oder der Einführung einer Software beschäftigt. Dabei geht es aber um das Outsourcing bestimmter Produktionsstufen und nicht um die Legitimation von Managemententscheidungen.

3 Welche Form von Legitimation können Beratungsfirmen überhaupt liefern und welche nicht?

Unter bestimmten Voraussetzungen, die Anreizverträge systematisch verteuern, entsteht ein Bedarf nach Legitimationsleistungen der Manager gegenüber ihren Prinzipalen. Inwieweit können nun Unternehmensberatungen diesen Legitimationsbedarf tatsächlich bedienen?

Anders gesagt: In welchem Sinne können Manager durch die Benutzung des Signals „McKinsey hat in dem Projekt mitgemacht“ ihren Verzicht auf Moral hazard an ihre Prinzipale kommunizieren?

a) Ein entscheidender Punkt ist, dass die Beratungsfirma an die Prinzipale der Manager ebenfalls nur über Signale kommunizieren kann. Die Manager haben - wie gesehen - nur bei solchen Entscheidungen Legitimationsbedarf gegenüber ihren Prinzipalen, bei denen Anreizverträge sehr teuer sind. Wir betreten wie gesagt den Bereich der Vertrauensgüter. Wenn die Prinzipale in diesem Bereich die Entscheidungen der Manager nicht mehr beurteilen können, warum sollten sie dann jene der Unternehmensberater beurteilen können? Anders gesagt: Damit das Signaling der Manager an ihre Prinzipale funktionieren kann, muss das Metasignaling der Beratungsunternehmen erst einmal funktionieren.

b) Das Metasignal, das Beratungsunternehmen produzieren müssten, um Manager gegenüber ihren Prinzipalen von Moral hazard zu entlasten, ist aber mindestens zweiteilig. Etwas locker ausgedrückt wird sowohl ein Kompetenzsignal als auch ein Antikollusionssignal erforderlich.

Die Bedeutung des Kompetenzsignals liegt auf der Hand. Wenn ein Manager die Belange seines Prinzipals mit grösster Sorgfalt und Umsicht vorantreiben soll, so setzt dieses auch voraus, dass er „hochwertiges“ Wissen in die entsprechenden Entscheidungsprozesse einbezieht, welches die Belange des Prinzipals im Einzelnen auch immer sein mögen.

Aber „hochwertiges“ Wissen kann von dem Manager offensichtlich auch zur noch besseren Durchsetzung der eigenen Interessen auf Kosten des Prinzipals verwendet werden. Vorausgesetzt, dass Unternehmens-

berater Manager tatsächlich mit mehr Kompetenz versorgen könnten, wäre deren Prinzipalen erst dann gedient, wenn eine Kollusion zwischen Managern und den von ihnen beauftragten Beratern ausgeschlossen ist. Denn ein mit dem Manager kolludierender Berater perfektioniert lediglich die Ausplünderung des Prinzipals.

Die Frage ist also: Können bzw. wie können Unternehmensberatungen die beiden erforderlichen Signale produzieren?

Das Grundproblem der Meta-Signalisierung der Unternehmensberatungen ist offensichtlich. Der Output der Beratungsunternehmen unterliegt angesichts der Bedingungen, unter denen Manager Legitimation nachfragen, den gleichen Vertrauensgut-Unschärfen wie die Managerleistung selbst. Es ist nicht möglich, von den sich in der fernen Zukunft offenbarenden Unternehmensergebnissen auf die Leistung der Manager wie auch ihrer Berater zu schliessen, da der Zufall an zu vielen verschiedenen Stellen im Spiel sein kann. Auch der Reputationsmechanismus kann unter diesen Umständen nur begrenzt funktionieren, denn er setzt voraus, dass sich zumindest in der nicht allzu fernen Zukunft offenbart, welche „Qualität“ eine Unternehmensberatung geliefert hat.

Es folgt daraus, dass der Output der Unternehmensberatung als Ansatzpunkt für die erforderlichen Metasignale ausscheidet. Unternehmensberatungen, die Managern Legitimation verschaffen wollen, müssen zu Signalisierungszwecken zwangsläufig vom Output auf den Input ausweichen. Die Frage, die sich stellt, lautet dann salopp formuliert: Können Unternehmensberatungen auf der „Beschaffungsseite“ ihres Geschäftes irgendetwas so organisieren, dass die Prinzipale der Manager dies erstens beobachten können und zweitens davon zwingend auf Kompetenz und Antikollusion schliessen?

Wir sind der Auffassung, dass die spezifische Technologie der Beratungsproduktion einen besonderen Weg der Kompetenzsignalisierung eröffnet, nicht jedoch einen solchen der Antikollusionssignalisierung.

4 Wie erzeugen Beratungsfirmen Kompetenzsignale?

4.1 Humankapital als qualitätsentscheidender Produktionsfaktor und Kompetenzsignalisierung über Inputselektivität

Der Produktionsprozess von Beratungsleistungen ist durch einen Input - nämlich Humankapital - dominiert. Talentierte und motivierte Berater spielen nun einmal die Hauptrolle im Beratungsprozess (vgl. Alvesson 2000; Armbrüster 2001). Erhebliche Peer-Effekte verstärken die Bedeutung des Humankapitals. In einer Gruppe talentierter und

motivierter Berater will niemand zurückfallen. Jeder profitiert von dem Leistungswillen und den Fähigkeiten der anderen.

Der Schluss liegt angesichts der technologischen Besonderheit einer humankapitalgetriebenen Produktion nahe: Wer beim dominanten Input Humankapital besser auswählt, wird – gerade auch angesichts der Peer-Effekte – mehr Kompetenz in Entscheidungsprozesse beim Kunden einbringen können. Anders gesagt: Könnte eine Unternehmensberatung glaubhaft kommunizieren, dass sie nur handverlesene Kandidaten als Berater auswählt und beschäftigt, so könnte sie angesichts ihrer Produktionstechnologie auch wirksam Kompetenz signalisieren (vgl. Franck/Opitz/Pudack 2002).

Besonders zwei Mechanismen könnten in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen: Interne relative Leistungsturniere „in der Beratung“ und Bewerber-Schlangenbildung „vor den Toren der Beratung“. Den ersten Mechanismus werden wir lediglich kurz anreißen, bevor wir etwas ausführlicher auf den zweiten eingehen.

Managementberatungen, die im hier untersuchten Vertrauensgutsegment aktiv sind, veranstalten wahrscheinlich härtere relative Leistungsturniere (vgl. grundlegend Lazear/Rosen 1981) zwischen ihren Mitarbeitern als andere Unternehmen. Durch permanente relative Leistungsbewertungen der Mitarbeiter, up-or-out-Regeln und entsprechende „Siegespreise“ wird sozusagen besonders stark „gesiebt“. Darüber hinaus erleichtern homogenere (Turnier)Bedingungen bei der Beratungsproduktion die Evaluationsprozesse, die geringere Bedeutung unternehmensspezifischen Humankapitals für die Beratungsproduktion „verbilligt“ den Ausstieg der „Gescheiterten“ usw. (vgl. Franck/Pudack 2000) Die Intensität des „Siebens“ kommuniziert sich dann nicht zuletzt über die „Gesiebtten“ und „Ausgesiebtten“ automatisch in den Markt und damit auch an potentielle Kunden. Eine hohe „Fluktuationsrate“ der Mitarbeiter hat in diesem Geschäft also eine besondere Bedeutung. Sie ist zwingend erforderlich. Nur wer ständig nach aussen hin sichtbar „siebt“, dokumentiert seine Inputselektivität und kann so über handverlesenes Humankapital Kompetenz signalisieren.

4.2 Inputselektivität und Bewerber-Schlangenbildung

In dem Masse, wie Bewerber bereits mit Humankapitalssignalen ausgestattet sind, können Beratungsfirmen natürlich auf einer gegebenen Segmentierung des Humankapitalmarktes aufbauen. Da lediglich innerhalb der einzelnen Segmente ein gepooltes Humankapitalangebot besteht, können Beratungsfirmen ihre Screening-Bemühungen auf ein für sie relevantes Humankapitalmarktsegment beschränken: (z.B. auf alle Bewerber mit einem bestimmten Hochschulabschluss

oder mit Promotion). Innerhalb dieses Segments ist dann eine Investition der Beratungsfirmen selbst in Screeningtechnologien erforderlich, wenn die besten Kandidaten herausgefiltert werden sollen.

Unterstellen wir der Einfachheit halber, dass alle Beratungsfirmen, die ihre Kompetenz über Inputselektivität signalisieren, über vergleichbar gut funktionierende Screeningtechnologien verfügen. Dann wird jene Beratungsfirma die besten Kandidaten beschäftigen, die sich mit Vorrang in dem anvisierten Humankapitalmarktsegment bedienen kann. Für alle Nachfolgenden ist das Humankapitalangebot innerhalb des Segments dann bereits advers selektiert. Ein bevorrechtigter Zugang zum Humankapitalmarkt stellt also sicher, dass eine Beratungsfirma ihren Bedarf wirklich am oberen Ende des Qualitätsspektrums in dem anvisierten Humankapitalmarktsegment decken kann.

Wie kommunizieren sich nun aber die Zugangsmöglichkeiten einer Beratungsfirma zum anvisierten Segment des Humankapitalmarktes? Neben anderen Dingen könnte hier vor allem der Kommunikationsweg über die Zahl der abgelehnten Kandidaten eine wichtige Rolle spielen. Weil der Nachfrager, der als erster auf das Humankapitalmarktsegment zugreifen kann, die grössten Wahlmöglichkeiten hat, ist er auch in der Lage, die grösste Zahl von Kandidaten aus diesem Segment abzulehnen. Bildlich gesprochen steht dieser Nachfrager vor einem noch vollen Korb mit Kirschen, aus dem er sich die besten Früchte herauspicken kann. Für den nächsten Nachfrager ist der Korb dann nicht mehr ganz voll. Er findet nur noch die Früchte, die vom Ersten übrig gelassen wurden. Ein bevorrechtigter Zugang zu dem anvisierten Humankapitalsegment kommuniziert sich so gewissermassen von selbst, da die Ablehnung von Kandidaten durch den „Platzhirsch“ zur weitverbreiteten Erfahrung wird. Die selektivste Unternehmensberatung, die zur Produktion der meisten Ablehnungen im anvisierten Humankapitalsegment in der Lage ist, signalisiert am erfolgreichsten hochwertiges Humankapital und erscheint aus Managementsicht *ceteris paribus* am besten zur Produktion von Kompetenzsignalen geeignet.

Wollen Beratungsfirmen über diesen Bewerber-Ablehnungsmechanismus erfolgreich Kompetenzsignale senden, dann müssen sie aber zunächst einmal eine Schlange „vor ihren Toren“ generieren. Die Frage ist: Wie könnte so etwas gehen? Unser Beantwortungsvorschlag umfasst zwei Schritte. Zunächst diskutieren wir, warum Managementberatungen gegenüber „normalen“ Unternehmungen einen Vorteil bei der Generierung von Bewerberschlangen haben könnten. Dann werden wir auf die Selbstverstärkungstendenz solcher Vorteile im Zeitablauf eingehen.

4.2.1 Entlohnungsprämien durch Humankapitalsignale

Hier kommt den Beratungen erneut ihre humankapitaldominierte Produktionstechnologie zugute. Wenn eine Beratungsfirma über Indikatoren für die Qualität ihres Humankapitals Kompetenz signalisiert, dann können die von der Beratung tatsächlich ausgewählten Mitarbeiter die gleichen Mechanismen als Signale in den Arbeitsmarkt verwenden. Oder einfacher gesagt: Wenn eine Beratung über viele abgelehnte Bewerber und harte Turniere signalisiert, dass sie nur High Potentials beschäftigt, dann können sich die beschäftigten Mitarbeiter aufgrund dieser Signale auch als High Potentials in den Arbeitsmarkt „weiterverkaufen“.

Diese für die Kandidaten im weiteren Verlauf ihrer Karriere wertvollen Signale entstehen gewissermassen als Kuppelprodukte der von der Beratungsfirma zum Absatz ihrer Dienste ohnehin benötigten Signale für besonders hohe Selektivität („hohe Ablehnungszahlen“ bzw. „starkes Sieben“). Beratungsfirmen zahlen also nicht einfach nur Löhne, sie kompensieren ihre Mitarbeiter zusätzlich durch Humankapitalsignale, die später auf einem Sekundärmarkt – hier dem Arbeitsmarkt – eingetauscht werden können. Aufgrund dieser Entlohnungsform verfügen Beratungsfirmen über systematische Vorteile im Wettbewerb um die talentiertesten Kandidaten:

a) Unternehmen ausserhalb der Beratungsbranche können diese Form der Entlohnung nur schwer imitieren. Die Produktionsfunktion anderer Branchen wird nicht wie bei Beratungsfirmen von einem einzigen Input dominiert. Unternehmen dieser Branchen können die Qualität ihrer Produkte daher nicht in gleicher Weise über Signale für die Qualität der eingesetzten Produktionsinputs, bspw. Humankapital, kommunizieren. Produktmerkmale „normaler Konsumgüter“, d.h. Gebrauchseigenschaften, Lebensdauer, Reparaturanfälligkeit etc. lassen sich nachvollziehbarer und kostengünstiger über Probenutzungen, Rückgaberechte, differenzierte Garantien usw. signalisieren, als über die Selektivität mit der bspw. ein Automobilproduzent Entwicklungsingenieure auswählt.

b) Die Entlohnung über Humankapitalsignale ist insbesondere mit den Anreizen, der talentiertesten Kandidaten im anvisierten Arbeitsmarktsegment kompatibel. Der Wert eines durch weitere Filterung erwerbbarer Signals steigt nämlich mit zunehmendem Talent der Kandidaten. Je talentierter die Kandidaten, desto mehr können sie gewinnen, wenn sie im Arbeitsmarkt entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und nicht aufgrund von Erwartungen über die durchschnittliche Qualität aller Kandidaten im Segment entlohnt werden. Die Entlohnungsprämien der Managementberatungen fallen also umso grösser aus, je talentierter die Kandidaten sind. Gerade die besten

Kandidaten sollten daher verstärkt in der Schlage „vor den Toren“ der Beratungsfirmen anzutreffen sein.

4.2.2 Pfadabhängigkeiten und die Hierarchisierung des Marktzugangs

Die – wie auch immer erreichten – anfänglichen Selektionsvorteile einer Beratungsfirma gegenüber ihren Mitbewerbern unterliegen aufgrund von Pfadabhängigkeiten einer Selbstverstärkungstendenz. Weil Kandidaten über die Angebote von Beratungsfirmen auch aufgrund des Wertes der bereitgestellten Humankapitalsignale entscheiden, mobilisiert eine Beratungsfirma, die bereits eine Selektivitätsreputation genießt, eine grössere Anzahl talentierter Bewerber. Dies erhöht ihre gegenwärtigen Selektionsmöglichkeiten, was wiederum noch wertvollere zukünftige Humankapitalsignale in Aussicht stellt und zu einer weiteren Mobilisierung talentierter Bewerber Anlass gibt usw.

Über die Zeit ist daher eine relativ stabile Ausdifferenzierung des Humankapitalmarktzugangs innerhalb der Beratungsbranche zu erwarten. Die Position von einmal an der Spitze der Hierarchie des Humankapitalmarktes etablierten Beratungsfirmen ist für ihre „weiter unten“ platzierten Wettbewerber nur schwer angreifbar. Den geringeren Wert ihrer Humankapitalsignale müssten sie durch eine entsprechend höhere monetäre Entlohnung ausgleichen. Wieso sollten sie das können?

Die Dominanz des Produktionsfaktors Humankapital bei der Erstellung von Beratungsleistungen lässt erwarten, dass sich die hierarchische Struktur des Zugangs zum Humankapitalmarkt auch auf dem Markt für Legitimationsdienste widerspiegelt. Nur eine Spitzengruppe von Beratungsunternehmen kann im Humankapitalmarkt den sich selbst verstärkenden Mechanismus der Signalproduktion so erfolgreich in Gang halten, dass sie glaubhaft einen bevorrechtigten Humankapitalmarktzugang kommuniziert. Aus Managementsicht kommt nur diese Spitzengruppe als Anbieter von Kompetenzsignalen in Frage. Weil das Segment der Anbieter von Kompetenzsignalen durch das Selektionsturnier auf dem Humankapitalmarkt sozusagen auf natürliche Weise begrenzt wird, bietet es seinen Mitgliedern eine geschützte Wettbewerbsstellung.

5 Erzeugen Beratungsfirmen Antikollusionssignale?

Berater werden von Managern beauftragt und bezahlt. Dies begründet Abhängigkeiten. Wollten sie ein Antikollusionssignal für die Prinzipale der auftraggebenden Manager produzieren, müssten sie gegen diese Abhängigkeiten die Verfolgung der Interessen der jeweiligen Prinzipale der Manager signalisieren.

Der entscheidende Punkt ist der folgende. Weil sich Unternehmensberatungen, die Legitimation anbieten, im Vertrauensgutsegment bewegen, können sie lediglich über Prozeduren, die sie sichtbar am Input ihres Produktionsprozesses vollführen, in den Markt signalisieren. Es fällt jedoch schwer, sich irgendeinen Mitarbeiter-Selektionsmechanismus vorzustellen, der die Botschaft einer ernsthaften Beaufsichtigung der auftraggebenden Manager im Geiste ihrer Prinzipale produziert. Die zur Legitimation von Managern ebenfalls benötigten Antikollusionssignale scheinen Beratungsfirmen also gar nicht liefern zu können.

6 Fazit

Managemententscheidungen werden zum Vertrauensgut, wenn Dritteinflüsse die Entscheidungsfolgen erheblich verfälschen können. Unter diesen Umständen werden Anreizverträge für Manager durch hohe Risikoprämien sehr teuer, und ein Bedarf nach Legitimationsdiensten entsteht.

Unternehmensberatungen können diesen jedoch nur teilweise befriedigen. Sie können nur Kompetenzsignale liefern, weil sich nur hierfür aufgrund der Besonderheiten der Technologie ein nachvollziehbarer Weg der Inputsignalisierung abzeichnet. Antikollusionssignale sind in Ermangelung eines derartigen Weges der Inputsignalisierung nicht lieferbar.

Die Produktion von Kompetenzsignalen hat Konsequenzen. Sie führt über die erforderlichen Inputselektionsmechanismen zu einer Hierarchisierung des Zugriffs auf den Humankapitalmarkt und damit auch zur Hierarchisierung des Marktes für Legitimationsdienste.

Literatur

- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. In: *Journal of Management Studies*. 37: 1101-1123.
- Armbrüster, T. (2001). The 'truly rational ones': Internal and external effects of personnel selection in management consulting. Arbeitspapier, Universität Mannheim.
- Bloomfield, B. P. / Danieli, A. (1995). The Role of Management Consultants in the Development of Information Technology. In: *Journal of Management Studies*. 32: 23-46.
- Canback, S. (1998). The Logic of Management Consulting (Part One). In: *Journal of Management Consulting*. 10: 3-11.
- Darby, M. R. / Karni, E. (1973). Free Competition and the Optimal Amount of Fraud. In: *Journal of Law and Economics*. 16: 67-88.
- Ernst, B. / Kieser, A. (1999). In Search of Explanations for the Consulting Explosion. Faculty of Business Administration, University of Mannheim.
- Faust, M. (1998). Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howald, J. / Kopp, R. *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung: Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin. Kopp, Ralf. 147-182.
- Franck, E. / Opitz, C. / Pudack, T. (2002). Zum Kalkül der Personalauswahl in Topmanagement-Beratungen. In: *Die Unternehmung*. 56: 35-45.
- Franck, E. / Pudack, T. (2000). Unternehmensberatungen und die Selektion von Humankapital - eine ökonomische Analyse. In: *Die Unternehmung*. 54: 145-155.
- Gattiker, U. E. / Larwood, L. (1985). Why Do Clients Employ Management Consultants? In: *Human Science Press*. 120-129.
- Gehrmann, W. (2002). Rauf oder raus. In: *Die Zeit*, 28. November 2002: 49.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York.

Unternehmensberatung als Legitimation

- Kieser, A. (1998a). Immer mehr Geld für Unternehmensberatung - und wofür? In: *Organisationsentwicklung*. 2: 63-69.
- Kieser, A. (1998b). Unternehmensberater - Händler in Problemen, Praktiken und Sinn. In: Glaser, H. / Schröder, E. / v. Werder, A. *Organisation im Wandel der Märkte*. Wiesbaden. Gabler. 192-225.
- Lazear, E. P. / Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts. In: *Journal of Political Economy*. 89: 841-864.
- Nees, D. B. / Greiner, L. E. (1985). Seeing behind the lool-alike management consultants. In: *Organisational Dynamics*. 13: 68-79.
- Nelson, P. (1970). Information and Consumer Behavior. In: *Journal of Political Economy (JPE)*. 78: 311-329.
- Nelson, P. (1974). Advertising as Information. In: *Journal of Political Economy*. 82: 729-754.
- Nippa, M. / Petzold, K. (2001). What are Consultants good for? Functions and Roles of Management Consulting. In: HEC, I. *Knowledge and Value Development in Management Consulting, Proceedings of the 1st International Co-sponsored Conference Management Consulting Division Academy of Management*. Lyon. 589-613
- Schein, E. H. (1988). *Process Consultation: Its Role in Organisation development*. 2. Aufl. Reading, Mass. Addison-Wesley.
- Sturdy, A. (1997). The Dialectics of Consultancy. In: *Critical Perspectives on Accounting*. 8: 511-535.
- Turner, A. N. (1982). Consulting is more than giving Advice. In: *Harvard Business Review*. 60: 120-129.