

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Eine institutionenökonomische Analyse der**  
**„Kooperations-Beratung“**

von Sonja Schölermann

Nr. 34 § August 2003



Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 § D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 § Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
[info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de) § [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de)

## **Vorwort**

Die Kooperation von Unternehmen hat sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu einem weit verbreiteten Geschäftsmodell entwickelt. Ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung wird heute in Netzwerken und anderen kooperativen Organisationen erwirtschaftet. Immer deutlicher zeichnet sich eine C-Economy (Kooperative Ökonomie) ab. Diese Perspektive entsteht nicht nur, weil Unternehmen kooperieren, um virtuelle Größe und Zugang zu komplementären Kernkompetenzen zu erreichen. Ebenso verbreitet ist die Entscheidung, Funktionen und Tätigkeiten aus dem eigenen Unternehmen auszulagern und einen gesicherten Zugang zu ihnen über Kooperationen zu erhalten. Schließlich haben negative Erfahrungen mit „realer wirtschaftlicher Größe“ und mit Fusionen dazu beigetragen, Kooperationen als organisatorische Lösungen zu präferieren. Viele Unternehmen wählen sie heute als Antwort auf ihr herausforderndes Umfeld.

Es ist nicht überraschend, dass sich im Zuge dieser Entwicklung und mit einem gewissen Lag ein neues Segment der Unternehmensberatung herausgebildet hat: die Kooperations-Beratung. Dieser Markt und seine Teilnehmer sind bislang weder theoretisch noch empirisch untersucht. Entsprechende Analysen könnten unrealistischen Erwartungen vorbeugen, die häufig an die Kooperations-Beratung gestellt werden. Diverse Verhaltensanreize und das Umfeld von Beratern und Beratenen sind zur Kenntnis zu nehmen, um unter Berücksichtigung von ausgeprägten Informationsproblemen auf dem Beratungsmarkt, effektive Lösungen zu entwickeln.

Sonja Schölermann hat in ihrer Diplomarbeit Erkenntnisse aus der Theorie der Unternehmensberatung mit Aussagen aus Interviews mit Kooperations-Beratern kombiniert. Auf dieser Basis hat sie erste Erkenntnisse zur Kooperations-Beratung vorgelegt, die hiermit zur Diskussion gestellt werden. Auf diesem Fundament wird im IfG Münster weiter geforscht werden.

Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

1	Problemstellung.....	2
2	Kooperations-Beratung als Untersuchungsgegenstand .....	6
2.1	Charakteristika der Kooperations-Beratung.....	6
2.2	Arten von Anbietern und Beratungsleistungen .....	7
3	Rahmenbedingungen der Kooperations-Beratung im Kontext der Neuen Institutionenökonomie .....	11
3.1	Institutionenökonomische Grundlagen .....	11
3.2	Rahmenbedingungen der Kooperations-Beratung .....	13
3.2.1	Struktur des Beratungsverhältnisses .....	13
3.2.2	Ziele von Principal und Agent .....	15
3.2.3	Verhaltensspielräume bei der Erstellung von Beratungsleistungen .....	18
4	Analyse der Kooperations-Beratung .....	20
4.1	Analyse der adversen Selektion als Folge von hidden characteristics bei der Bestimmung des Projektteams .....	20
4.1.1	Auswahl des Beratungsunternehmens .....	20
4.1.2	Auswahl der Mitarbeiter im Projektteam.....	22
4.2	Analyse des moral hazard als Folge von hidden action und hidden information für unterschiedliche Beratungsleistungen .....	24
4.2.1	Strategische Analyse.....	24
4.2.2	Partnersuche und -bewertung .....	27
4.2.3	Verhandlungen und Transaktion .....	28
4.2.4	Integration und Rekonfiguration .....	29
4.3	Analyse des hold up als Folge von hidden intention aus Sicht des Principals und des Agenten .....	30
5	Resümee und Ausblick .....	32
	Literaturverzeichnis.....	34

# 1 Problemstellung

In den letzten Jahren konnten Kooperationen kontinuierliche Zuwächse verzeichnen. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten setzen immer mehr Unternehmen auf flexible Strukturen, die sich schnell an veränderte Marktbedingungen anpassen können. Dies ist theoretisch nachvollziehbar, denn aus theoretischer Sicht werden Kooperationen unter bestimmten Bedingungen als effiziente Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie beurteilt. Ein Blick auf die Kooperationsergebnisse offenbart aber, dass viele Kooperationen nicht so erfolgreich sind, wie die Theorie vermuten lässt: ein großer Teil der Kooperationen wird aufgelöst, weil sich die Erwartungen der Partner nicht erfüllen.<sup>1</sup> Auch die Anzahl der Kooperationen ist trotz steigender Tendenz längst nicht so hoch wie die der Unternehmenskäufe und -fusionen, die in regelrechten Wellen auftreten.

Wissen über Kooperationen ist in den meisten Unternehmen gar nicht oder kaum vorhanden. Daher finden sich Unternehmen, die eine Kooperation anstreben, in einer Situation, der sie nicht mit langjähriger Erfahrung begegnen können. Die Kooperationsentscheidung selbst sowie die Umsetzung sind sehr komplex, und nur wenige Unternehmen besitzen das erforderliche Know-how. Gerade Unternehmen, die erstmalig kooperieren (wollen), haben Probleme bei der Bereitstellung von Personalkapazitäten und Wissen. Sie können den gesamten Kooperationsprozess kaum ohne fremde Hilfe bewältigen, sodass viele Unternehmen die Unterstützung externer Berater in Anspruch nehmen. Mit der Zunahme von Kooperationen hat sich in der Beratungsbranche ein spezieller Zweig etabliert, der Hilfe bei Kooperationsproblemen anbietet.

Das Beratungsspektrum ist aber sehr heterogen, da die Anbieter aus unterschiedlichen Bereichen stammen, wie Investmentbanken, strategische Unternehmensberatung, Personal- oder IT-Beratung. Weder gibt es ein einheitliches Kooperationsverständnis noch allgemeingültige Beratungsansätze oder theoretische Hintergründe. Dies hat zur Folge, dass den Beratungsunternehmen mannigfache Optionen bei der Empfehlung an ihre Klienten offen stehen und ihre Einflussmöglichkeiten auf das Zustandekommen und die Ausgestaltung von Kooperationen sehr hoch sind. Im Rahmen dieses Arbeitspapiers sollen die möglichen Einflüsse und ihre Auswirkungen aufgezeigt werden. Dabei wird untersucht, unter welchen Umständen die Kooperations-Beratung kooperative Unternehmensformen begünstigt oder verhindert und welchen Einfluss sie auf den Erfolg hat. Als Grundlage solcher Erfolgseinflüsse ist die asymmetrische Informationsverteilung zwischen den Beteiligten von besonderer Bedeutung. Gelingt es den Beratungsanbietern, Informationsvorsprünge zu ihren Gunsten und zum Schaden der Klienten zu nutzen, kann das einen Erklärungsbeitrag dazu

---

<sup>1</sup> Bspw. betrug die Erfolgsquote strategischer Allianzen in einer Untersuchung von Bleeke/Bull-Larsen/Ernst nur knapp über 50 %. Vgl. Bleeke/Bull-Larsen/Ernst (1992), S. 107 ff.

liefern, warum Kooperationen den gesetzten Erwartungen zu oft nicht entsprechen und scheitern.

Zur Unterstützung der in dieser Arbeit getroffenen Aussagen wurden Interviews mit Experten der Kooperations-Beratung durchgeführt, die als Abschriften protokolliert sind und in der Originalfassung der Arbeit am IfG der Universität Münster vorliegen. Die Aussagen sind daher auch durch Expertenmeinungen belegt, die aber aus Platzgründen nicht in das Arbeitspapier aufgenommen werden konnten.

Im *zweiten Kapitel* wird Kooperations-Beratung als Untersuchungsgegenstand charakterisiert. Aufbauend auf Begriffsbestimmungen werden verschiedene Anbieter von Kooperations-Beratung mit ihren Leistungen konkretisiert.

Das *dritte Kapitel* betrachtet den theoretischen Hintergrund der Neuen Institutionenökonomie. Dabei wird die Principal-Agent-Theorie als geeignete Methode identifiziert und kurz erläutert. Weiterhin werden die Rahmenbedingungen des Principal-Agent-Verhältnisses zwischen Anbietern der Kooperations-Beratung und den Klientenunternehmen untersucht. Die Rahmenbedingungen teilen sich auf in die Principal-Agent-Strukturen der Beratung, die unterschiedlichen Ziele der Akteure sowie die durch den Produktionsprozess bedingten Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten.

Daran schließt sich die Verhaltensanalyse der Akteure im *vierten Kapitel* an. Kern der Arbeit sind die Analysen von adverser Selektion, moral hazard und hold up in der Kooperations-Beratung. Die Gefahr der adversen Selektion besteht bei der Auswahl des Beratungsunternehmens und der Mitarbeiter. Die Gelegenheiten zu moral hazard werden am Verlauf des Kooperationsprozesses dargestellt, sodass moral hazard den phasentypischen Aufgaben der Kooperations-Beratung zugeordnet wird. Schließlich wird hold up aus der Sicht des Principals und des Agenten erläutert. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse und ein Ausblick schließen das Arbeitspapier ab.

## 2 Kooperations-Beratung als Untersuchungsgegenstand

### 2.1 Charakteristika der Kooperations-Beratung

Der Begriff der Kooperations-Beratung ist in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bisher nicht geläufig. Trotz der umfangreichen Untersuchungen zur Unternehmensberatung gibt es nur wenige Arbeiten, die sich mit Beratung bei Unternehmenskooperationen beschäftigen, zudem beschränken sich diese i. d. R. auf M&A-Beratung (Mergers & Acquisitions-Beratung). Um den Untersuchungsgegenstand abzugrenzen, werden im Folgenden die wesentlichen Charakteristika der Kooperations-Beratung herausgearbeitet.

Zum **Begriff der Unternehmensberatung** existieren viele unterschiedliche Definitionen und Verwendungen.<sup>2</sup> Wichtige Abgrenzungskriterien zu anderen Formen der Beratung sind Professionalität und Entscheidungshilfe bei betriebswirtschaftlichen Problemen. Unternehmensberatung soll objektiv und unabhängig vom Auftraggeber und von Dritten in räumlicher, finanzieller und organisatorischer Hinsicht sein. Der Berater soll den möglichen Handlungsalternativen unbefangen gegenüber stehen und keine Vor- oder Nachteile aus ihrer Realisierung ziehen.<sup>3</sup> Die Leistungserstellung erfolgt individuell durch externe Berater in einem Interaktionsprozess mit dem Klienten. Beide Seiten bringen Wissen und Informationen ein, sodass die Beratung die unternehmensspezifische Situation berücksichtigt. Unabhängig davon können die Problemlösungsmethoden in unterschiedlichem Maße standardisiert sein.

Die Charakterisierung anhand einer Gutstypologie definiert die (Kooperations-)Beratung als komplexe Dienstleistung.<sup>4</sup> Nach der Leistungstypologie von MEFFERT wird die Kooperations-Beratung als hochgradig immaterielle und integrativ erstellte Dienstleistung klassifiziert. Die integrative Produktion lässt sich weiter in den Grad der Individualisierung und den Grad der Interaktion mit dem Klienten aufteilen. Die Konsequenzen sind Unsicherheiten sowohl für den Anbieter als auch für den Kunden: da der Kunde die Verarbeitung der von ihm gelieferten Informationen nicht beurteilen kann, ist auch seine Beurteilung der Qualität des Leistungsergebnisses nur eingeschränkt möglich. Dieses Problem wird mit steigendem Immaterialitäts- und Integrationsgrad bedeutender.

Im Folgenden ist zu klären, bei welchen Problemen eine **Kooperations-Beratung** eingesetzt wird. Kooperationen werden hier verstanden als

---

<sup>2</sup> Zum hier verwendeten Beratungsbegriff vgl. Elfen/Klaile (1987), S. 21 ff., Ernst (2002), S. 7, Hoffmann (1991), S. 36 ff., Schade (1996), S. 9 ff., Stutz (1988), S. 91 ff. und Wirtz (1985), S. 28 f.

<sup>3</sup> Allerdings stellt die Honorarzählung an das Beratungsunternehmen bereits eine finanzielle Abhängigkeit dar, vgl. dazu Abschnitt 3.2.2 und Kapitel 4.

<sup>4</sup> Vgl. Meffert (1994), S. 524 und Kleinaltenkamp (1992), S. 810 f.

„intensive, nicht auf einmalige Transaktionen angelegte, meist vertraglich abgesicherte freiwillige Verbindungen mit anderen rechtlich selbständig bleibenden Unternehmen, die einzelne Unternehmensaktivitäten betreffen, um einzelwirtschaftliche Ziele besser zu erreichen als in alternativen Organisationsformen.“<sup>5</sup>

Im Gegensatz dazu geben bei Fusionen und Zusammenschlüssen die Unternehmen ihre rechtliche Selbstständigkeit auf.<sup>6</sup> Die Vielfalt der Kooperationsformen und ihrer Ausgestaltung sowie die mangelnde Erfahrung von Managern und Unternehmern mit Kooperationsentscheidungen führen zu Beratungsbedarf. Entscheidungshilfe wird von Beratungsunternehmen angeboten, die bereits Erfahrungen bei der Beratung von Kooperationen gesammelt oder sich sogar darauf spezialisiert haben. Die Beratungsleistungen beinhalten Unterstützung des Klienten bei der Kooperationsstrategie, der Entscheidung zu einer konkreten Kooperation und der Ausgestaltung und Durchführung. Damit deckt die Kooperations-Beratung alle Kooperationsphasen ab.

Zusammenfassend lautet die Definition der Kooperations-Beratung wie folgt: *Kooperations-Beratung ist die von einem externen und unabhängigen Beratungsunternehmen geleistete professionelle Entscheidungshilfe, die sich auf Teilbereiche oder den Gesamtprozess der Strategie, Planung, Ausgestaltung, Transaktion und Integration von Kooperationen bezieht und in Zusammenarbeit mit dem Klienten individuell für eines oder mehrere kooperierende oder kooperationswillige Unternehmen erfolgt.*

## 2.2 Arten von Anbietern und Beratungsleistungen

Kooperations-Beratung wird von verschiedenen Anbietertypen angeboten.<sup>7</sup> An erster Stelle stehen **Beratungsunternehmen**, die Kooperations-Beratung entweder als Teil eines Spektrums unterschiedlicher Beratungsleistungen (Generalist) oder als ausschließliche Leistung (Kooperationsspezialist) anbieten. Die Beratung ist nicht auf einen Teil der Kooperation beschränkt, sondern kann grundsätzlich den gesamten Prozess begleiten. Voraussetzung dafür ist die Mandatserteilung durch den Klienten, die bei **Kooperationsvermittlern** hingegen nicht unbedingt notwendig ist. Vermittler sind neutral und nehmen eine Maklerfunktion ein, indem sie interessierte Unternehmen sammeln und bei Übereinstimmung einen Kontakt herstellen. Möglich ist auch eine aktive Transaktionsinitiierung. Der Vermittler handelt dabei ohne Klientenmandat, analysiert Unternehmen und Märkte und sucht nach Transaktionspotenzialen, die er den Unternehmen vorschlägt. Eine Beratung im hier verstandenen Sinne findet dabei nicht statt. **Banken** dagegen bieten neben der Vermittlung

---

<sup>5</sup> Theurl (2001), S. 73.

<sup>6</sup> Vgl. Küting (1993), S. 1342 ff.

<sup>7</sup> Vgl. Lengerich (1992), S. 255 ff. und Wiest (1990), S. 56 und S. 93 ff.

auch Beratung an, die sowohl finanzielle als auch betriebswirtschaftliche Aspekte umfasst. Als ergänzende Spezialisten können bei der Kooperations-Beratung für Teilbereiche der Transaktion auch **Steuerberater, Wirtschaftsprüfer** und **Rechtsanwälte** hinzugezogen werden. Diese Anbieter besitzen ebenso wie Banken durch ihr originäres Dienstleistungsangebot umfangreiche Informationen über die Klientenunternehmen, was die Kooperations-Beratung beeinflussen kann.

Je nach Art des Anbieters kann dieser nicht alle Bestandteile der Kooperations-Beratung durchführen. Eine vollständige Kooperations-Beratung umfasst alle Phasen einer Kooperation. Die Phasen werden hier in strategische Analyse, Partnersuche und -bewertung, Verhandlungen und Transaktion sowie Integration und Rekonfiguration eingeteilt (vgl. auch Abbildung 1).<sup>8</sup>

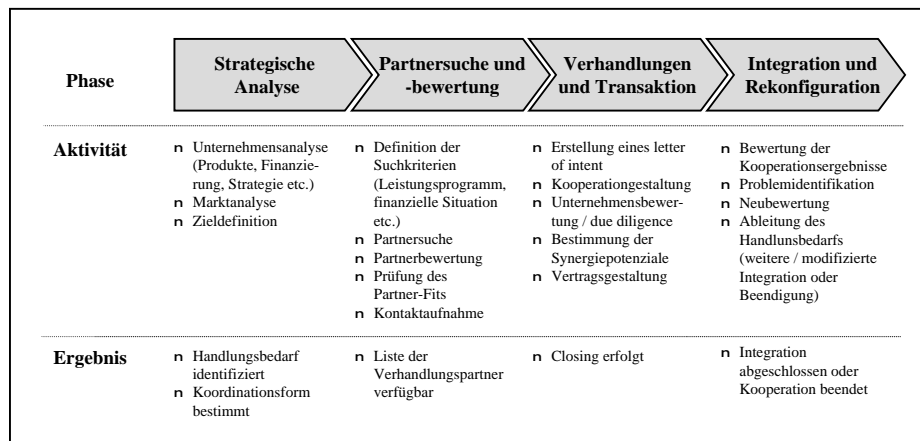


Abbildung 1: Kooperationsphasen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Jansen (2000), S. 110.

In der **Analysephase** werden die Unternehmensposition und die Umweltsituation genau analysiert. Daraus ergibt sich ein strategischer Handlungsbedarf, dessen Umsetzung in marktlicher, hierarchischer oder kooperativer Koordinationsform am Ende der Phase festgestellt wird. In dieser Phase wird strategische Beratung erbracht, die nur durch Beratungsunternehmen und teilweise auch Banken geleistet werden kann (vgl. Abbildung 2).

In der **Phase der Partnersuche und -bewertung** werden potenzielle Kooperationspartner identifiziert und geprüft. Zudem findet eine erste Kontaktaufnahme statt, die die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft klärt. Aus den möglichen Partnern werden in einem Selektionsprozess diejenigen identifiziert, die für eine weitere Prüfung in Frage kommen. Dabei ist der Fit von Strategie, Struktur und Kultur der Kooperationsunternehmen von hoher Bedeutung, da er sich auf die Integration und den Kooperationsbetrieb auswirkt. Ziel der Be-

<sup>8</sup> Vgl. ähnlich Jansen (2000), S. 110 ff. und Schwerk (2000), S. 331 ff.



wertung ist die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit der Kooperation im Vergleich zu anderen Partnern und anderen Koordinationsformen. Am Ende der Phase werden die Unternehmen identifiziert, mit denen Verhandlungen begonnen werden sollen. Da es in dieser Phase vor allem auf die Informationssammlung und -auswertung sowie die Kontaktaufnahme ankommt, sind grundsätzlich Unternehmensberatungen sowie Vermittler und Banken geeignet.

In der **Verhandlungs- und Transaktionsphase** wird in formellen Verhandlungen die Ausgestaltung der Kooperation festgelegt. Um Missbrauch der dabei offen gelegten Informationen zu verhindern, wird oft vor dem eigentlichen Vertragsabschluss ein sog. letter of intent aufgesetzt. Der erforderlichen Sorgfalt kann durch eine due diligence Rechnung getragen werden. Der Kooperationsvertrag legt Kooperationsgestaltung und Organisationskonzept fest. Die Phase endet mit dem closing genannten Transaktionszeitpunkt, zu dem die Kooperation wirksam wird. In der Verhandlungs- und Transaktionsphase werden Berater für die Verhandlungsstrategie, die Bewertung der Informationen und des Wertsteigerungspotenzials eingesetzt. Zusätzlich werden Spezialisten in rechtlichen, steuerlichen und finanzierungstechnischen Fragen benötigt.

Die Kooperation wird dann von den beteiligten Unternehmen ohne die Berater betrieben. Bei Problemen im Kooperationsbetrieb oder einer umfassenden Integration der Partnerunternehmen kann jedoch Beratungsbedarf entstehen, und die Kooperation tritt in die **Integrations- und Rekonfigurationsphase** ein. In dieser Phase werden die Kooperationsergebnisse bewertet und Problembereiche identifiziert. Das kann zu einer Fortführung, Erweiterung, Änderung der Ausgestaltung, Integrationsmaßnahmen oder Beendigung der Kooperation führen. Der Korrektur- und Integrationsbedarf ist besonders hoch, wenn in den vorangegangenen Phasen der Partner-Fit und mögliche Problembereiche nicht sorgfältig genug geprüft wurden. Dann besteht nach Vertragsabschluss ein hoher Beratungsbedarf in den Bereichen der Prozessoptimierung, internen Kommunikation, Organisations- und EDV-Struktur. Die bei diesen Problembereichen benötigten Beratungsleistungen sind nicht mehr eindeutig der Kooperations-Beratung zuzuordnen, und die Übergänge zu Organisations-, EDV- und Personalberatung verfließen.

Wie gezeigt wurde, sind die Aufgaben der Kooperations-Beratung sehr heterogen und erfordern phasenabhängig spezielles Know-how verschiedener Professionen. Abbildung 2 stellt das zusammenfassend dar. Daher kann eine Kooperations-Beratung während des gesamten Prozesses nur durch sehr große Beratungsunternehmen (Generalisten) geleistet werden.<sup>9</sup> Diese beschäftigen z. T. Steuer-, Personal- und EDV-Spezialisten, die je nach Kooperationsfall eingesetzt werden können, oder arbeiten eng mit solchen Unternehmen

---

<sup>9</sup> Vgl. Lengerich (1992), S. 271 und Picot (2002), S. 35 f.

zusammen und bieten ihre Leistungen als Paket an. Kooperationspezialisten dagegen beraten den Prozess nur von der Partnersuche bis zur Transaktion und müssen dabei ggf. externe Experten heranziehen.

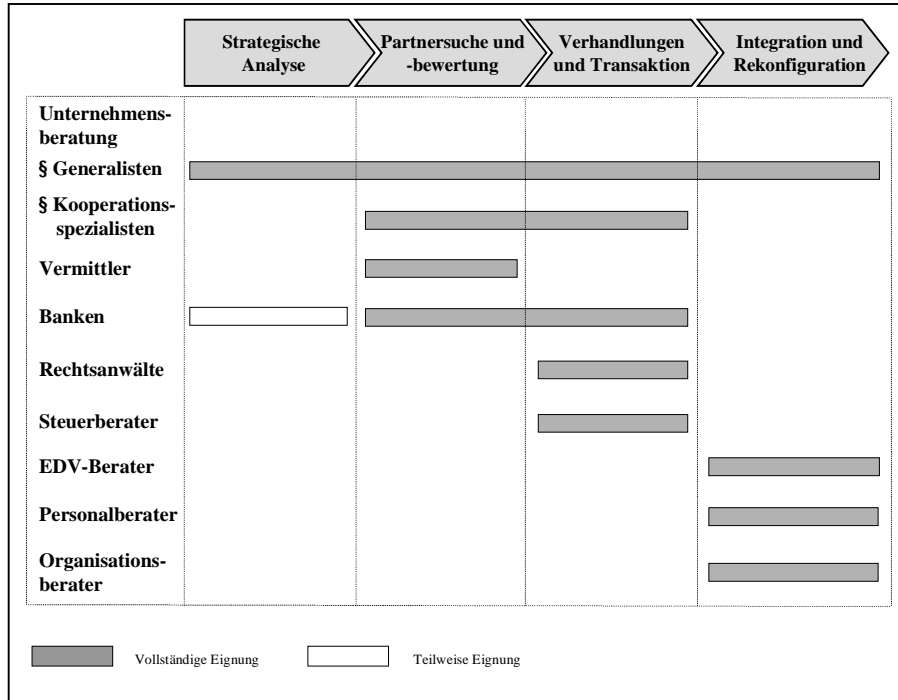


Abbildung 2: Leistungsanbieter im Prozess der Kooperations-Beratung

Quelle: In Anlehnung an Lengerich (1992), S. 271.

### 3 Rahmenbedingungen der Kooperations-Beratung im Kontext der Neuen Institutionenökonomie

#### 3.1 Institutionenökonomische Grundlagen

Die Analyse der Kooperations-Beratung erfolgt mit dem Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomie. Da die einzelnen Theoriezweige Principal-Agent-Theorie, Property-Rights-Theorie und Transaktionskostentheorie in der Literatur bereits ausführlich beschrieben worden sind, wird auf grundlegende Erläuterungen dazu verzichtet.<sup>10</sup> Allein die Principal-Agent-Theorie wird kurz erläutert, da sie im Folgenden als konkrete Untersuchungsmethode verwendet wird.

Die **Principal-Agent-Theorie**<sup>11</sup> betrachtet Beziehungen zwischen einem Auftraggeber (Principal, hier Klient des Beratungsunternehmens) und einem Auftragnehmer (Agent, hier das Beratungsunternehmen). Die Beratung im Auftrag des Klienten beeinflusst sowohl den Klienten- als auch den Beraternutzen. Ihre Interessen konfliktieren, bspw. ist der Klient an einer guten, aber preiswerten Beratungsleistung, das Beratungsunternehmen an einem hohen Honorar interessiert. Ihre Beziehung ist von asymmetrischer Informationsverteilung geprägt, die sich im Beratungsfachwissen des Beratungsunternehmens, der unvollständigen Kontrollmöglichkeiten und der besseren Information des Klienten über das eigene Unternehmen zeigt. Dies führt im Gegensatz zur Situation mit vollständiger Information zu eigenennützigem Handeln der Berater, ohne dass es entdeckt oder verhindert werden könnte, und daher zu einer suboptimalen Lösung für den Klienten. Der Principal antizipiert dieses opportunistische Verhalten der Berater, sodass der Auftrag an die Unternehmensberatung gefährdet ist. Um das zu vermeiden, unternehmen Agent und Principal Signalisierungs- und Kontrollanstrengungen. Die Differenz zwischen den Lösungsdesigns bei vollständiger und asymmetrisch verteilter Information sind die Agency-Kosten, deren Höhe die Vorteilhaftigkeit der Lösung anzeigt.<sup>12</sup>

Für den Untersuchungsgegenstand der Kooperations-Beratung ist die Principal-Agent-Theorie besonders geeignet, da sie Beziehungen zwischen Auftraggeber und -nehmer der Kooperations-Beratung fokussiert. Die Theorie berücksichtigt explizit Handlungsanreize und Möglichkeiten zur Verringerung von Handlungsspielräumen. Innerhalb der Principal-Agent-Theorie sind die normative und die positive Ausrichtung zu unterscheiden. Während die normative Theorierichtung von einem streng formal-logischen Ansatz ausgeht, sind die

---

<sup>10</sup> Zur Transaktionskostentheorie vgl. z. B. Williamson (1990), zur Property-Rights-Theorie vgl. z. B. Demsetz (1967) und Coase (1960).

<sup>11</sup> Vgl. Jensen/Meckling (1976), Pratt/Zeckhauser (1985), Arrow (1985) und Spremann (1990).

<sup>12</sup> Vgl. Ebers/Gotsch (1999), S. 212.

Annahmen der positiven, deskriptiv angelegten Theorierichtung weniger restriktiv. Zwar sind dadurch die Aussagen weniger präzise, das Modell gewinnt jedoch an Realitätsnähe.<sup>13</sup> Aus diesem Grund wird in diesem Arbeitspapier die positive Theorierichtung verfolgt.

Der Informationsstand bestimmt über die Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten. Asymmetrische Informationsverteilungen treten vor Vertragsabschluss in Form von hidden characteristics, nach Vertragsabschluss als hidden action, hidden information und hidden intention auf. **Hidden characteristics** sind für die Kooperations-Beratung relevante Eigenschaften des Agenten, die vor dem Principal verborgen werden können und kurzfristig unveränderbar sind (z. B. Intelligenz oder Kooperationserfahrung). Die Signalisierung dieser Qualitätsmerkmale ist aufgrund der Vertrauenseigenschaften der Kooperations-Beratung schwierig, sodass der Auftraggeber verschiedene Anbieter nur unzureichend beurteilen und einen Berater schlechter Qualität auswählen kann (adverse Selektion).

Nach Vertragsabschluss entsteht das Problem des moral hazard durch hidden action und hidden information der Berater. Das Beraterverhalten kann nicht eindeutig beurteilt werden, da der Berater sein Anstrengungsniveau verbergen und Aktivitäten unternehmen kann, die nicht oder nicht optimal im Sinne des Klienten sind (**hidden action**). Der Klient kennt zwar das Ergebnis, kann aber aufgrund der Wirksamkeit von äußeren Faktoren nicht eindeutig auf die Aktivitäten des Agenten schließen. Selbst wenn einzelne Aktivitäten sichtbar sind, kann der Klient die Ergebnisse nicht eindeutig beurteilen. Der Berater besitzt einen Informationsvorteil bezüglich der möglichen Lösungsalternativen und der Wahrscheinlichkeit zukünftiger Entwicklungen (**hidden information**), die er für seine Ziele ausnutzen kann. Bspw. können auf Initiative der Berater vermeidbare Zusatzaufgaben in das Projekt aufgenommen werden. Als Folge fehlender Beobachtungs- und Beurteilungsmöglichkeiten sowie hoher Plastizität<sup>14</sup> der Beratung entstehen große Möglichkeiten zu moral hazard.

**Hidden intentions** sind Verhaltenseigenschaften, die bis zum opportunistischen Verhalten nach Vertragsabschluss verborgen bleiben, aber im Gegensatz zu hidden characteristics von den Akteuren selbst bestimmt werden. Diese führen einen hold-up-Versuch durch, der die Ausbeutung des Vertragspartners zum Ziel hat und nur bei Existenz einer Abhängigkeit, z. B. durch spezifische irreversible Investitionen, erfolgreich sein kann. Wird die hold-up-Gefahr antizipiert, kann eine eigentlich vorteilhafte Beratung unterbleiben.

---

<sup>13</sup> Zu einer Kritik des Ansatzes vgl. Meinhövel (1998), Kapitel B und C sowie Müller (1995).

<sup>14</sup> Eine Folge von hoher Plastizität ist die breite Einsatzmöglichkeit von Ressourcen, was die Überwachung durch den Principal erschwert. Zur Definition von Plastizität vgl. Alchian/Woodward (1988).

## 3.2 Rahmenbedingungen der Kooperations-Beratung

### 3.2.1 Struktur des Beratungsverhältnisses

Um das Handeln von Beratern und Klienten analysieren zu können, müssen zunächst die Rahmenbedingungen betrachtet werden. In diesem Punkt werden die einzelnen Principal-Agent-Beziehungen zwischen Beratern und Klienten dargestellt, ergänzt um rechtliche Aspekte der Beziehung. Im Anschluss werden die Ziele der Akteure und ihre Möglichkeiten zur Verfolgung dieser Ziele im Produktionsprozess betrachtet.

Die folgende Darstellung der **Struktur von Principalen und Agenten** ist idealtypisch, wobei die Principal-Agent-Beziehungen in Abbildung 3 durch die Pfeile dargestellt sind, die vom Principal zum Agenten zeigen.<sup>15</sup> Den Auftrag zur Kooperations-Beratung vergibt das Klientenunternehmen an das Beratungsunternehmen. In beiden Unternehmen findet dann eine interne Delegation statt. Zuerst werden Verantwortliche für die Projektkoordination bestimmt, in der die Geschäftsführung selbst oft beteiligt ist. Die Geschäftsführung des Beratungsunternehmens überträgt als Principal die Ausführung der Beratung auf einen Projektleiter und bestimmte Berater, die das Beratungsteam bilden. Ebenso werden im Klientenunternehmen Unternehmensangehörige bestimmt, die mit den Beratern zusammenarbeiten und ein Projektteam bilden. Als zweiter Projektleiter wird oft ein Manager des Kliententeams eingesetzt. Welche Hierarchieebenen außerdem noch beteiligt werden, ist v. a. von der Unternehmenskultur, der Zielsetzung der Beratung und der Kooperationsphase abhängig. I. d. R. werden in den ersten strategischen Phasen Führungskräfte eingesetzt, während später mehr Mitarbeiter auf niedrigeren Ebenen beteiligt werden. Die Mitarbeiter des Kliententeams sind Agenten der Geschäftsleitung, zudem ist innerhalb des Teams der Projektleiter Principal der sonstigen Teammitglieder. Ein Agent kann mehrere Principale haben, sodass sein Handeln für einen Principal Agency-Kosten in seinem Verhältnis zu anderen Principalen bewirkt.

Die beschriebene Struktur spiegelt die Asymmetrie der Informationsverteilung wider. Das Beratungsunternehmen besitzt Beratungs-Know-how, also bspw. Methodenkompetenz und Fähigkeiten zur Herstellung von Zusammenhängen. Dagegen haben die Klientenmitarbeiter einen Informationsvorsprung über ihr eigenes Unternehmen, sodass ein Informationsfluss stattfinden muss, damit die Beratung erstellt werden kann.

Die beiden Teams auf Berater- und Klientenseite bilden das Projektteam als Schnittsystem zwischen den beiden Unternehmen, das die Beratungsleistung erstellt. Die Zusammensetzung des Projektteams ändert sich im Zeitablauf, da z. B. Steuerspezialisten nur temporär

---

<sup>15</sup> Vgl. Schade (1996), S. 47, Weiershäuser (1996), S. 41 ff. und Elfgen/Klaile (1987), S. 79.

und nicht im gesamten Prozess benötigt werden. Zwischen Beratungsteam und Kliententeam besteht eine wechselseitige Principal-Agent-Beziehung, da der Klient die zu behandelnden Problembereiche und Ziele vorgibt und die Berater aufgrund ihrer Spezialisierung die Vorgehensweise bestimmen sowie den Mitgliedern des Kliententeams die Aufgabe zur Informationsbeschaffung erteilen.<sup>16</sup>

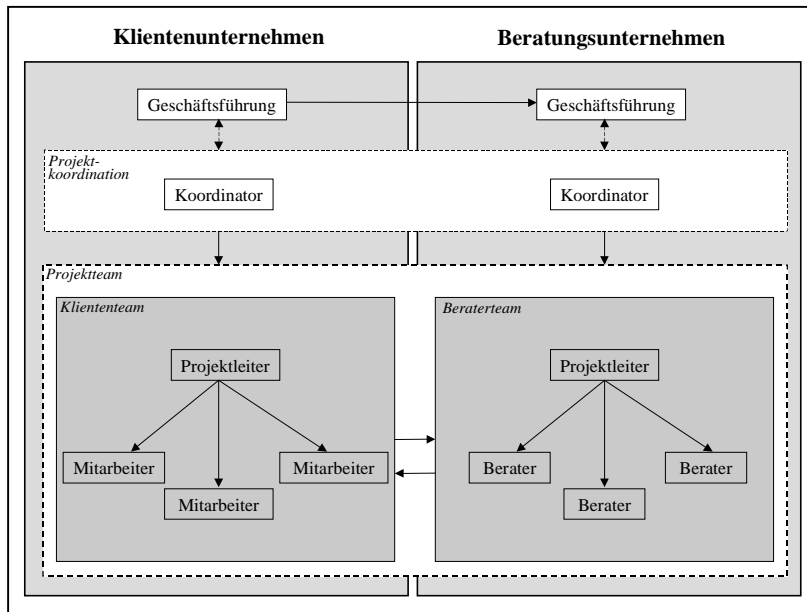


Abbildung 3: Principal-Agent-Struktur der Kooperations-Beratung  
Quelle: In Anlehnung an Weiershäuser (1996), S. 41.

Die **Gestaltung des Beratungsvertrages** beeinflusst wesentlich das Verhalten von Beratung und Klient. Das Gesetz regelt nicht ausdrücklich Beratungsverträge, sodass die Vertragspartner die Wahl zwischen Dienst- und Werkverträgen haben, die auch kombiniert werden können.<sup>17</sup> Mit einem Dienstvertrag wird die Beratungsunternehmung nur zur Leistung von Diensten verpflichtet, was im Unterschied zum Werkvertrag die Herbeiführung eines bestimmten Erfolges oder die Herstellung eines Werkes ausdrücklich nicht einschließt. Der Honoraranspruch beim Dienstvertrag ergibt sich allein aus der geleisteten Arbeitszeit. Schadenersatz kann verlangt werden, wenn dem Klienten durch mangelhafte Beratung Vermögensschäden entstehen und der Berater die Umstände, die zur falschen Entscheidung geführt haben, erkannt hat (z. B. entschließt sich der Klient auf der Grundlage der Beratungsempfehlungen fälschlicherweise zu einer bestimmten Finanzierung der Kooperation). Die gesetzliche Verjährungsfrist beträgt 30 Jahre, der Klient hat also ausreichend Zeit, eventuelle Mängel festzustellen.

<sup>16</sup> Vgl. Stegemeyer (2002), S. 174 und Ernst (2002), S. 119 f.

<sup>17</sup> Vgl. Quiring (1996), S. 186 ff. und Elfgen/Klaile (1987), S. 77 f.

Ist ein Werkvertrag geschlossen worden, erhält der Berater das Honorar nur für das Arbeitsergebnis, z. B. ein Gutachten. Das Werk muss die zugesicherten Eigenschaften besitzen, ansonsten kann der Klient Nachbesserung oder Schadenersatz verlangen. Allerdings müssen Mängel innerhalb der kurzen Frist von sechs Monaten nach Werkabnahme oder Vollendung geltend gemacht werden. In dieser Zeit kann der Klient jedoch u. U. die Mängel noch nicht feststellen. In der Kooperations-Beratung sind Werkverträge mit vom betriebswirtschaftlichen Erfolg abhängigen Honoraren oder Pauschalhonoraren grundsätzlich unüblich.

Inhaltlich bestimmt ein Beratungsvertrag den Beratungsinhalt und die Pflichten der Partner. So wird versucht, Verhaltensspielräume zur opportunistischen Beeinflussung der Beratung vertraglich einzuschränken. Die Möglichkeiten der Agenten zu solchem Verhalten sind jedoch so groß, dass praktische Auswirkungen nur bei eklatanten Fehlern entstehen.

### 3.2.2 Ziele von Principal und Agent

Als **Ziele des Principals** werden die Ziele des Auftraggebers der Kooperations-Beratung verstanden. Dabei muss zwischen Unternehmenszielen, Kooperationszielen und den persönlichen Zielen der Mitarbeiter und Manager unterschieden werden.

Als oberstes *Unternehmensziel* wird im Folgenden langfristige Gewinnmaximierung angenommen.<sup>18</sup> Da dies die Eigentümer bestimmen, ist das Ziel bei geschäftsführenden Eigentümern gleichzeitig das Ziel der Geschäftsführung. Setzen die Eigentümer Geschäftsführer für diese Aufgabe ein, entsteht eine zusätzliche Principal-Agent-Beziehung.

Die möglichen *Kooperationsziele* sind vielfältig.<sup>19</sup> Grundsätzlich bieten Kooperationen gute Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Transaktionen, während gleichzeitig die hohen Hierarchiekosten eines Zusammenschlusses vermieden werden. Beispiele für konkrete Ziele sind der Zugang zu Technologien bzw. Know-how und die Verbesserung der strategischen Position des Unternehmens (bspw. die Erschließung neuer Märkte und der Aufbau neuer Vertriebswege). Auch können mit Hilfe von Kooperationen komplette Dienstleistungen angeboten werden, die bei Aufteilung in Einzelleistungen sehr hohen Koordinationsaufwand vom Kunden verlangen würden (z. B. eine Handwerkskooperation, die kompletten Innenausbau anbietet). Ähnlich wie bei Zusammenschlüssen können auch Größenvorteile genutzt, hohe Investitionen gemeinsam vorgenommen oder die Marktmacht erhöht werden. Kooperationen sind kein Selbstzweck und müssen daher den Unternehmenszielen

---

<sup>18</sup> Vgl. Wöhe (2002), S. 95 und Bressmer/Moser/Sertl (1989), S. 15 und Bamberger (1994), S. 12 f.

<sup>19</sup> Zu einer Übersicht möglicher Kooperationsziele vgl. Bamberger (1994), S. 59 ff. und Balling (1998), S. 76 ff.

dienen. In der Realität verfolgen Manager jedoch auch persönliche Ziele mit Kooperationen und besonders mit Unternehmenszusammenschlüssen, darunter Einkommenssteigerung, Ausweitung von Macht und Prestige sowie Reduktion ihres Beschäftigungsrisikos durch Diversifizierung.

Die *persönlichen Ziele der Manager* sind zum einen durch extrinsische, zum anderen durch intrinsische Anreize bestimmt.<sup>20</sup> Extrinsische Anreize entstehen durch die Höhe der Vergütung, erfolgsabhängige Boni, Statussymbole wie Dienstwagen oder luxuriöse Büroausstattung etc. Auch intrinsische Anreize sind von hoher Bedeutung: Manager werden durch z. B. Selbstständigkeit, Macht, gutes Unternehmensklima, Entscheidungskompetenz, öffentliche Anerkennung und gesellschaftliche Position motiviert. Inwieweit die Kooperation diese Anreize befriedigt, hängt von der konkreten Kooperationsgestaltung ab. Es besteht die Möglichkeit, dass die Manager ihre Kooperationspläne aus diesen persönlichen Gründen von der Beratung bestätigen lassen möchten.<sup>21</sup>

*Persönliche Ziele der Mitarbeiter* sind ebenfalls von Bedeutung.<sup>22</sup> Ihre Grundbedürfnisse sind Einkommen, eine sichere Beschäftigung und Freizeit. Grundsätzlich empfinden Mitarbeiter die Zusatzbelastung durch das Beratungsprojekt als negativen Nutzen. Dagegen könnte die Beteiligung aber auch motivierend wirken, denn ihr innerbetrieblicher Einfluss wird erhöht. Je höher die Stellung der Mitarbeiter, desto höher sind ihre Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit und befriedigenden Arbeitsinhalten (intrinsische Anreize). Dann wird auch die steigende Arbeitszeit weniger als Belastung empfunden. Die Zustimmung der Mitarbeiter zur Kooperation ist von der Komplementarität ihrer eigenen Ziele mit den Kooperationszielen abhängig. Vermuten die beteiligten Mitarbeiter einen Widerspruch zu ihren Zielen, z. B. Arbeitsplatzabbau, haben sie Möglichkeiten zur Behinderung der Berater, z. B. durch Zurückhaltung von Informationen.

Zusammenfassend ergibt sich für die Ziele des Principals folgendes Bild: das Management bzw. die Geschäftsführung ist grundsätzlich zur Erfüllung der Unternehmensziele verpflichtet. Doch das Streben nach persönlichen Zielen, insbesondere Macht und Prestige, ist bei den Managern ausgeprägt. Da sie über die strategische Ausrichtung ihres Unternehmen bestimmen, können sie versuchen, ihre persönlichen Ziele durch Kooperationen zu erreichen. Das kann sich auch zu Lasten der Unternehmensziele auswirken. Die Mitarbeiter bewerten Sicherheit von Beschäftigung und Einkommen höher, wenn sie auf den unteren Hierarchiestufen angesiedelt sind. Je stärker sie sich dann durch die Kooperation bedroht fühlen, desto unaufgeschlossener sind sie.

---

<sup>20</sup> Vgl. Gedenk/Albers (1994), S. 337 ff.

<sup>21</sup> Vgl. Vogelsang (1992), S. 58 f. und Ernst (2002), S. 137.

<sup>22</sup> Vgl. Voswinkel (1979), S. 34 f., Weiershäuser (1996), S. 158 f. und Wittwer (1995), S. 72 ff.



Auch bei den **Zielen des Agenten** wird Gewinnmaximierung als *Unternehmensziel* angenommen. Bezüglich eines konkreten Beratungsprojektes sind die Interessen von Principal und Agent konfliktionär.<sup>23</sup> Der Principal verfolgt mit der Kooperation sowie der begleitenden Beratung eine Beeinflussung seiner langfristigen Unternehmensziele. Das Beratungsunternehmen erzielt aber kurzfristig Honorarerträge daraus. Folglich ist die Geschäftsführung des Beratungsunternehmens an einer Ausdehnung der Beratungsdauer und -erträge über das für den Klienten optimale Maß hinaus interessiert. Sie will jedoch auch Kundenbindung erreichen und Folgeaufträge – z. B. bei der Kooperationsintegration – akquirieren, sodass eine extrem kurzfristige Orientierung ausgeschlossen ist. Die Geschäftsführung wird daher um Kundenzufriedenheit und Reputation bemüht sein. Reputation und Bekanntheit entstehen aber vor allem aus der Begleitung erfolgreicher Kooperationsprojekte, nicht aus dem Rat, keine Kooperation einzugehen. Endet die Beratung aufgrund einer solchen Empfehlung, entgehen dem Unternehmen mögliche Erträge und Imagewirkungen, wenn keine Beratung zu Alternativstrategien möglich ist. Das Beratungsunternehmen tendiert also zum Abschluss von Kooperationen.

Die *persönlichen Ziele* des Managements sind grundsätzlich die gleichen wie im Klientenunternehmen, sodass auch hier in Teilbereichen ein interner Zielkonflikt zu den Unternehmenszielen besteht. Wichtige Unterschiede zu den Klientenmitarbeitern liegen in den Aufgabeninhalten, die viele intrinsische Anreize und sehr gute Karriere- und Verdienstmöglichkeiten bieten.<sup>24</sup> Auch Berater erhalten oft einen erfolgsabhängigen variablen Einkommensteil und ihre Leistung wird regelmäßig beurteilt. All das schafft Anreize, die Beratung stärker als nötig auszudehnen und die Klientenmeinung positiv in Richtung einer Kooperation zu beeinflussen.

Zudem unterscheiden sich die *Ziele nach der Art der Anbieter* (vgl. Abbildung 1 auf Seite 10). Vor allem Banken haben aufgrund ihrer z. T. beträchtlichen Kreditengagements ein starkes Eigeninteresse am Beratungsergebnis.<sup>25</sup> Ein erhöhtes Kreditausfallrisiko durch Kooperationen oder Zusammenschlüsse eines Kunden wird eine Bank trotz betuerter Objektivität ungern in Kauf nehmen. Besteht für die beratende Bank die Gefahr, einen wichtigen Kunden durch eine Kooperation oder einen Unternehmensverkauf zu verlieren, werden solche Überlegungen das Beratungsergebnis beeinflussen. Ähnliche Einflüsse können auch bei anderen spezialisierten Beratungsanbietern bestehen.

Zusammenfassend zeigt sich bei den Zielen des Agenten, dass Berater und ihre Manager ein gemeinsames Interesse an einer Ausdehnung der Beratung sowie dem Abschluss von Kooperationen haben, so lange die Kundenzufriedenheit nicht gefährdet wird. Damit wei-

---

<sup>23</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 52 und Stegemeyer (2002), S. 177 f.

<sup>24</sup> Vgl. Stutz (1988), S. 127 und Ernst (2002), S. 77

<sup>25</sup> Vgl. Knief (1989), S. 9.

chen die Ziele und Anreize von Principal und Agent voneinander ab. Die Interessenkonflikte sind dabei sowohl durch die unterschiedlichen persönlichen Ziele als auch durch organisatorische Gestaltungen – z. B. die erfolgsabhängige Beratervergütung – gegeben. Der nächste Abschnitt untersucht die grundsätzlichen Möglichkeiten der Akteure bei der Dienstleistungsproduktion, ihre Ziele durch bestimmtes Verhalten zu erreichen.

### 3.2.3 Verhaltensspielräume bei der Erstellung von Beratungsleistungen

Nach einem stark vereinfachten Modell von CORSTEN wird die Dienstleistung Kooperations-Beratung in einem Produktionssystem erstellt, das die Elemente Input, Transformationsprozess und Output enthält.<sup>26</sup>

Die **Inputfaktoren** für die Beratung sind menschliche Arbeits- bzw. Gedankenleistung und Informationen (siehe Abbildung 4).<sup>27</sup> Besonders bei sehr komplexen Prozessen wie der Kooperations-Beratung sind die Verhaltensspielräume aufgrund mangelnder Beobachtungs- und Beurteilungsmöglichkeiten sehr groß. Informationen als zweiter Inputfaktor werden über das Klientenunternehmen, dessen Umfeld, zukünftige Entwicklungen, mögliche Lösungen sowie über den Beratungsprozess selbst benötigt. Beide Inputfaktoren werden teils durch die Berater, teils vom Klienten eingebracht und sind so eine Voraussetzung für die Kooperations-Beratung, die sonst nicht spezifiziert für einen Klienten erfolgen kann. Der Input der Kooperations-Beratung ist daher indeterminiert.

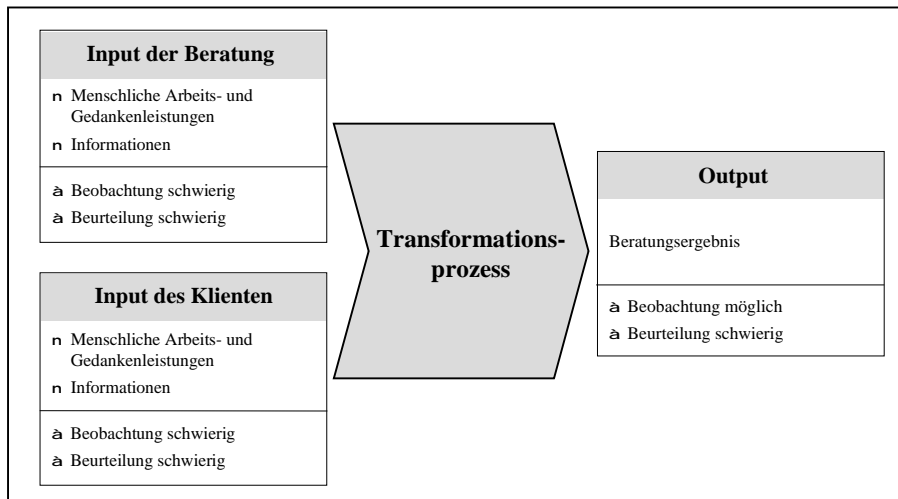


Abbildung 4: Produktionsprozess der Beratungsleistung

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>26</sup> Vgl. Corsten (1997), S. 120.

<sup>27</sup> Vgl. Haase (2002), S. 47 ff. und Laux (1990), S. 1.

Das gilt auch für den **Transformationsprozess**: Die Erstellung der Kooperations-Beratung ist nicht standardisierbar, der Berater legt Art, Ausmaß und Reihenfolge der Tätigkeiten je nach Erfordernissen der Situation fest. Ein determinierter Transformationsprozess ist nicht möglich, da neue Informationen während der Beratungserstellung neue Vorgehensweisen erfordern und Teamproduktion als kreativer Prozess nicht planbar ist. Der **Output** der Kooperations-Beratung kann also ebenfalls nur indeterminiert sein.

Zwar kann der Beratungoutput in Form der Empfehlungen beobachtet werden, der Erfolg der Beratung kann jedoch allenfalls über Indikatoren gemessen werden.<sup>28</sup> Die Folgen der Beratung werden manchmal erst lange nach der Beratung sichtbar, und aufgrund der beschriebenen Eigenschaften der Kooperations-Beratung läßt sich opportunistisches Handeln schwer eindeutig zuordnen.<sup>29</sup> So können z. B. zwei Jahre nach der empfohlenen Gründung eines Unternehmensnetzwerkes zwar akute Koordinationsprobleme der Netzwerkaktivitäten festgestellt werden. Allerdings kann nicht vollständig geklärt werden, ob das auf Fehler bei der Beratung, die technologische Entwicklung, die Entwicklung der Umweltdeterminanten oder andere Größen zurückzuführen ist. Wenn die Messung des Outputs große Probleme verursacht, greifen Klienten auf die Bewertung des Projektverlaufs und der Berater-Klientenbeziehung zurück. Doch da Berater auf die Klientenmeinung im Projektverlauf einwirken können, bietet die positive Beurteilung der Zusammenarbeit keine Garantie für gute Projektergebnisse.

Aufgrund des indeterminierten Inputs, Transformationsprozesses und Outputs sind die Verhaltensspielräume der Teammitglieder groß. Eine vollständige Einschränkung dieser Spielräume durch das Vertragsverhältnis ist nicht möglich. Zusätzlich sind die Informationen asymmetrisch verteilt, und die Berater nutzen dies für ihre persönlichen und unternehmerische Zielsetzungen, ohne die Konsequenzen für die Kooperation in voller Höhe zu tragen. Daher liegt eine für den Principal suboptimale Kooperationsentscheidung und -ausgestaltung zum einen im Interesse der Unternehmensberatung (aufgrund von Honorar und Reputation), zum anderen auch im Interesse der Manager (aufgrund von persönlichen Zielen).

---

<sup>28</sup> Vgl. Schade (1996), S. 87. Zu solchen Indikatoren vgl. Hafner/Reineke (1992), S. 69 ff.

<sup>29</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 52 ff. und, S. 72 ff. und Fritz/Effenberger (2000), S. 70.

## 4 Analyse der Kooperations-Beratung

### 4.1 Analyse der adversen Selektion als Folge von hidden characteristics bei der Bestimmung des Projektteams

#### 4.1.1 Auswahl des Beratungsunternehmens

Die Qualität und die Ziele von Beratungsunternehmen sind dem Klienten vor Vertragsabschluss und teilweise auch danach verborgen, sodass der Klient eine falsche Auswahlentscheidung treffen kann.<sup>30</sup> Dabei bestehen vier Möglichkeiten: erstens verwendet das gewählte Unternehmen betrügerische Praktiken, zweitens ist es fachlich inkompetent, drittens sind die Zielkonflikte zum Klientenunternehmen höher als bei anderen Beratungsunternehmen, oder es wird viertens fälschlicherweise auf eine Beratung verzichtet.

Die Beachtung von Reputation kann die Auswahl **betrügerisch arbeitender Beratungsunternehmen** vermeiden. Da weder die Berufsbezeichnung Unternehmensberater geschützt ist, noch bestimmte Qualifikationen notwendig sind, können unseriöse Unternehmen auf den Markt gelangen.<sup>31</sup> Klienten durchschauen betrügerische Absichten aber recht schnell und wenden sich kein zweites Mal an solche Berater. Der Markt übt damit eine gewisse Kontrolle aus.

Die zweite Möglichkeit der adversen Selektion ist die der Auswahl eines **Beratungsunternehmens mit mangelnder Kompetenz** hinsichtlich Kooperationen. Um die Gründe dafür zu verstehen, muss der Auswahlprozess betrachtet werden. Dieser wird in die Phasen Grob-, Vor- und Endauswahl aufgeteilt. Die Selektionskriterien der Grobauswahl sind Erfahrungen aus früheren Beratungsprojekten sowie Reputation und Größe der Unternehmensberatung. In den folgenden Phasen treten Kriterien zur Kompetenzbeurteilung in den Vordergrund. Die abgegebene Angebotspräsentation und etwaige Vorabstudien sind dabei wichtige Beurteilungsgrundlagen. Die adverse Selektion entsteht durch den Wunsch des Klienten, mit ihm bekannten Unternehmen zusammenzuarbeiten (Kriterium der guten Erfahrungen). Das können auch Unternehmen anderer Dienstleistungsbranchen sein (z. B. Wirtschaftsprüfung). War der Klient mit diesen Dienstleistungen zufrieden, könnte er dasselbe Unternehmen auch für die Kooperations-Beratung beauftragen. Das kann eine falsche Wahl sein, wenn in dem Unternehmen kein Wissen über Kooperationen vorhanden ist. Darüber hinaus kann die Angebotspräsentation bzw. Vorstudie zu einer adversen Selektion führen, da für den Klienten die dabei gezeigten Fähigkeiten mitentscheidend für die

---

<sup>30</sup> Vgl. Stegemeyer (2002) und zum Auswahlprozess Kohr (2000).

<sup>31</sup> Vgl. Bressmer/Moser/Sertl (1989), S. 11 f. und Stutz (1988), S. 126 f.

Auftragsvergabe sind. Berater versuchen daher, ihre Qualität als besonders hoch darzustellen und verwenden sehr große Sorgfalt und Mühe für solche Präsentationen. Die präsentierte Qualität wird jedoch aufgrund von Personalwechsel nicht immer im weiteren Beratungsablauf gehalten. Ein ähnlicher Fall liegt vor, wenn in der Angebotspräsentation das Vorgehen und die möglichen Lösungen zu weitgehend festgelegt werden. Der Klient ist von der kompetenten Beratung beeindruckt, die jedoch nur scheinbar von guter Qualität ist und auf die Auftragsakquisition abzielt. Ein weiterer Grund ist der hohe Einfluss der Geschäftsführung auf die Auswahlentscheidung. Manager können aus persönlichen Gründen (z. B. freundschaftliche Verbindung mit dem Geschäftsführer der Beratung) bestimmte, nicht optimale Beratungsunternehmen auswählen.

Ein Vergleich des **Ausmaßes von Zielkonflikten** zwischen alternativen Beratungsunternehmen und dem Auftraggeber kann nur bei der Vermittlung der Kooperations-Beratung durch Dritte erfolgen.<sup>32</sup> Ist der Vermittler kompetent, verringert sich einerseits die Unsicherheit des Klienten bei der Einschätzung der Beraterqualität. Andererseits entstehen durch die Vermittlung neue Interessenkonflikte, da die vermittelte Beratung die Ziele des Vermittlers nicht grob verletzen wird (die Berater haben ein Interesse an zukünftiger Auftragsvermittlung; ist der Vermittler z. B. eine Bank, achten die Berater darauf, den Bankkunden keine Empfehlungen zum Schaden der Bank zu geben, etwa Kooperationsfinanzierung mit einem anderen Kreditinstitut). Das Ausmaß dieser Konflikte ist für den Klienten schwer einzuschätzen und wird durch dessen Unternehmensgröße und Beratungsbedarf beeinflusst. Vor allem kleine Klienten nutzen die Vermittlungsdienste und sind im Gegensatz zu Großkonzernen aufgrund mangelnder Erfahrung leichter zu beeinflussen. Aus Sicht der Kooperations-Beratung wird die Wichtigkeit des Klienten durch die Größe des Klientenunternehmens und dessen Beratungsnachfrage bestimmt. Ein kleiner Klient, der nur selten Kooperations-Beratung benötigt, ist für eine große Unternehmensberatung eher unwichtig und wird deshalb mit weniger Sorgfalt, durch unerfahrenere oder weniger qualifizierte Berater betreut. Kleinere Beratungsunternehmen versuchen den Verlust auch kleiner Klienten zu vermeiden, indem sie (auch aufgrund von begrenzten Beraterkapazitäten) Managementebenen in die Beratung einbeziehen. Jedoch muss die Entscheidung des Klienten zu großen Beratungsunternehmen keine adverse Selektion hinsichtlich Zielkonflikten sein, denn Größe ist zudem ein Hinweis auf Kompetenz.

Viertens können fehlende oder schlechte Erfahrungen zur **Entscheidung gegen eine Beratung** führen. Für den Klienten ist die Beauftragung eines Beratungsunternehmens mit hohen Unsicherheiten verbunden (Qualität des Anbieters und der Ergebnisse, Dauer und endgültige Honorarhöhe etc.). Schätzt der Klient diese Unsicherheiten als zu hoch ein, verzichtet er auf die Beratung. Dies kann auch vorkommen, wenn Klienten bereits schlechte

---

<sup>32</sup> Vgl. Pischulti (1989), S. 7.

Erfahrungen mit unqualifizierten Beratern gemacht haben und deshalb keine Beratung mehr beauftragen. Selbst wenn die Entscheidung dem Klienten als richtig erscheint, kann es im Vergleich zur Beauftragung qualitativ guter Berater die falsche Entscheidung sein. Gelingt es den Beratungsunternehmen nicht, diese Unsicherheiten so zu verringern, dass der Klient zwischen verschiedenen Qualitäten unterscheiden kann, ist sogar Marktversagen möglich.

#### 4.1.2 Auswahl der Mitarbeiter im Projektteam

Die falschen Mitarbeiter können im Projektteam bezüglich ihrer Qualität (Qualifikation und Fähigkeiten) und Motivation ausgewählt werden.<sup>33</sup> Der unternehmensinterne Auswahlprozess findet bei beiden Parteien auf der Grundlage jeweils zu definierender Kriterien statt. Die Auswahl der Mitarbeiter kann von der jeweils anderen Partei mitbestimmt werden. Dabei fällt die Qualitätsbeurteilung den Managern bei den eigenen Mitarbeitern leichter als bei den Mitarbeitern des jeweils anderen Unternehmens.

Die Bestimmung der **Berater** im Projektteam ist aus Sicht der Klienten, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, genauso wichtig wie die Auswahl des Beratungsunternehmens, denn die Beratungsqualität wird wesentlich durch die individuellen Fähigkeiten der eingesetzten Berater beeinflusst.<sup>34</sup> Zwar bestimmen auch die angewandten Beratungsmethoden und die Unternehmenskultur die Beratungsqualität, doch ist ihre Anwendung durch den jeweiligen Berater entscheidend. Daher legen manche Klienten Aufzeichnungen über die Eigenschaften der Berater an und bewerten die Zusammenarbeit. Auf dieser Grundlage fordert der Klient für spätere Projekte dann gezielt einzelne Berater an, zu denen bereits ein Vertrauensverhältnis besteht. Dennoch kann auch hier eine adverse Selektion vorliegen, da der Klient wie beschrieben große Probleme bei der Beobachtung und Beurteilung des gesamten Produktionsprozesses der Kooperations-Beratung hat. Eine gute Bewertung eines Beraters durch den Klienten muss nicht unbedingt auf eine besonders gute Qualifikation oder Leistung zurückzuführen sein, sondern kann auf den psychologischen Einflussmöglichkeiten der Berater im zwischenmenschlichen Bereich beruhen.

Welche Berater eingesetzt werden, hängt auch von der Größe der Berater- und Klientenunternehmen ab. Große Unternehmensberatungen bemühen sich bei der Auswahl passender und qualifizierter Berater für große Klienten mehr als für kleine. In großen Unternehmensberatungen führen oft erfahrene Berater die Auftragsakquise durch, während die eigentliche Beratung durch weniger erfahrene Consultants geleistet wird. Auch kann bei sehr langer Projektdauer ein Beraterwechsel vorgenommen werden, was zusätzliche Verhaltens-

---

<sup>33</sup> Vgl. zum Folgenden Stegemeyer (2002), Wittwer (1995) und Weiershäuser (1996).

<sup>34</sup> Vgl. Müller-Stewens/Spickers/Deiss (1999), S. 75, und Ernst (2002).

spielräume eröffnet, für den Klienten erneute Bewertungen erfordert und zu Schnittstellenproblemen führt. Bei kleinen Unternehmensberatungen, die kleine Klienten betreuen, sorgt der besonders intensive Kontakt zwischen Klient und Beratungsunternehmen sowie die bessere interpersonelle Beziehung bei wiederholter Beratung für eine tendenziell sorgfältigere Auswahl der Berater.

Als **Klientenmitarbeiter** im Projektteam müssen Manager und ggf. Mitarbeiter unterer Ebenen ausgewählt werden. Dabei sind die unterschiedlichen *Qualifikationen* und *Motivationen* zu berücksichtigen. Die Bedeutung der Kooperation und der Kooperations-Beratung bestimmt, welche Mitarbeiter mit welcher Qualifikation zur Projektarbeit herangezogen werden. Die Berater im Projektteam versuchen die Auswahl zu beeinflussen. Für den Auftraggeber ist die relative Bedeutung des Tagesgeschäfts mitbestimmend, ob die gewünschten Mitarbeiter eingesetzt werden.

Die *Motivation* der Mitarbeiter ist entscheidend für Behinderung oder Unterstützung des Kooperationsprozesses und damit für den Erfolg. Hier beeinträchtigen erstens Zielkonflikte und zweitens durch Gruppendenken<sup>35</sup> induzierte Konflikte die Motivation.

Zielkonflikte entstehen aus der Unsicherheit heraus, die die Veränderung durch die Kooperation verursacht. Art und Ausmaß der Konflikte sind abhängig von der Bindungsintensität der Kooperation, der Stellung der Mitarbeiter in der Organisation sowie der Auswirkung der Kooperation auf ihren Bereich. Je stärker die Bindungsintensität einer Kooperation und je stärker der Arbeitsbereich durch die Kooperation betroffen ist, desto mehr Veränderungen und potenzielle Konflikte gibt es. Zielkonflikte entstehen, wenn Mitarbeiter negative Auswirkungen auf ihre Stellung in der Organisation oder ihre berufliche Weiterentwicklung durch die Kooperation vermuten. Dies kann durch unbekannte Arbeitstechniken, Macht- oder Prestigeverlust oder durch den Wettbewerb mit den Mitarbeitern des Kooperationspartners ausgelöst werden. Werden dann Klientenmitarbeiter für das Projektteam ausgewählt, die von solchen Veränderungen in besonderem Maße betroffen sind, haben diese hohe Anreize zu opportunistischem Verhalten.

Gruppendenken äußert sich in einer starken Geschlossenheit einer Gruppe von Mitarbeitern und verstärkt vorhandene Konflikte zu anderen Gruppen. Gruppendenken bildet sich aus dem Inneren einer bestehenden Gruppe heraus und wirkt sich auf die Entscheidungen aller Gruppenmitglieder aus. In einer F&E-Kooperation eines namhaften Unternehmens mit einem noch jungen und weitgehend unbekanntem Partner kann das z. B. dazu führen, dass der F&E-Partner von vornherein abgelehnt wird, da dessen Fähigkeiten nicht anerkannt werden. Ist die Identifikation solcher Gruppen im Unternehmen möglich, muss bei

---

<sup>35</sup> Damit ist das von Janis „groupthink“ genannte Konzept gemeint. Vgl. Janis (1972).

der Auswahl berücksichtigt werden, dass die Mitglieder dieser Gruppe versuchen, die Beratung zusätzlich zu Gunsten ihrer Gruppe zu beeinflussen.

Neben Zielkonflikten und Gruppendenken ist bei der Mitarbeiterauswahl auch die *freiwillige Meldung* für das Projektteam von Bedeutung. Grundsätzlich kann eine höhere Leistungsbereitschaft bestehen, aber Klientenmitarbeiter können dabei durch die Beeinflussung der Beratung im eigenen Sinne motiviert werden.

## 4.2 Analyse des moral hazard als Folge von hidden action und hidden information für unterschiedliche Beratungsleistungen

### 4.2.1 Strategische Analyse

Hidden action und hidden information bieten den Beratern vielfältige Gelegenheiten zu opportunistischem Verhalten, die anhand der idealtypischen Kooperationsphasen strategische Analyse, Partnersuche und -bewertung, Verhandlungen und Transaktion sowie Integration und Rekonfiguration untersucht werden. In diesem Abschnitt sind sechs Punkte von Bedeutung: zunächst werden grundsätzliche Probleme durch (1) hidden action/information sowie durch (2) den phasenweisen Einsatz der Berater erläutert, anschließend werden (3) die Abschätzung des Beratungsaufwandes, (4) die Informationsbeschaffung und (5) Informationssuggestion sowie (6) Kollusion zwischen Beratern und Klienten untersucht.

Grundsätzlich besteht in allen Phasen das Problem der **hidden action**: die Handlungen der Berater können vom Klienten nicht beobachtet werden. Die Berater könnten daher unbenutzt opportunistisch agieren. Allerdings beobachten die Klientenmitarbeiter durch die enge Zusammenarbeit im Team automatisch die Berater, und ihre Gelegenheiten zu unbeobachteten opportunistischen Tätigkeiten sinken.<sup>36</sup> Ungeachtet dessen liegt noch immer das Problem der **hidden information** vor: die Klientenmitarbeiter im Team können nicht *beurteilen*, ob die Berater die richtige Vorgehensweise wählen oder die richtigen Entscheidungen treffen. Wiederum könnten die so entstehenden Verhaltensspielräume begrenzt werden, da der Klient im Verlauf der Beratung mehr über sein Problem lernt und daher opportunistisches Verhalten besser erkennen kann. Doch die enge Teamarbeit kann bei Existenz von hidden information ein Nachteil sein. Da in gemeinsamen Meetings das Vorgehen diskutiert wird, können die Berater den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass Vorgehen und Entscheidungen von ihnen bestimmt werden. Damit wird eine positive Grundhaltung

---

<sup>36</sup> Vgl. Elfgen/Klaile (1987), S. 27 und Schade (1996), S. 188.



beim Klienten bezüglich der Beratungsempfehlungen und -ergebnisse erreicht.<sup>37</sup> Opportunistische Beeinflussungen der Berater zugunsten der Kooperationsalternative aufgrund ihrer Honorar- und Reputationsinteressen könnten dann vom Klienten nicht als solche erkannt werden.

Die Möglichkeiten zu moral hazard hängen auch vom teilweise **phasenweisen Einsatz der Beratung** ab.<sup>38</sup> Werden nur frühere Phasen des Kooperationsprozesses begleitet, so hat das Beratungsunternehmen keine Umsetzungsverantwortung und kann entgegen dem Klienteninteresse umsetzungsspezifische Probleme (teilweise) unberücksichtigt lassen. Auf diese Weise erzielen die Berater schnellere und dem Klienten besser zu vermittelnde Erfolge, deren Problematik der Klient oft aufgrund mangelnder Kooperationserfahrung nicht antizipieren kann. Zusätzlich beeinflussen Umsetzungsfehler und äußere Faktoren die Kooperation. Der Berater kann daher im Nachhinein nicht eindeutig als der Verantwortliche identifiziert werden.

Zu Beginn der Analysephase schätzen die Berater den **Beratungsaufwand** ab.<sup>39</sup> Ihren Informationsvorsprung vor dem Klienten können sie dazu nutzen, den Gesamtaufwand höher anzugeben und so mehr Berater einzusetzen. Besonders die Analysephase bietet Gelegenheit zu einer ungerechtfertigten Ausdehnung der Beratung (bspw. zusätzliche Marktforschung), mit dem Argument einer erforderlichen Fundierung der kommenden Phasen. Die Berater agieren also im Spannungsfeld zwischen einem hohen Informationsbedürfnis und Honorarsteigerungen einerseits und drohender Klientenunzufriedenheit andererseits. Da in dieser Phase Honorare nach Tagessätzen üblich sind, gehen davon keine Anreize zu einem schnellen Analyseabschluss (mit ungenügender Prüfung) aus.

Bei der **Informationsbeschaffung** müssen sich die Berater meist auf allgemein im Unternehmen verfügbare Quellen beschränken. Damit kann der Zugang zu informellen Informationen der Klientenmitarbeiter schwierig sein. Bei Mitarbeitern der unteren Hierarchieebenen ist die Wahrscheinlichkeit der Informationszurückhaltung höher, denn sie bewerten extrinsische Anreize und Sicherheitsbedürfnisse höher als das Management.<sup>40</sup> Auf den Führungsebenen ist die Möglichkeiten zur Informationszurückhaltung eingeschränkt, da strategisches Denken und eine Orientierung an den strategischen Zielen weit ausgeprägter

---

<sup>37</sup> Dies kann auf kognitive Dissonanzen zurückgeführt werden. Als kognitive Dissonanzen werden Differenzen zwischen den Einstellungen einer Person und Wahrnehmungen aus deren Umfeld, die nicht übereinstimmen, bezeichnet. Diese verursachen ein unangenehmes Gefühl bei der Person, die danach bestrebt ist, die Dissonanz aufzulösen und ihre Einstellung daher den Umfeldwahrnehmungen anpasst. Vgl. Ernst (2002), S. 96 ff. und S. 120 ff. sowie Kuhl (1987), S. 7 f.

<sup>38</sup> Vgl. Stegemeyer (2002), S. 210, Fritz/Effenberger (2000), S. 69 f. und Wagner (1996), S. 287.

<sup>39</sup> Vgl. Stegemeyer (2002), S. 208 und Weiershäuser (1996), S. 140.

<sup>40</sup> Vgl. Oefinger (1986), S. 108 f. und Stegemeyer (2002), S. 195 f.

sind. Dennoch kommt es als politische Agitation zur Beeinflussung des Gesamtprozesses vor.

Bei den beschafften Informationen unterliegen die Berater möglicherweise einer **Informationssuggestion**.<sup>41</sup> Darunter wird die einseitige Interpretation von grundsätzlich zutreffenden Daten verstanden, sodass der strategische Handlungsbedarf, die Ziele und die Strategien verfälscht werden können. Die Beteiligung der Berater an der Zielfindung birgt die Gefahr der Beeinflussung im Sinne der Unternehmensberatung, also einer Orientierung an der Kooperationsdurchführung. Je nach der Einstellung des Klienten zur Kooperationsalternative ist dies besser oder weniger gut möglich. Ist der Klient mit dem Wunsch nach einer Kooperation an die Unternehmensberatung herangetreten, fällt den Beratern die Beeinflussung leicht. Dies wird z. B. durch Kooperationsrends begünstigt. Eine negative Kooperationsempfehlung würde eine wesentliche Schlechterstellung der Berater als bei einer positiven Empfehlung bedeuten. Eine kritische Prüfung durch das Management zur Aufdeckung solcher Einflüsse könnte unterbleiben, wenn bei Wirksamkeit eines „Placebo-Effektes“ die Beraternvorschläge aufgrund eines Glaubens an die Kompetenz des Beratungsunternehmens oder des Berufsstandes akzeptiert werden. Muss die Kooperationsberatung jedoch unbestritten abgebrochen werden, können die für die Unternehmensberatung entstehenden Nachteile durch Anschlussberatungen zu strategischen Alternativen gemildert werden.

Weiterhin beeinflusst **Kollusion** zwischen Beratern und Management oder einzelnen Managern die Ziele und Strategien. Solche Absprachen legen im Extremfall schon im Vorhinein ein den Managerzielen entsprechendes Beratungsergebnis fest.<sup>42</sup> In einer weniger starken Ausprägung stellen die Berater bestimmte Tendenzen fest, die sie je nach eigener Interessenlage unterstützen. Kollusion wird begünstigt durch persönliche Vorlieben von Vorstandsmitgliedern für eine bestimmte Unternehmensberatung. Je frühzeitiger die Beeinflussung stattfindet, desto konsistenter erscheint das Ergebnis und desto größer die Erfolgswahrscheinlichkeit der Durchsetzung gegenüber anderen Entscheidungsträgern im Unternehmen. Nutzen Manager die Beratung zur Durchsetzung ihrer persönlichen Ziele und ignorieren dabei mögliche Probleme, ist der Kooperationserfolg gefährdet.<sup>43</sup> Bspw. kann die Gründung einer strategischen Allianz sowohl die Wettbewerbsfähigkeit als auch das Prestige der beteiligten Manager steigern, führt die Allianz jedoch zu einem Preiskampf oder Auflagen der Kartellbehörden, kann sie auseinanderbrechen.

---

<sup>41</sup> Vgl. Hauschildt (1969), S. 10, Devlin/Bleackley (1988), S. 23 und Hafner/Reineke (1992), S. 66.

<sup>42</sup> Vgl. Krapp (2000), S. 87 und Stegemeyer (2002), S. 180.

<sup>43</sup> Vgl. Bamberger (1994), S. 205.

#### 4.2.2 Partnersuche und -bewertung

In dieser Phase unterscheiden sich die Möglichkeiten zu moral hazard danach, ob sich die Kooperationspartner bereits kennen oder noch gefunden werden müssen.

Bisher **unbekannte Partner** müssen in einem Suchprozess gefunden werden.<sup>44</sup> Dabei wird ein mehrstufiger Selektionsprozess auf der Grundlage von Such- und Auswahlkriterien definiert, die aus den strategischen (Kooperations-)Zielen hergeleitet werden. Von der Definition der Kriterien kann u. U. abhängen, ob ein passender Partner gefunden wird. Anreize zur unerkannten Beeinflussung der Kriterien entstehen durch die Orientierung der Berater an der Kooperationsdurchführung. Die Möglichkeit zur Beeinflussung wird durch ihre Erfahrungen bei der Partnersuche begünstigt (hidden information). Je nach Unternehmensgröße, Branche und internationaler Ausrichtung können sehr viele Unternehmen in Betracht kommen, was die Suche sehr aufwändig gestaltet. Das Suchergebnis kann weder quantitativ (Anzahl der möglichen Partner) noch qualitativ (Attraktivität und Fit der gefundenen Unternehmen) vorhergesagt werden, sodass auf das Anstrengungsniveau der Berater nicht aus der Beobachtung der Suchergebnisse geschlossen werden kann. Hier besteht also ein ausgeprägtes hidden-action-Problem. Mit dem Fortschreiten des Such- und Auswahlprozesses müssen große Mengen an Informationen über die potenziellen Partner verarbeitet werden, sodass die Komplexität einen Informationsvorsprung der Berater bedingt: diese wissen besser als der Principal, welche Unternehmen als Partner infrage kommen und können eventuell auch die Wahrscheinlichkeit einer Kooperationsdurchführung einschätzen, vor allem bei nur geringer Beteiligung des Klienten in dieser Phase.

Im Anschluss an die Suche werden die potenziellen Partner bewertet, wobei engere Auswahl und *Bewertung* ineinander übergehen. Aufgrund der Komplexität der Bewertung kann der Klient diese Informationen nicht oder nur eingeschränkt beurteilen (hidden information). Das bietet den Beratern Spielräume zu moral hazard in Form einer unbegründet positiveren Bewertung, denn so steigt die Wahrscheinlichkeit sowohl der Kooperation als auch der positiven Einflüsse auf die Beraterziele. Wie in der Analysephase können solche moral-hazard-Anreize verringert werden, wenn eine Anschlussberatung möglich ist. Die Auswahl der Unternehmen, mit denen Verhandlungen begonnen werden sollen, erfolgt durch das Management auf Vorschlag des Projektteams. Hidden information lassen also auch hier Möglichkeiten zur Beeinflussung zu.<sup>45</sup>

**Kennen sich die Partner bereits**, wird die Suche übergangen und die Bewertung direkt vorgenommen. Je nach Partnerhistorie (z. B. intensive Lieferantenbeziehung) weiß der Klient besser als der Berater, ob eine Kooperation sinnvoll und durchführbar ist. Dann ist

---

<sup>44</sup> Vgl. Jansen (2000), S. 129 und Lengerich (1992), S. 257 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Krüger (1988), S. 374 f.

der Spielraum der Berater eingeengt. Da sich ihr Informationsvorsprung in diesem Fall auf Methoden und weniger auf Bewertungen konzentriert, sind ihre Möglichkeiten zu moral hazard beschränkt. Die Gefahr einer suboptimalen Entscheidung zu Lasten des Klienten und des Scheiterns der Kooperation sinkt.

Die moral-hazard-Gefahr dieser Phase wird durch die Art des Beratungsvertrages beeinflusst. Bei einem Dienstvertrag mit zeitbezogenem Honorar kann es zu einer opportunistischen Verlängerung der Suchphase kommen. Das Gegenteil bewirken erfolgsabhängige Honorare, die in dieser Phase üblicher als in anderen sind: schnelle Identifikation potenzieller Partner, wobei die Suche nicht gründlich genug ausfällt. Dieses Problem kann ebenfalls auftreten, wenn das Beratungsfeld zu eng gewählt, hier also nur auf die Partnersuche und -bewertung beschränkt wird.<sup>46</sup> Wenn die Berater den strategischen Hintergrund nur oberflächlich kennen, können sie ihn nicht ausreichend beachten.

### 4.2.3 Verhandlungen und Transaktion

Ablauf und Dauer der Verhandlungs- und Transaktionsphase variieren stark, da Verhandlungs- und Vertragsinhalte sehr unterschiedlich sind. In den Verhandlungen werden weitere interne Informationen ausgetauscht, um den Partner-Fit und die Attraktivität der Partner besser einschätzen zu können. Bei den Tätigkeiten dieser Phase sind zum einen die fachlichen Fähigkeiten der Informationsbewertungen, zum anderen die Verhandlungsvermittlung durch die Berater gefordert. Wie in der vorherigen Phase eröffnet der Know-how-Vorsprung ihnen Möglichkeiten zu **Informationsbewertungen**, die kooperationsorientiert sind. Auf die letztendliche Entscheidung des Managements haben Berater daher durch ihre Bewertungen und Präsentationen nicht unerheblichen Einfluss.<sup>47</sup> Dieses Verhalten wird den Beratern bei sehr komplexen Verhandlungen erleichtert: mit steigender Anzahl und Größe der beteiligten Unternehmen, steigender Kooperationsintensität sowie Internationalität können die Manager nicht alle Informationen selbst prüfen, sondern müssen sich auf die Bewertungen der Berater stützen.

Die Berater versuchen, im Laufe der Beratung eine gewisse Begeisterung bei den Klientenmitarbeitern zu wecken, um die Umsetzung ihrer Empfehlungen zu sichern und beeinflussen damit auch die Meinung zur Kooperationsentscheidung.<sup>48</sup> Dazu trägt die **Verhandlungsvermittlung** ebenfalls bei, denn diese ermöglicht ihnen eine idealisierte Darstellung der Kooperationsalternative. Die Klientenmitarbeiter erachten die Empfehlungen als nachvollziehbar und sinnvoll, da sie diese gemeinsam mit den Beratern erarbeitet haben.

---

<sup>46</sup> Vgl. Stegemeyer (2002), S. 167.

<sup>47</sup> Vgl. Hoffmann (1991), S. 37 und Berens/Hoffjan/Strauch (1999), S. 127.

<sup>48</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 120 f.

**Externe Spezialisten**, die nicht zur Unternehmensberatung gehören, werden in der Verhandlungs- und Transaktionsphase zur Vertrags- und Vorvertragsgestaltung oder bei Fachfragen hinzugezogen. Das sind vor allem Rechtsanwälte, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, aber auch Banken und Gutachter verschiedener Fachrichtungen.<sup>49</sup> Das Beratungsunternehmen erstellt auch oft ein gemeinsames Angebot mit ihnen gut bekannten Spezialisten. Den Spezialisten bieten sich dann aufgrund von Informationsvorsprüngen und Honorargestaltung entsprechende Möglichkeiten zu moral hazard.

Die Phase endet mit dem closing. Transaktionsabhängige Honorare sind allgemein nur bei M&A-Beratung von Investmentbanken üblich.<sup>50</sup> Bei Kooperations-Beratungen sind solche Honorare unüblich, wenn erfolgsabhängige Honorare dennoch vereinbart werden, wird der Erfolg an der Realisierung von Synergien gemessen.

#### 4.2.4 Integration und Rekonfiguration

Der Betrieb einer Kooperation ist nicht der Gegenstand der Kooperations-Beratung, wie sie hier verstanden wird. Jedoch können beim Betrieb Probleme entstehen, die Integrationsmaßnahmen sowie Anpassung der Kooperation oder die Auflösung erfordern und damit weiteren Beratungsbedarf generieren.<sup>51</sup>

Die möglichen **Gründe für Probleme** im Kooperationsbetrieb sind vielfältig. Sie können einerseits in den Unternehmen selbst liegen, z. B. inkompatible Ziele, Kulturen oder Prozesse. Andererseits können sie durch die Kooperationsgestaltung begründet sein, z. B. durch mangelnde Kooperationsstrategien, mangelnde Koordinationsregeln oder inflexible Verträge. Das Auftreten der Probleme kann durch die Unternehmensberatung in zweierlei Weise beeinflusst werden. Erstens durch mangelnde Sorgfalt bei der Strategieplanung und Partnerprüfung. Zweitens können die Empfehlungen zur Ausgestaltung der Kooperation mangelhaft gewesen sein. Im Nachhinein jedoch kann kaum festgestellt werden, ob die Probleme im Kooperationsbetrieb auf Beratungsfehler zurückzuführen sind. Die Berater können für auftretende Probleme äußere Faktoren oder Klienteneinflüsse verantwortlich machen.

Eine **Auflösung der Kooperation** liegt nicht im Interesse der Berater, da ihre früheren Empfehlungen damit als ungeeignet erscheinen können. Eine Suche nach Anpassungslösungen und Kompromissen wird also so lange wie möglich fortgesetzt. Dabei kommen den Beratern die Erfahrungen mit Kooperationen zugute, sodass sie die Probleme gegenüber

---

<sup>49</sup> Vgl. Wiest (1990), S. 88.

<sup>50</sup> Vgl. Lengerich (1992), S. 270.

<sup>51</sup> Vgl. z. B. Sydow (1993), S. 260 f., Balling (1998), S. 136 ff. und Wittwer (1995).

dem Klienten als typische Startprobleme kommunizieren können. Der erhöhte Koordinations- und Integrationsaufwand kann zur Investition erklärt werden, die für das Kennenlernen und die Gestaltung der Prozesse notwendig ist und sich später in einem reibungslosen Kooperationsbetrieb und höherem Nutzen auszahlt. Auch prognostizierte Marktentwicklungen, die strategische Anpassungen des Klienten erfordern, können als Argument der Berater für die Fortsetzung der Kooperation verwendet werden. Die objektive Beurteilung der Beratereinschätzungen fällt dem Klienten sehr schwer, sodass hier vor allem ein hidden-information-Problem vorliegt.

**Nach Beratungsabschluss** kann beim Kunden eine Evaluation der Beratung durchgeführt werden, die z. T. auch von den Beratern initiiert wird. Dabei können die Auswirkungen der Beratung auf den Unternehmenserfolg nur ganz bedingt mit einbezogen werden, da sich diese erst langfristig zeigen. Die Evaluation bezieht sich daher vorwiegend auf die Zufriedenheit mit den Beratern. Da die Berater, wie beschrieben, die Klientenmeinung beeinflussen können, ist auch ein indirekter positiver Einfluss auf die Bewertung ihrer eigenen Leistung möglich. Damit wird die Grundlage für die Auswahl dieser Unternehmensberatung mit diesen Beratern beim nächsten Projekt gelegt.

#### **4.3 Analyse des hold up als Folge von hidden intention aus Sicht des Principals und des Agenten**

Hold-up-Versuche im Kontext der Kooperations-Beratung sind möglich, weil die vertraglichen Regelungen zwischen Principal und Agent unvollständig sind und nicht alle zukünftigen Entwicklungen abdecken können. Der hold-up-Versuch des **Principals** könnte die Abhängigkeit der Unternehmensberatung nach Beratungsbeginn ausnutzen. Ihre bereits geleistete Beratung ist eine spezifische Investition in den Principal und irreversibel, also als sunk cost anzusehen.<sup>52</sup> Der Principal kann das zur Verringerung der Honorarhöhe ausnutzen, allerdings nur bei bestimmten Honorarausgestaltungen. Tagessätze lassen keinen klientenseitigen hold up zu, dafür ist hold up bei Werkverträge mit Pauschal- oder Erfolgshonoraren möglich. Bspw. können im Vertrag bestimmte Eigenschaften von Integrationsmaßnahmen zugesichert werden, die sich im Nachhinein als nicht durchführbar erweisen. Der Klient kann dann die vorgeschlagenen Maßnahmen trotz der fehlenden Eigenschaften annehmen, aber zu einem geringeren Preis.

**Hold-up-Versuche des Agenten** werden durch den marktlichen Bezug der Kooperations-Beratung erschwert, da das Beratungsverhältnis im Gegensatz zu hierarchischen Beziehungen oder Beschäftigungsverhältnissen mit geringem Aufwand gelöst werden können. Han-

---

<sup>52</sup> Vgl. Weiershäuser (1996), S. 94 ff.

delt die Unternehmensberatung deutlich erkennbar opportunistisch aufgrund verborgener Absichten, kann der Klient die Beratung abbrechen. Ein Abhängigkeitsverhältnis, das eine Ausbeutung trotzdem ermöglicht, kann insbesondere durch drei Faktoren entstehen. Sind erstens keine alternativen Anbieter zur Begleitung der Kooperation verfügbar (z. B. aus fachlichen oder aus Kapazitätsgründen), ist der Principal auf die gewählte Unternehmensberatung angewiesen. Zweitens kann zeitlicher Druck, der eine zügige Beratung erfordert, die Möglichkeiten zum Wechsel des Anbieters einschränken. Drittens schafft die bisher nur unvollständig erbrachte Leistung eine Abhängigkeit, denn bei einem Wechsel des Beratungsunternehmens müssen die neuen Berater sich erst einarbeiten und wesentliche Beratungsschritte wiederholen. Das an die Berater schon gezahlte Honorar wäre damit versunken.

Eine Ausbeutung durch die Unternehmensberatung ist daher in verschiedenen Ausprägungen möglich: Erstens kann ein höheres Honorar gefordert werden, zweitens können die Berater die Beratungsdauer opportunistisch ausweiten, ebenfalls mit der Folge einer Honorarsteigerung. Eine dritte Möglichkeit ist, dass die Berater schlecht qualifiziert sind, was der Principal erst nach einiger Zeit merkt und dann einen Abbruch der Beratung forciert. Verlangt der Klient die Herausgabe von Arbeitsergebnissen zur zumindest teilweisen Verwertung, könnten die Berater dies sabotieren. Der Klient ist dann gezwungen, die Berater trotz mangelnder Qualifikation weiter zu beschäftigen, wenn er die Arbeitsergebnisse nicht völlig verlieren möchte.

Im Ergebnis ist der Unterschied der in diesem Abschnitt beschriebenen Verhaltensweisen zu moral hazard z. T. nur klein. Es kann z. B. zu einer opportunistischen Ausdehnung der Beratung als Folge sowohl von hidden information als auch von hidden intentions kommen. Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass der opportunistisch Handelnde durch seinen Ausbeutungsversuch seine bis dahin verborgenen Absichten selbst offen legt. Dagegen bleiben hidden action und hidden information verborgen und der Principal kann moral hazard nicht erkennen.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl. Richter/Furubotn (1999), S. 147 f.

## 5 Resümee und Ausblick

In der Theorie würde eine Kooperations-Beratung, die first-best ist, bei Delegation an einen Agenten zu denselben Ergebnissen führen wie bei Durchführung durch den Principal selbst. In der Realität handeln Berater aber nicht genau im Sinne ihrer Klienten. Asymmetrische Informationsverteilung und unterschiedliche Ziele der Agenten und Principale führen zu den Problemen adverse Selektion, moral hazard und hold up, wie in Abbildung 5 dargestellt. Diese Probleme wirken sich über die Phasen des Kooperationsprozesses auf das Beratungsergebnis und auch das Kooperationsergebnis aus.

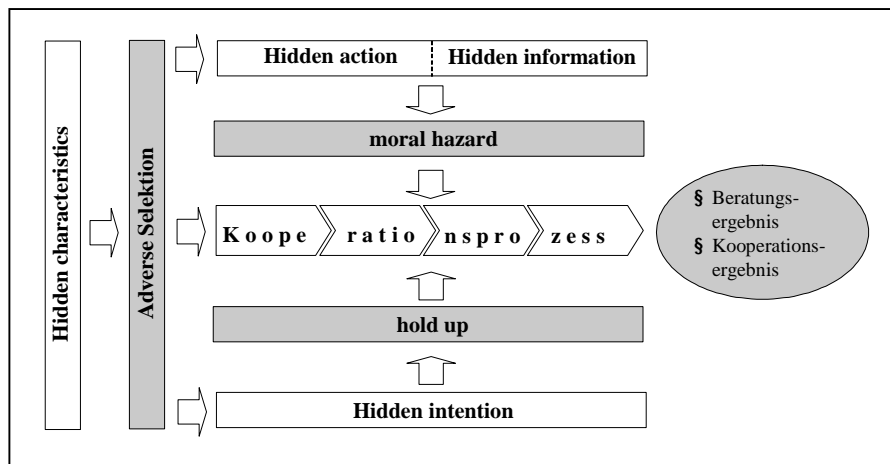


Abbildung 5: Adverse Selektion, moral hazard und hold up in der Kooperations-Beratung  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie beschrieben, kann es aus mehreren Gründen zu einer **adversen Selektion** eines Beratungsunternehmens kommen. Entscheidet sich ein Klient für ein Beratungsunternehmen mit mangelnder Kompetenz oder gegen eine Beratung, kann die Kooperationsentscheidung negativ ausfallen, obwohl die Kooperation für die beteiligten Unternehmen die vorteilhafteste Alternative aus mehreren strategischen Möglichkeiten wäre. Dies ist aufgrund mangelnder Erfahrung und Wissen über Kooperationen sowie unzureichender allgemeiner Strategiekompetenz möglich. Folglich können wohlfahrtserhöhende Kooperationen unterbleiben. Wird eine Beratung mit besonders hohen Zielkonflikten zu den Klientenunternehmen ausgewählt, wirkt sich das auf das Ausmaß des moral hazard und hold up nach Beratungsbeginn aus. Diese Effekte können noch verstärkt werden, wenn Berater oder Klientenmitarbeiter advers ausgewählt werden, d. h. nicht kompetent sind oder höhere Zielkonflikte als andere Personen haben. Bei betrügerischen Beratungsunternehmen ergeben sich definitionsgemäß wohlfahrtsmindernde Auswirkungen auf Beratungs- und Kooperationsergebnis.

**Moral hazard** beeinflusst den Verlauf der Phasen und die Kooperationsentscheidung. Die Komplexität der Kooperationssituation bietet den Beratern vielfältige Gelegenheiten zur



Beeinflussung der Entscheidungsträger. Dies betrifft die Kooperationsentscheidung, die Partnerwahl und die Ausgestaltung. Daher können auch Entscheidungen für Kooperationen getroffen werden, die nicht erfolgreich sind, oder deren Ausgestaltung suboptimal für das Unternehmen ist. Darüber kann die Höhe der Kooperationsgewinne verringert und ihre Verteilung sowohl zwischen den Partnern als auch zwischen Principal und Agent verändert werden.

Der Agent kann einen **hold up** des Principals antizipieren und mit einer Verstärkung des opportunistischen Verhaltens reagieren. Dagegen kann ein hold up des Agenten das Honorar steigern und die Kooperationsgewinne verringern. Außerdem kann ein agentenseitiger hold up dazu führen, dass eine Unternehmensberatung mit mangelnder Qualifikation die Kooperations-Beratung weiter durchführt, sodass wie bei der adversen Selektion Kooperationen unterbleiben oder besonders hoher moral hazard auftritt.

Die Kooperations-Beratung durch ein externes Beratungsunternehmen ist daher immer eine second-best-Lösung, und weder das Beratungs- noch das Kooperationsergebnis sind pareto-optimal. Die Klientenunternehmen kennen diese Probleme, sodass eine externe Kooperations-Beratung unterbleiben kann, auch wenn sie für den Principal nutzenstiftend wäre.

Die beschriebenen Verhaltensweisen der Beratungsunternehmen können so eintreten, müssen aber in praxi nicht alle und bei jeder Kooperations-Beratung vorkommen. Außerdem variiert die Stärke der Beeinflussungen. Es ist offen, inwieweit die Berater bewusst handeln oder ob gewisse Verhaltensweisen unbewusst durch Einstellungen oder Werte verursacht werden. Dies wären mögliche Fragestellungen für eine weiter gehende Forschung zur Kooperations-Beratung, die durch empirische Untersuchungen fundiert werden könnte.

## Literaturverzeichnis

- Alchian, A. A., Woodward, S. (1988): The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism, in: Journal of Economic Literature, Jg. 26, March 1988, S. 65-79
- Arrow, K. J. (1985): The Economics of Agency, in: Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (Hrsg.), Principals and Agents: The Structure of Business, S. 37-51
- Balling, R. (1998): Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Bd. 2099, 2. Auflage, Frankfurt/Main u. a.
- Bamberger, B. (1994): Der Erfolg von Unternehmensakquisitionen in Deutschland: eine theoretische und empirische Untersuchung, Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 1993, Bergisch Gladbach u. a.
- Berens, W., Hoffjan, A., Strauch, J. (1999): Planung und Durchführung der Due Diligence, in: Berens, W., Brauner, H. U. (Hrsg.), Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen, S. 113-156
- Bleeke, J., Bull-Larsen, T., Ernst, D. (1992): Wertsteigerung durch Allianzen, in: Bronder, C., Pritzl, R. (Hrsg.), Wegweiser für strategische Allianzen: Meilen- und Stolpersteine bei Kooperationen, S. 103-125
- Breid, V. (1995): Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 47, Heft 9, S. 821-853
- Bressmer, C., Moser, A. C., Sertl, W. (1989): Vorbereitung und Abwicklung der Übernahme von Unternehmen, Stuttgart u. a.
- Coase, R. H. (1960): The problem of social cost, in: Journal of Law and Economics, Heft 3, S. 1-44, Wiederabdruck in: Staaf, R.; Tannian, F. (Hrsg.), Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy 1974, New York, S. 119-161
- Corsten, H. (1997): Dienstleistungsmanagement, 3. Auflage, München u. a.
- Demsetz, H. (1967): Toward a Theory of Property Rights, in: American Economic Review, Jg. 57, S. 347-359, Wiederabdruck in: Staaf, R.; Tannian, F. (Hrsg.), Externalities: Theoretical Dimensions of Political Economy 1974, New York, S. 163-175

- Devlin, G., Bleackley, M (1988): Strategic Alliances - Guidelines for Success, in: Long range planning, Jg. 21, Heft 5, S. 18-23
- Ebers, M., Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Auflage, Stuttgart u. a.
- Elfgin, R., Klaile, B. (1987): Unternehmensberatung: Angebot, Nachfrage, Zusammenarbeit, Stuttgart
- Ernst, B. (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen. Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung, Zugl.: Mannheim, Univ., Diss., 2002, Wiesbaden
- Fritz, W., Effenberger, J. (2000): Strategische Unternehmensberatung - Verlauf und Erfolg von Projekten der Strategieberatung, in: Bamberger, I. (Hrsg.), Strategische Unternehmensberatung: Konzeptionen, Prozesse, Methoden, S. 233-261
- Gedenk, K., Albers, S. (1994): Empirische Ergebnisse zur Strategie-orientierten Steuerung von Geschäftsführern, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 54, Heft 3, S. 327-345
- Haase, A. (2002): Make-or-buy-Entscheidung für die Unternehmensberatung: ein Prinzipal-Agent-theoretischer Strukturierungsansatz, Zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2002, Wiesbaden
- Hafner, K., Reineke, R.-D. (1992): Beratung und Führung von Organisationen, in: Wagner, H., Reineke, R.-D. (Hrsg.), Beratung von Organisationen: Philosophien - Konzepte - Entwicklungen, S. 29-77
- Hauschildt, J. (1969): Zur Rolle des externen Beraters im unternehmerischen Entscheidungsprozeß, in: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 22, Heft 1, S. 8-12
- Hoffmann, W. H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung, Zugl.: Wien, Wirtschaftsuniv., Diss., 1990, Wiesbaden
- Janis, I. L. (1972): Victims of Groupthink, Boston
- Jansen, S. A. (2000): Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen, 3. Auflage, Wiesbaden
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Jg. 3, S. 305-360
- Kleinaltenkamp, M. (1992): Investitionsgüter-Marketing aus informationsökonomischer Sicht, in: zfbf, Jg. 44, Heft 9, S. 809-829

- Knief, P. (1989): Ist die Objektivität gewahrt? Unternehmensberatung und Banken, in: Bankkaufmann, Heft 6, S. 8-13
- Kohr, J. (2000): Die Auswahl von Unternehmensberatungen: Klientenverhalten - Beratermarketing, Zugl.: Lüneburg, Univ., Diss., 1999, u. d. T.: Einflußfaktoren bei der Auswahl von Unternehmensberatungen, München
- Krapp, M. (2000): Kooperation und Konkurrenz in Prinzipal-Agent-Beziehungen, Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 2000, Wiesbaden
- Krüger, W. (1988): Management von Akquisitionsprojekten, in: Zeitschrift für Organisation und Führung, Jg. 57, Heft 6, S. 371-377
- Küting, K. (1993): Fusion, in: Wittmann, W. (Hrsg.), Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilbd. 1, Sp. 1341-1353
- Kuhl, J. (1987): Die Bedeutung materieller Leistungsreize für die Arbeitsmotivation, in: management heute, Jg. 29, Heft 8, S. 5-8
- Laux, H. (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle: Principal-Agent-Theorie; Einführung und Verbindung mit dem Delegationswert-Konzept, Berlin u. a.
- Lengerich, B. van (1992): M&A - Beratung, in: Wagner, H., Reineke, R.-D. (Hrsg.), Beratung von Organisationen: Philosophien - Konzepte - Entwicklungen, S. 247-275
- Meffert, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 54, Heft 4, S. 519-541
- Meinhövel, H. (1998): Defizite der Principal-Agent-Theorie, Reihe Planung, Organisation und Unternehmensführung, Band 62, Zugl.: Bochum, Univ., Diss., 1998, Lohmar
- Müller, C. (1995): Agency-Theorie und Informationsgehalt, in: Die Betriebswirtschaft, Jg. 55, Heft 1, S. 61-76
- Müller-Stewens, G., Spickers, J., Deiss, C. (1999): Mergers & Acquisitions: Markttendenzen und Beraterprofile, Stuttgart
- Oefinger, T. (1986): Erfüllung von Beratungsaufgaben in Unternehmungen durch interne und externe Berater - eine theoretisch-empirische Analyse, Zugl.: Augsburg, Univ., Diss., 1986, Augsburg

- Picot, G. (2002): Wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Aspekte bei der Planung der Mergers & Acquisitions, in: Picot, G. (Hrsg.), Handbuch Mergers & Acquisitions: Planung, Durchführung, Integration, S. 3-37
- Pischulti, H. (1989): Die Vermittlung von Unternehmensberatern, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jg. 42, Heft 3, S. 93-98
- Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (1985): Principals and Agents: An Overview, in: Pratt, J. W., Zeckhauser, R. J. (Hrsg.), Principals and Agents: The Structure of Business, S. 1-35
- Quiring, A. (1996): Die rechtliche Absicherung der Unternehmensberatung: praxisorientierte Darstellung der typischen Risiken und der zweckmäßigen Strategien zur Risikovermeidung, 2. Auflage, Kissing
- Richter, R., Furubotn, E. G. (1999): Neue Institutionenökonomik, 2. Auflage, Tübingen
- Rotering, J. (1993): Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform: ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, Stuttgart
- Schade, C. (1996): Marketing für Unternehmensberatung: ein institutionenökonomischer Ansatz, Zugl.: Frankfurt (Main), Univ., Diss., 1996, Wiesbaden
- Schwerk, A. (2000): Dynamik von Unternehmenskooperationen, Zugl.: Berlin, Freie Univ., Diss., 1998, Berlin
- Spremann, K. (1990): Asymmetrische Information, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 60, Heft 5/6, S. 561-586
- Stegemeyer, W. (2002): Der Vergleich von Abschlussprüfung und Unternehmensberatung aus der Perspektive der Agency- und Signalling-Theorie, Zugl.: Marburg, Univ., Diss., 2001, Marburg
- Stutz, H.-R. (1988): Management-Consulting: Organisationsstrukturen am Beispiel einer interaktiven Dienstleistung, Zugl.: Zürich, Univ., Diss., 1988, Bern
- Sydow, J. (1993): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Nachdruck, Zugl.: Berlin, Freie Univ., Habil.-Schr., 1991/92, Wiesbaden
- Theurl, T. (2001): Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik, in: Ahlert, D. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, S. 73-91

- Vogelsang, G. (1992): Universalberatung: Konzeption und Methodik einer ganzheitlichen Unternehmensberatung, Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1992, Köln
- Voswinkel, G. (1979): Untersuchung der Beitrittsentscheidung in horizontalen Unternehmenskooperationen, Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 1978, Hamburg
- Wagner, H. (1996): Unternehmensberater und Unternehmer - ein Erfolgsgespann?, in: FB/IE Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering, Jg. 45, Heft 6, S. 284-289
- Weierhäuser, S. (1996): Der Mitarbeiter im Beratungsprozess - Eine agenturtheoretische Analyse, Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1996, Wiesbaden
- Wiest, D. (1990): Beratung bei "Mergers and Acquisitions"; insbesondere als Leistungsangebot der Banken in Deutschland, Zugl.: Berlin, Univ., Diss., 1990, München
- Williamson, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus: Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen
- Wirtz, K.-E. (1985): Wettbewerbsdruck und Problemlösungsinitiative: Determinanten der Nachfrage nach externer Unternehmensberatung, Zugl.: Univ., Diss, 1984, Frankfurt (Main), Berlin
- Wittwer, A. (1995): Innerbetriebliche Kommunikation als strategisches Instrument zur Mitarbeiterintegration bei Unternehmenszusammenschlüssen: eine Untersuchung integrationshemmender und integrationsfördernder Faktoren, Zugl.: München, Univ., Diss., 1995, München
- Wöhe, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 1     *Holger Bonus*  
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz  
August 1984
- Nr. 2     *Holger Bonus*  
Waldkrise – Krise der Ökonomie?  
September 1984
- Nr. 3     *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4     *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5     *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6     *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7     *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive  
Februar 1986
- Nr. 8     *Joachim Wiemeyer*  
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –  
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?  
September 1986
- Nr. 9     *Hermann Ribhegge*  
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten  
März 1987
- Nr. 10    *Richard Böger*  
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –  
August 1987
- Nr. 11    *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –  
Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt –  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile –  
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001



- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
 des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
 Neue Strategien – neue Managementmethoden  
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-  
 schaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –  
 eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –  
 Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling  
 in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network:  
 function and performance  
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /  
 Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie  
 Dezember 2002

- Nr. 31 *Florian Deising*  
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher  
Kommunikationsstrategien  
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*  
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*  
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissen-  
schaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*  
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
August 2003

---

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung).