

## BUCHBESPRECHUNG

# Von der Kunst, sich unersetzbar zu machen

REZENSENTIN

Miriam Frauenlob

WERK

Mazzucato, Mariana/Collington, Rosie (2023).

The Big Con. How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies.

Penguin Books. 368 Seiten. Gebundenes Buch. 28,45 EUR.

ISBN 978-0-241-57308-2

ZUSAMMENFASSUNG

Die großen Consultingunternehmen wie PwC, McKinsey oder Boston Consulting Group sind vielen ein Begriff, doch der Mehrwert ihrer Arbeit bleibt oft unklar. Obwohl sie in verschiedenen Bereichen – vom Bau von Krankenhäusern bis hin zur Planung von neuen Reisepässen – für Regierungen tätig sind, bleibt für die meisten Bürger:innen verborgen, welche Arbeit hier genau geleistet wird, wofür die Consultants verantwortlich sind und wie viel Steuergeld für ihre Leistungen aufgewendet wird. In ihrem Buch „The Big Con“ öffnen die Ökonomin Mariana Mazzucato und ihre Doktorandin Rosie Collington die Black Box der Consultingbranche und kommen zu dem Schluss, dass vieles davon mehr Schein als Sein ist.

DOI

10.59288/wug492.199

Serco, ursprünglich ein kleines Unternehmen in der Medienbranche, machte 2013 und 2014 Schlagzeilen. Als Beratungsunternehmen hatte die Firma öffentliche Aufgaben im

Bereich der Geflüchtetenunterbringung, der medizinischen Versorgung in Krankenhäusern und sogar in der Verwaltung von Gefängnissen übernommen – und dabei scho-

---

\* **Miriam Frauenlob:** New School for Social Research  
Kontakt: fraum444@newschool.edu

ckierend versagt. Im Krankenhaus gab es Probleme mit nicht sterilem Equipment, Menschenrechtsorganisationen kritisierten die unmenschlichen Bedingungen in den Flüchtlingscamps, und im Rahmen des Gefängnisbetriebs wurde Serco schlussendlich wegen Betrugs vom britischen Justizministerium angeklagt. Dennoch war die Karriere von Serco damit nicht vorbei, sondern das Unternehmen bekam in den 2010er-Jahren weitere staatliche Aufträge in Ländern auf der ganzen Welt.

### **Der Aufstieg der Berater:innen**

Mariana Mazzucato und Rosie Collington stellen sich in „The Big Con“ die Frage, wie es die Consultingbranche geschafft hat, eine so zentrale Rolle in unseren Ökonomien zu spielen, und was dabei eigentlich die Leistung dieser Unternehmen ist. Die beiden Politökonominen gehen dabei zurück an den Ursprung der Consulting-Idee und verfolgen ihr Großwerden in den 1970ern und 1980ern. Im Fokus steht dabei stets die Frage, wie diese Industrie einerseits aktuelle Trends nutzen konnte, diese aber auch mitgeprägt hat und eine tragende Rolle in der Gestaltung der Funktionsweise heutiger Bürokratien spielt.

In den ersten Kapiteln analysieren Mazzucato und Collington den Aufstieg der Consultingbranche. Die Ursprünge der heutigen Consultants finden sie in der tayloristischen Revolution nach dem Zweiten Weltkrieg. Eng verbunden mit der modernen Buchhaltung, gelangte die Idee der „wissenschaftlichen“ Unternehmensführung in die Köpfe der Gesellschaft und ermöglichte es Beratern, am steigenden Wohlstand mitzuschneiden. Schon früh zeigte sich, dass Consultants unliebsame Aufgaben für Unternehmen erledigen können. Eine von McKinsey's – gegrün-

det vom Namensgeber James O. McKinsey im Jahr 1926 – ersten Tasks war es, einem Textilunternehmen, das mit Streiks zu kämpfen hatte, vorzuschlagen, 1.200 Mitarbeiter:innen zu kündigen und weite Teile des Betriebs auszulagern. Der Unternehmer konnte sich zurücklehnen – es war ja nicht seine Idee, sondern das Ergebnis einer vermeintlich objektiven, ja sogar wissenschaftlichen Entscheidung.

### **Der Mythos des schlanken Staats**

Der große Durchbruch der Consultingbranche lässt sich aber auf die 1980er-Jahre zurückführen. Mit der neoliberalen Wende setzte sich die Idee durch, dass nur Märkte in der Lage wären, Mehrwert zu generieren, und dass der Privatsektor Dienstleistungen effektiver und effizienter als staatliche Institutionen verrichten könne. Damit wurde eine Lanze für weitreichendes Outsourcing gebrochen, und Consultingfirmen hielten in allerlei ehemals staatliche Domänen Einzug. Mazzucato und Collington zeigen auf, dass die Beratungsunternehmen ein gutes Beispiel für die These sind, dass diese Wende keineswegs zu „schlankeren“ Staaten geführt habe. Durch die Privatisierung ehemals intern angesiedelter Aufgaben kamen mehrere Schnittstellen hinzu, an denen Profitinteressen bedient werden müssen. Außerdem sind die Vertragskonstrukte zwischen Consultingfirmen und öffentlichen Institutionen oft so aufgesetzt, dass die Berater:innen faktisch kaum Verantwortung für Fehler übernehmen müssen und zudem fast grenzenlos die bei ihnen entstehenden Kosten auf ihre Auftraggeber überwälzen können. Dies führte dazu, dass viele der ausgelagerten Aufgaben – sei es der Bau öffentlicher Infrastruktur oder die Abwicklung von Impfkampagnen – durch das Outsourcing nicht billiger, sondern teurer

wurden. Wenngleich die Größe der Consultingindustrie schwer zu beziffern ist, schätzen die beiden Autorinnen, dass der Umsatz der Beratungsunternehmen 2021 zwischen 700 und 900 Milliarden US-Dollar betrug.

### **Was ist „The Big Con“?**

Wie aber schaffen es Consultingfirmen, eine so zentrale Rolle in unserer Wirtschaft einzunehmen, und was ist dabei wirklich ihre Leistung? Hier kommt das ins Spiel, was Mazzucato und Collington „Big Con“ nennen. In Anlehnung an Taschenspielertricks beschreiben sie die Consultingbranche als eine, in der es oft mehr darum ginge, überzeugend zu wirken, als überzeugend zu sein. Consultants seien zwar keine reinen Hochstapler:innen, aber dennoch ist das, was sie anbieten oft eher das notwendige Selbstbewusstsein als tatsächliche Fähigkeiten, detaillierte Probleme zu lösen. So ist das Wissen, das Consultingfirmen haben, oft oberflächlicher, als es für wirklich individuelle Beratung notwendig wäre. PowerPoint-Slides werden recycelt, und Pläne zur Unternehmensumstrukturierung kommen teils aus Bereichen, die wenig mit dem aktuellen Klienten zu tun haben, und führen zu teils fatalen Ergebnissen. Selbst für die jungen Berater:innen führte das nur allzu häufig zu Enttäuschungen. Die Consultingbranche spricht selbst davon, hoch qualifizierte, aber vor allem ziellose Absolvent:innen von Eliteuniversitäten zu rekrutieren. Deren Hoffnungen, in der Beratung sektorspezifisches Insiderwissen oder gar eine sinnerfüllte Tätigkeit zu erlangen, stellt sich häufig als Fehleinschätzung heraus.

Trotz – oder gerade wegen – dieser schwer zu definierenden Fähigkeiten haben es Consultingfirmen geschafft, sich zu etablieren. Für Politiker:innen und Unternehmen erfüllen

sie oft die Rolle einer unabhängigen Instanz, die bei Unklarheit eine vermeintlich neutrale Meinung abgibt. So können unliebsame Entscheidungen abgewälzt werden, und die eigene Vorstellung kann noch einmal bekräftigt werden. Außerdem – und das ist einer der zentralsten Punkte für Mazzucato und Collington – ist es nicht so einfach, einmal outgesourcete Leistungen wieder inzusourcen. Das wissen auch die Consultingfirmen und bieten ihre Leistungen anfangs oft zu geringen Kosten oder gar gratis an. Die Institutionen, die sich darauf einlassen, geraten dadurch in ein Abhängigkeitsverhältnis, in dem mit der Zeit auch das Wissen und die Fähigkeiten zur Leistungserbringung verloren geht. Somit kommen die beiden Autor:innen zu dem Schluss, dass der Aufstieg der Consultants gleichzeitig zum Abstieg von Insiderwissen in Staatsbürokratien geführt hat. Die Konsequenz davon ist nicht nur, dass die Berater:innen ein Quasimonopol auf gewisse Tasks erlangen konnten, sondern es resultieren daraus auch demokratiepolitisch fragwürdige Entwicklungen, wo wirtschafts- und sozialpolitische Umstrukturierungen von Firmen mit nicht nur Profitinteressen, sondern womöglich auch Interessenskonflikten durchgeführt werden.

### **Schockierende Fallstudien**

Die Analyse des verloren gegangenen Wissens und der fehlenden Fähigkeiten in öffentlichen Institutionen ist der größte theoretische Beitrag, den Mazzucato und Collington in ihrem grundsätzlich sehr empirischen Werk liefern. Während sich das Buch stark an Fallbeispielen entlanghangelt, kommt dieser Punkt in nahezu jedem Kapitel als die stärkste Kritik der Consultingindustrie vor. Hier merkt man die theoretische Verortung im Strukturalismus. Mit der These,

dass Entwicklung und ein funktionierender Staat nicht ohne die notwendigen „capabilities“ möglich sind, ordnet sich „The Big Con“ in die Literatur zum Entwicklungsstaat ein und stellt auch eine Kontinuität zu Mazzucatos früheren Büchern her. Dementsprechend ist auch die Alternative der Autorinnen eine Rückbesinnung auf die ursprünglichen Fähigkeiten von Staatsinstitutionen, die nur dann gut funktionieren können, wenn nicht nur PowerPoint-Folien, sondern auch „tacit knowledge“, also implizites Wissen, über Jahre weitergegeben werden kann.

Die größte Leistung von Mazzucato und Collington ist aber trotzdem das genaue Hinsehen in einem unterbelichteten Bereich. Angefangen mit dem Einfluss von Consultants

bei der Abwicklung der Sparmaßnahmen im Zuge der Eurokrise über den Bau eines schwedischen Spitals, dessen Kosten in exorbitante Höhen schossen, bis hin zur Rolle von Beratungsfirmen im Kampf gegen die Klimakrise geben die Autor:innen Einblick in das Geschäftsmodell der Größen wie PwC, McKinsey oder BCG und zeigen detailliert Widersprüche, Schwächen und Interessenkonflikte auf. Es wundert, dass diese Skandale selten auf den Titelseiten der Medien zu finden sind, so abstrus wirken sie zum Teil. Nach der Lektüre von „The Big Con“ wird man auf jeden Fall schneller hellhörig, wenn wieder einmal verkündet wird, dass Beratungsunternehmen die Abwicklung öffentlicher Leistungen übernehmen sollen – und wartet auf den nächsten Skandal.