



**Institute for Strategy and Business Economics
University of Zurich**

Working Paper Series
ISSN 1660-1157

Working Paper No. 3

**Zur Funktion von Topmanagement-Beratungen als “Karriere-
sprungbrett” für High Potentials**

Egon Franck, Torsten Pudack, Christian Opitz

September 2001

Zur Funktion von Topmanagement-Beratungen als „Karrieresprungbrett“ für High Potentials

Egon Franck, Torsten Pudack,^{*} Christian Opitz^{**}

Universität Zürich, TU Bergakademie Freiberg

Abstract: Due to specific production conditions consultancies have advantages over firms from other industries in assessing the quality of human capital. But only top-management-consulting firms will economize on these advantages by offering filtering services to the labor market. We assume top-management-consulting to be a credence good, whose quality cannot be signaled via reputation. However, production technology makes the human capital of any consultant observable to his clients. Being the only important input factor into the production process high quality human capital may serve as a valid signal for high quality consulting. In our argument superior possibilities and strong incentives of top-management-consulting firms to perform filtering services hold as an explanation for their strong position among the most successful recruiters of high potentials. Using such filtering services in an otherwise pooled labor market is beneficial to both, high potentials and their employers.

^{*} Lehrstuhl für Unternehmensführung und –politik, Universität Zürich, Plattenstrasse 14, CH-8032 Zürich.

^{**} Lehrstuhl für Industriebetriebslehre, TU Bergakademie Freiberg, Lessingstrasse 45, D-09599 Freiberg.

Inhaltsübersicht

- 1 Einleitung und Problemstellung
- 2 Das Problem der Qualitätsunsicherheit beim Angebot von Beratungsleistungen
 - 2.1 Versagen des Reputationsmechanismus bei Vertrauensgütern
 - 2.2 Abhilfe durch inputorientierte Qualitätskommunikation
- 3 Relative Leistungsturniere als Screeningtechnologie
- 4 Warum Unternehmen systematisch schlechtere Turnierveranstalter als Unternehmensberatungen sind
 - 4.1 Inhomogenere Turnierbedingungen und geringere Verfügbarkeit von Marktsignalen für die Leistungsbewertung
 - 4.2 Spezifischeres Humankapital
- 5 Das Bewerbungskalkül von Hochschulabsolventen und die Herausbildung eines hierarchischen Marktes für Beratungsleistungen
- 6 Schlussfolgerungen

1 Einleitung und Problemstellung

Auf dem Arbeitsmarkt für Hochschulabsolventen ist ein zunehmender Wettbewerb um die bestqualifizierten Bewerber zu beobachten.¹ Verschiedene Untersuchungen beschäftigen sich mit einer speziellen Gruppe von Personen, den sogenannten „High Potentials“, denen sich aufgrund ihrer besonderen Humankapitalausstattung weit überdurchschnittliche Karrieremöglichkeiten bieten.²

Topmanagement-Beratungen, wie z.B. *McKinsey&Company* oder *The Boston Consulting Group* (BCG), haftet in diesem Zusammenhang das Image von besonders attraktiven Erstarbeitgebern für diese Klientel an. Ein Grund hierfür ist die weit verbreitete Auffassung, dass eine temporäre Tätigkeit als Berater für eine weitere Karriere in anderen Unternehmen ausgesprochen förderlich sei. Diese Vorstellung von dem Beratungsunternehmen als „Karrieresprungbrett“ hält sich hartnäckig.

Ob Beratungen dieser Reputation indes tatsächlich gerecht werden, ist unseres Wissens dagegen bis heute nicht nachgewiesen worden. Zwar lassen sich immer wieder erfolgreiche Karrieren von Ex-Beratern ausmachen.³ Ein streng wissenschaftlicher Nachweis für die Sprungbrettfunktion lässt sich auf diese Weise jedoch nicht führen. Möglicherweise hätten diese Personen ihre aktuellen Positionen auch ohne eine dazwischen geschaltete Beratertätigkeit erreicht. Selbst eine Überlegenheit von rein unternehmensinternen Karrieren lässt sich nicht von vornherein ausschließen. Aufschluss könnte nur ein aufwendiger Vergleich unterschiedlicher Karriereverläufe liefern: Neben dem Werdegang von Ex-Beratern müsste man eine Kontrollgruppe untersuchen, die bis auf die Beratertätigkeit in allen anderen Belangen (wie z.B. Ausbildung, Talent, Herkunft und vieles mehr) möglichst ähnlich veranlagt ist. Entsprechend angelegte empirische Untersuchungen sind uns nicht bekannt.

Von diesem wissenschaftlichen Beweis selbst ist jedoch die *Auffassung* zu unterscheiden, dass Beratungen als Karrieresprungbrett funktionieren. Die Attraktivität von Top-

1 Exemplarisch *Zucker* (2001); *Chambers et al.* (1998).

2 Vgl. exemplarisch *Lombardo/Eichinger* (2000); *Cope/Risher* (1998); *Burke* (1997) und *Williams/Cothrel* (1997). In den USA konzentrieren sich High Potentials an den bekannten Elite-Universitäten. Für Deutschland hat *Franke* (1999) eine breit angelegte empirische Untersuchung zur Identifikation und zum Realbild dieser Klientel vorgelegt.

3 Ein besonders prominentes Beispiel hierfür ist die Karriere von *Dr. Klaus Zumwinkel*, Vorstandsvorsitzender der *Deutsche Post AG*. Zumwinkel war zuvor Director bei *McKinsey&Company*.

management-Beratungen als Erst- bzw. Interimsarbeitgeber ist in der Praxis ungebrochen. In allen uns bekannten Erhebungen zum Berufsauswahlverhalten von High Potentials rangieren diese Unternehmen durchgängig auf den ersten Plätzen.⁴ Die Abwanderungsquoten dort betragen zwischen 15 und 20 Prozent pro Jahr.⁵

Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang auf eine Studie des *Manager-Magazin* (2000) „CEO of the future“ verwiesen, in der explizit zwischen „Wunschkarrieren“ und „bestem Einstieg für den Karrierebeginn“ unterschieden wird.

Wunschkarrieren

Leitende Position und Manager	34,5
Berater	26,5
Selbständig	11,0
Sonstiges	17,0
Keine Vorstellung	11,0

Angestrebte Ziele; in Prozent aller Befragten

Der beste Einstieg für den Karrierebeginn

Beratung	1,89
Verkauf und Vertrieb	2,13
Marketing und Werbeleitung	2,37
Controlling	2,43
Personalmanagement	2,94
Forschung und Entwicklung	2,98
Produktion	3,21

Mittelwerte auf einer fünfstufigen Skala von 1 (sehr förderlich) bis 5 (sehr hinderlich)

Hiernach ist eine Karriere als Berater *auf längere Sicht* offenbar weniger interessant als die Position eines leitenden Angestellten in einem Konzern. Als Einstieg für den *Karrierebeginn* liegen Unternehmensberatungen dagegen an erster Stelle.

4 Vgl. z.B. die Untersuchungen von Trendence-Institut für Personalmarketing (1999); Universum Communications (2000) und Wirz (2001).

5 Vgl. exemplarisch Kluge (2000) und Wittkemper (2000).

Die Verbreitung der Auffassung, Beratungen funktionierten als Karrieresprungbrett, schlägt sich also auch in den Ergebnissen empirischer Untersuchungen über den Berufseinstieg und die Karriereplanung von High Potentials nieder. In unserem Beitrag untersuchen wir, ob diese Auffassung aus einer theoretischen Perspektive nachvollziehbar erscheint. Wir fragen: Welches sind die ökonomischen Mechanismen, auf denen eine solche Funktion der Beratung als Karrieresprungbrett beruhen könnte?

Traditionelle Erklärungsmuster liefern nur unvollständige Hinweise. Stark ansteigende Lohnprofile innerhalb von Beratungen und anderen partnerschaftlich organisierten Unternehmen, wie z.B. Anwalts- und Wirtschaftsprüfungskanzleien oder manchen Investmentbanken, werden als „deferred compensation schemes“ bezeichnet und lassen sich aus Anreiz- und Risikoallokationsaspekten ökonomisch begründen.⁶ Das Prinzip dieser Entlohnung sieht eine Bezahlung von Mitarbeitern zunächst unter ihrem Wertgrenzprodukt und später darüber hinaus vor.⁷

Aus dieser Perspektive werden Berater erst im Laufe einer anhaltenden Beraterkarriere für ihren anfänglichen Gehaltsverzicht vollständig kompensiert. Das Puzzle ist offensichtlich: Warum sollten sich High Potentials gezielt auf ein von Anfang an als vorübergehend geplantes Engagement bei einer Topmanagement-Beratung einlassen, wenn dieses einer systematischen Ausbeutung gleichkommt?

Es muss weitere Gründe geben, die Topmanagement-Beratungen als Erstarbeitgeber auch für die High Potentials attraktiv erscheinen lassen, die nicht für immer in der Beratung verweilen wollen. Aus der Personalökonomik lassen sich zwei mögliche Aus-

6 Exemplarisch *Lazear* (1981); *Rosen* (1986).

7 Ein Vergleich der Einstiegsgehälter offenbart im Durchschnitt leichte Abweichungen zugunsten von Beratungsunternehmen, vgl. z.B. *Staufenbiel* (2000). Zwei Faktoren könnten jedoch bewirken, dass Beratungen zu Beginn tatsächlich *geringere* Gehälter bezahlen als Unternehmen aus anderen Branchen. Zum einen werden Beratergehälter bereits durch das geforderte Ausmass an Flexibilität und Arbeitseinsatz weitgehend relativiert. Darüber hinaus könnten Beratungen, wie dieser Beitrag nahe legt, im Durchschnitt talentiertere Absolventen beschäftigen. Diese würden auch in anderen Unternehmen höher bezahlt, als die durchschnittlichen Werte für eben diese Unternehmen ausweisen. Einen weiteren Hinweis auf das Vorliegen einer „deferred compensation“ liefern die Gehälter innerhalb von Beratungsunternehmen selbst. Exemplarisch sei auf die Unternehmung *McKinsey&Company* verwiesen, vgl. *Luber* (1998); *Balzer/Wilhelm* (1995). Berater verdienen dort als „Fellows“ am unteren Ende des Beförderungsspektrums zwischen 120 und 140 Tsd. DM und als „Director“ am oberen Ende bis zu 4 Mio. DM. Eine Rückführung dieses Differentials allein auf unterschiedliche Produktivitäten erscheint einfach unrealistisch, zumal wenn man berücksichtigt, dass auch Partner nicht wesentlich längere Arbeitszeiten als Analysten leisten können und die Gehaltsunterschiede zwischen Mitarbeitern derselben Hierarchieebene relativ gering sind. Die „Anfänger“ kommen hier ganz offensichtlich für die „üppige“ Versorgung der „Finalisten“ auf.

gangspunkte für die Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung ableiten: Beratungen könnten Mitarbeiter mit überlegenem Humankapital ausstatten, so dass Ex-Berater in ihren neuen Jobs eine höhere Produktivität als andere Kandidaten aufweisen. Neben dieser Veredelung könnten Beratungen jedoch auch eine überlegene Selektion von Humankapital leisten. Unternehmen stellen Ex-Berater ein, weil Beratungen komparative Vorteile im Screening von Mitarbeitern haben. Diese zweite Perspektive wollen wir im folgenden weiter ausführen.

2 Das Problem der Qualitätsunsicherheit beim Angebot von Beratungsleistungen

2.1 Versagen des Reputationsmechanismus bei Vertrauensgütern

Klienten von Unternehmensberatungen können sich ex ante typischerweise kein abschliessendes Bild über die Qualität der von einem bestimmten Anbieter zu erwartenden Beratungsleistung machen. Weil Beratungsleistungen zum Zeitpunkt des Engagements einer Unternehmensberatung in der Regel noch gar nicht existieren, ist eine Inspektion dieser Leistungen schlichtweg unmöglich. Nachfrager sind unter diesen Bedingungen mit einem erheblichen Ausmass an Qualitätsunsicherheit konfrontiert.⁸ Um diesem Problem zu begegnen, müssen Unternehmensberatungen daher zusätzlich zur Erstellung von Beratungsleistung auch in die Produktion sogenannter Signale⁹ für die Qualität ihres Angebots investieren.

In der Literatur wird in diesem Zusammenhang immer wieder auf den sogenannten Reputationsmechanismus verwiesen.¹⁰ Anbieter, die wiederholt Leistungen in der versprochenen Qualität liefern, bauen Reputationskapital auf, das von unzufriedenen Nachfragern durch die Kommunikation ihrer schlechten Erfahrungen beschädigt werden kann. Je höher das Reputationskapital, das ein Anbieter zu verlieren hat, desto stärker sind seine

8 *Akerlof* (1970) zeigt, wie Qualitätsunsicherheiten im Extremfall zu Marktversagen führen können.

9 Vgl. zur Qualitätskommunikation über Signale grundlegend *Spence* (1973; 1974).

10 Vgl. für einen Überblick *Büschken* (1999).

Anreize, Qualitätsversprechen tatsächlich auch zu erfüllen und desto leichter werden sich Nachfrager trotz Qualitätsunsicherheit auf Transaktionen einlassen.

Das Funktionieren des Reputationsmechanismus setzt jedoch voraus, dass sich Nachfrager zumindest ex post ein zutreffendes Urteil über die Qualität der empfangenen Leistungen bilden können. Bei den Leistungen muss es sich also um sogenannte Erfahrungsgüter handeln.¹¹ Wir sind der Auffassung, dass diese Bedingung nicht für alle Beratungsleistungen in gleicher Weise erfüllt ist.

Wollte man bspw. die Ergebnisse einer Strategieberatung, wie sie typischerweise von Topmanagement-Beratungen angeboten wird, ermitteln, würden Informationen über die Entwicklung des Unternehmens bei der Umsetzung alternativer Strategien benötigt. Weil ein Unternehmen jedoch stets auf eine Auswahl aus diesem Strategieportfolio beschränkt ist, können solche Informationen nicht gewonnen werden. Die Beurteilung der Ergebnisse einer Strategieberatung scheitert somit am Fehlen eines geeigneten Beurteilungskriteriums. Darüber hinaus wird die Leistung der an einer Strategieberatung beteiligten Consultants auf dem Weg von der Konzeption bis zur praktischen Umsetzung durch eine Vielzahl von Dritteinflüssen überlagert. Ein Rückschluss vom Ergebnis der Beratung auf den Beitrag der beteiligten Consultants ist daher nur schwer möglich. Hinzu kommt, dass Beratungsprojekte im Strategiebereich ihre vollen Wirkungen erst im Verlaufe mehrerer Jahre entfalten. Ob aber nach langer Zeit verfügbare Erfahrungen mit einer konkreten Strategie noch eine besondere Relevanz für das erneute Engagement einer Unternehmensberatung besitzen, erscheint zumindest fraglich.

Unter diesen Bedingungen macht es für den Anbieter keinen Sinn, sich in irgendeiner Weise von dem zukünftigen Urteil der Nachfrager abhängig zu machen, wenn dieses zwangsläufig unfundiert oder irrelevant ist. Strategieberatung ist in hohem Masse Vertrauenssache. Qualitätskommunikation im Bereich von Vertrauensgütern, d.h. die Qualitätskommunikation von Topmanagement-Beratungen, muss daher über den Reputationsmechanismus hinaus gehen.

Barzel (1982) schlägt in diesem Zusammenhang die Kommunikation der nicht beobachtbaren Leistungsqualität über die Qualität der eingesetzten Produktionsfaktoren als mögliche Handlungsoption vor. Diese setzt jedoch einen engen technologischen Zu-

11 Vgl. hierzu ursprünglich *Nelson* (1970).

sammenhang zwischen Input- und Outputqualität voraus. Wir glauben, dass sich ein derartiger Zusammenhang zwischen der Beratungsqualität und der Qualität des als Input bei der Beratungsproduktion eingesetzten Humankapitals tatsächlich begründen lässt.

2.2 Abhilfe durch inputorientierte Qualitätskommunikation

Neben Humankapital werden zur Produktion von Beratungsleistungen Kommunikations-, Informations- und Transportinfrastrukturen eingesetzt. In diesem Bereich hat die technologische Entwicklung jedoch Unteilbarkeiten und Spezifität weitestgehend eliminiert. Weil alle Berater gewissermaßen mit den gleichen „Waffen“ ausgestattet werden können, hängt die Qualität der Beratungsleistungen vorwiegend von den „Kämpfern“ selbst, genauer ihrem Humankapital, ab.

Zusätzlich ermöglicht die für die Erstellung von Beratungsleistungen typische Teamarbeit die Entstehung sogenannter Peer-Effekte.¹² Peer-Effekte beschreiben allgemein das Phänomen, dass Interaktionsprozesse zwischen homogenen Individuen effizienter verlaufen als zwischen inhomogenen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass die Beiträge einzelner hochqualifizierter Berater in einem Team gleichfalls talentierter, gut ausgebildeter Kollegen besser genutzt werden können als in einer inhomogenen Gruppe. Hochwertiges Humankapital entfaltet seine volle Wirkung deshalb erst dann, wenn in ausreichendem Masse weiteres hochwertiges Humankapital für die Entstehung von Peer-Effekten zur Verfügung steht. Die Qualität des Humankapitals der Berater stellt somit den einzig wirklich qualitätsrelevanten Input bei der Produktion von Beratungsleistungen dar.

Aber auch bei dem Humankapital eines Consultant handelt es sich nicht um ein Gut, von dessen Qualität sich Klienten durch bloße Inspektion ein zutreffendes Bild machen könnten. Durch die Produktion von Beratungsleistungen in Projektteams, die aus Consultants und Mitarbeitern des Klienten bestehen, werden die Eigenschaften der vor Ort arbeitenden Consultants jedoch erfahrbar. Während der vergleichsweise engen und langfristigen Zusammenarbeit im Projektteam können Klienten bzw. deren Mitarbeiter

12 Die Rolle von Peer Effekten wird üblicherweise im Kontext der Ausbildung diskutiert. Vgl. hierzu z.B. *Arnott/Rowse* (1987); *Evans et al.* (1992); *Epple/Romano* (1998) und *Winston* (1999).

ausführliche Informationen über die Fähigkeiten und das Engagement der eingesetzten Berater sammeln. Obwohl sich Klienten also auch ex post kein zutreffendes Bild über die Qualität der Beratungsleistung selbst machen können, besitzen sie dennoch Informationen über die Qualität der zur Leistungserstellung bereitgestellten Inputs. Technologiebedingt schliessen sie von hochwertigen Inputs auf hochwertige Beratungsleistungen. Vor diesem Hintergrund haben Beratungsunternehmen, die Vertrauensgüter anbieten wollen, Anreize, zur Leistungserstellung nur handverlesene „Köner“ beim Klienten antreten zu lassen.

Hingegen sind Unternehmensberatungen, deren Beratungsleistungen - etwa im Bereich der Gestaltung von EDV-Lösungen - für die Klienten ex post beurteilbar sind, nicht mit derartigen Anreizen ausgestattet. Ihre Klienten werden sich nämlich nicht die Umstände machen, gezielt Informationen über die Qualität der angetretenen Berater zu sammeln, wenn sie die Qualität der gelieferten Leistungen vergleichsweise einfach auf direktem Wege beurteilen können. Es dürfte ihnen daher auch weitestgehend gleichgültig sein, wie und von wem diese Leistungen produziert wurden. Ähnliches gilt häufig auch für Unternehmen aus dem Industriesektor: Qualitätsunsicherheit, bspw. bei Pkws, kann nämlich weitaus effizienter über das Angebot von Probenutzungen oder von differenzierten Garantien beseitigt werden als durch die Kommunikation des Humankapitals eines an der Produktion oder der Entwicklung des Autos beteiligten Ingenieurs. Anbieter von Erfahrungsgütern haben daher lediglich Anreize, für eine effiziente Erstellung der versprochenen Leistungen Sorge zu tragen.

Unternehmensberatungen, die Outputqualität über das Humankapital ihrer Mitarbeiter signalisieren, werden dagegen besondere Screeningtechnologien entwickeln, die ein Filtern des Humankapitalangebotes ermöglichen. Nur so ist sichergestellt, dass die bei Klienten eingesetzten Consultants tatsächlich über die erforderliche Humankapitalausstattung verfügen. Im Folgenden wollen wir deshalb die Technologie, mit der solche Filterdienste erstellt werden können, näher beschreiben.

3 Relative Leistungsturniere als Screeningtechnologie

Das Konzept relativer Leistungsturniere, sogenannter Rank-order Tournaments, wurde erstmals von *Lazear/Rosen* (1981) in die ökonomische Diskussion eingeführt.¹³ *Lazear/Rosen* argumentieren, dass eine absolute, outputorientierte Leistungsbewertung, die sich an einem festgelegten Ziel orientiert, mit prohibitiven Kosten verbunden ist, wenn das Erreichen oder Verfehlen dieses Ziels nur schwer beobachtet werden kann.¹⁴ Genau dies ist bei der Beurteilung von Humankapital der Fall. Meist lässt sich die Qualität von Humankapital auch nach umfangreichen Tests nicht anhand einer kardinalen Messlatte erfassen. Verwertbare Qualitätsinformationen liefert nur eine relative Leistungsbewertung, d.h. der direkte Vergleich zwischen mehreren Humankapitalisten.

Unter der Voraussetzung, dass alle Teilnehmer unter standardisierten und damit vergleichbaren Bedingungen antreten, lassen sich die im Turnierverlauf gewonnenen Informationen - „Kandidat X war besser als Kandidat Y.“ - zu einer Rangfolge der Kandidaten zusammenfassen. Der von einem Kandidaten erreichte Rang sendet dabei ein Signal für die nicht beobachtbare Qualität seines Humankapitals aus.

Die Teilnehmer relativer Leistungsturniere kalkulieren ihr Anstrengungsniveau in einer Runde nicht nur auf der Grundlage des Kompensationsniveaus dieser Runde, sondern sie berücksichtigen stets auch den Erwartungswert des im Falle eines Rundensiegs entstehenden zusätzlichen Einkommensstroms durch Beförderung. Neben dem aktuellen Einkommen werden Turnierteilnehmer also auch durch Optionen auf das Einkommen der nachfolgenden Turnirrunden entlohnt. Der Wert dieser Optionen für den einzelnen Kandidaten ist von seinen Chancen abhängig, in diese Runden befördert zu werden.¹⁵

Setzt sich ein Kandidat gegen seine Konkurrenten nicht durch, dann ist seine Weiterbeschäftigung ökonomisch nicht mehr attraktiv.¹⁶ Aufgrund der Entwertung seiner Option auf das Einkommen der nächsten Runden hat er Anreize, sein Anstrengungsniveau, verglichen mit einem noch hoffnungsvollen Neuanfänger, erheblich zu reduzieren. Darüber hinaus besetzt er einen Platz, der ansonsten im Beförderungsturnier zur Gewinnung von

13 Beispiele für die Verbreitung relativer Leistungsturniere liefert *Rosen* (1988), S. 77-81.

14 Vgl. überblicksartig *Winter* (1996).

15 *Rosen* (1986); *Gifford/Kenney* (1986).

16 Exemplarisch *Brown* (1997).

Informationen über die relative Leistungsfähigkeit anderer Kandidaten verwendet werden kann. Es ist daher nachvollziehbar, wenn Turnierveranstalter zur Erhaltung der Filterleistung ihrer Leistungsturniere konsequent mit sogenannten „Up-or-out Rules“ operieren.¹⁷

Die Umstände der Produktion von Beratungsleistungen legen nahe, dass Unternehmensberatungen bspw. im Vergleich zu Industrieunternehmen über Vorteile bei der Ausrichtung von Rank-order Tournaments verfügen. Im folgenden wollen wir diese Vorteile im Detail betrachten und die Bedingungen untersuchen, die Unternehmen veranlassen könnten, Abstriche an der Qualität ihrer Leistungsturniere hinzunehmen.

4 Warum Unternehmen systematisch schlechtere Turnierveranstalter als Unternehmensberatungen sind

4.1 Inhomogenere Turnierbedingungen und geringere Verfügbarkeit von Marktsignalen für die Leistungsbewertung

Aussagekraft und Präzision des Verfahrens der relativen Leistungsbewertung sind eng an die Homogenität der Turnierbedingungen geknüpft.¹⁸ Diese kann sich auf verschiedene Bereiche beziehen.

Die in Unternehmen aus anderen Branchen übliche stärkere Aufgabenspezialisierung führt zunächst dazu, dass Nachwuchsmanager nur unter vergleichsweise inhomogenen Umweltbedingungen an einem Leistungsturnier teilnehmen können. Weil z.B. Manager in unterschiedlichen Funktional- oder Produktbereichen einer Unternehmung fachlich teilweise stark differierende Aufgaben zu bewältigen haben, sind direkte Leistungsvergleiche zwischen diesen Mitarbeitern nur wenig aussagekräftig.

Im Vergleich dazu sind die Arbeitsbedingungen in Unternehmensberatungen erheblich homogener. Alle Berater „wandern“ im Grunde von Projekt zu Projekt bei externen

17 Kräkel (1998) sowie die dort zitierte Literatur.

18 Vgl. Kräkel (1998); Winter (1996) und Milgrom/Roberts (1992), S. 192ff.

Klienten und setzen dort im wesentlichen allgemeine, d.h. auch tatsächlich von Projekt zu Projekt transferierbare Fähigkeiten ein. Diese Vergleichbarkeit der Einsatzbedingungen erleichtert die Veranstaltung von Leistungsturnieren zwischen Beratern.

Neben heterogenen Umweltbedingungen beeinflussen heterogene Agenten Turniere nachteilig.¹⁹ Nur wenn der Ausgang eines Turniers aufgrund einer ähnlichen Veranlagung der Teilnehmer offen ist, stellen sich die erwünschten Motivations- und Selektionseffekte ein. Eine grössere Homogenität von Beratern einer Hierarchieebene ergibt sich bereits aus ihrer geringeren Aufgabenspezialisierung. Darüber hinaus versuchen Beratungen eine homogenere Qualität ihrer Mitarbeiter auf jeder Stufe über vereinheitlichte Ein- und Aufstiegsriterien und „Up-or-out Rules“ sicherzustellen.

Homogenität ist schliesslich auch im Zusammenhang mit der Bewertung von Turnierteilnehmern von Bedeutung. Verschiedene Arbeiten zeigen die Vorteilhaftigkeit von subjektiven Performance-Massen, wenn es um die Beurteilung komplexer Aufgaben, sogenanntes „multi-tasking“, geht.²⁰ Vorgesetzte bewerten ihre Mitarbeiter z.B. im Rahmen von Beförderungentscheidungen anhand ihres persönlichen Eindruckes. Auf diese Weise lässt sich ein zwar subjektives, dafür aber relativ komplettes Bild erzeugen. Einzelne objektive Masse bilden dagegen immer nur einen Teil der Gesamtaufgabe ab. Ihre Verwendung kann zu einer unerwünschten Fehlallokation des Arbeitseinsatzes führen. Mitarbeiter verlegen sich auf die Produktion der Aufgaben, die explizit belohnt werden.

Innerhalb von Beratungen werden Berater von verschiedenen Vorgesetzten bewertet, wenn sie in Projekten mit unterschiedlicher Besetzung arbeiten. Auf diese Weise lassen sich Beurteilungen miteinander vergleichen. Berater werden also zwar subjektiv, aber durch Einbezug der gleichen Vorgesetztengruppe in jedes Beurteilungsverfahren dennoch nach vergleichbaren subjektiven Kriterien bewertet. Anderen Unternehmen gelingt eine solche Standardisierung dagegen weniger. Wie sollen z.B. die Urteile verschiedener Abteilungsleiter über einzelne Mitarbeiter ihrer Abteilungen miteinander verglichen werden? Grosse Unternehmen haben darüber hinaus das Problem wohlfahrtsmindernder „influence activities“. Mitarbeiter versuchen sich bei Vorgesetzten beliebt zu machen,

19 Exemplarisch *Gibbons/Murphy* (1990); *Winter* (1996), S. 911f. und *Gibbs* (1994), S. 497f.

20 Vgl. hierzu *Baker/Gibbons/Murphy* (1994) sowie der Überblick bei *Prendergast* (1999), S. 21ff.

um eine gute Bewertung zu erzielen.²¹ Mit steigender Anzahl an wechselnden Vorgesetzten in einer Vielzahl von Projekten sinkt der Wert dieser Aktivitäten.

Schliesslich müssen sich Consultants mit jedem Projekt beim Klienten, also auf dem Markt, bewähren. Überspitzt formuliert können Unternehmensberatungen ihre Leistungsturniere zumindest teilweise über ihren Absatzmarkt austragen. Berater, denen es immer wieder gelingt, lukrative Projekte zu akquirieren und die Klienten zufrieden zu stellen, werden vom Markt automatisch mit einem validen Qualitätssignal ausgestattet. Beratungen können diese Marktsignale „kostenlos“ als Beurteilungskriterium in ihren Leistungsturnieren nutzen, während Unternehmen geeignete Beurteilungskriterien für Managementleistungen erst aufwendig intern generieren müssen. Die Schwierigkeiten, vom Unternehmenserfolg auf die Erfolgsbeiträge einzelner Manager zurückzuschliessen, sind hinreichend bekannt.

Weil sie im Vergleich zu den Unternehmensberatungen mit inhomogeneren Turnierbedingungen und einer geringeren Verfügbarkeit von Marktsignalen für die Leistungsbewertung fertig werden müssen, haben Unternehmen generelle Nachteile bei der Organisation von relativen Leistungsturnieren. Aus der Perspektive besonders talentierter Turnierteilnehmer schlagen sich diese Nachteile in einem erhöhten Risiko, dass ihr besonderes Talent nicht entsprechend bewertet oder erkannt wird, nieder. Je talentierter ein Kandidat ist, desto mehr ist er daher an einem Screening durch die Beratung interessiert.

4.2 Spezifischeres Humankapital

Bisher haben wir relative Leistungsturniere lediglich unter Screeningaspekten betrachtet. Humankapital wird jedoch nicht nur gefiltert, sondern im Turnierverlauf auch veredelt, wenn „on the job“ neue Fähigkeiten erworben werden.²² Nach unserer Auffassung unterscheiden sich die Veredelungseffekte in Unternehmensberatungen von jenen in Unternehmungen und zwar so, dass für Unternehmungen besondere Anreize entstehen,

21 Vgl. ursprünglich *Milgrom/Roberts* (1988).

22 Die Möglichkeit während des Turniers zu lernen führt nicht zu einer Verzerrung des Turnierergebnisses, da davon auszugehen ist, dass talentierte Turnierteilnehmer in der Lage sind, schneller oder mehr zu lernen, als ihre weniger talentierten Konkurrenten, vgl. *Gifford/Kenney* (1986), S. 308.

ihre Leistungsturniere durch eine Aufweichung der Up-or-out Rule weiter zu schwächen.

Anfänger in Beratungsunternehmen bauen Humankapital auf, das man in der Terminologie von *Becker* (1993) als allgemein charakterisieren kann. Gegenstand der verschiedenen Projekte, die der einzelne Berater in seiner Karriere nicht in einem, sondern in vielen Unternehmen absolvieren wird, ist zumeist die Vorbereitung von Managemententscheidungen oder die Verbesserung von Querschnittsfunktionen. Zur Erarbeitung von Problemlösungen wird deshalb ein unternehmensunabhängiger Methodenbaukasten angewandt. Erfahrungen mit der Umsetzung gross angelegter Kostensenkungsprogramme oder der Einführung neuer Informations- und Kommunikationssysteme sind deshalb auf viele Unternehmen übertragbar. Weil Unternehmensberater die Veredelungseffekte des absolvierten Leistungsturniers problemloser in Unternehmen anderer Branchen „mitnehmen“ können, müssen sie keine Entwertung ihrer Humankapitalinvestitionen durch Up-or-out Rules befürchten. Im Gegenteil: Sie können auf den weiter vorne beschriebenen „Wanderungen“ von Projekt zu Projekt sogar Informationen über Arbeitgeber und Stellen ausserhalb der Beratungsbranche sammeln. Im Falle des „Out“ nehmen sie daher an neuerlichen Matchingprozessen mit einer wesentlich verbesserten Informationsbasis über mögliche Arbeitgeber und Tätigkeitsfelder teil.

Das trifft für Managementaspiranten in Unternehmen nicht zu, weil sich ein grosser Teil der Veredelungseffekte als unternehmensspezifisches Humankapital niederschlägt. Manager verbringen wesentliche Teile ihrer Zeit mit der Koordination der Leistungserstellung im Unternehmen. Sie beobachten die Entwicklung der Absatz- und Beschaffungsmärkte des Unternehmens sowie der relevanten Produkt- und Prozesstechnologien. Grosse Teile dieses Wissens sind in anderen Unternehmen von weit geringerem Wert. Up-or-out Rules senken den Anreiz von Managern, in unternehmensspezifisches Humankapital zu investieren, da sie, anders als die allgemeiner ausgebildeten Berater, im Falle eines Ausscheidens kaum Erträge aus diesen Investitionen zu erwarten haben. In dem Masse, wie sich nun Unternehmen an ihren Investitionen beteiligen, verlieren auch sie die ihnen zustehenden Renten. Letztlich vernichtet die Up-or-out Rule bei spezifischem Humankapital ökonomischen Wert, da erlernte Fähigkeiten und Fertigkeiten im Falle eines Ausscheidens keiner produktiven Verwendung mehr zuführbar sind.

In diesem Zusammenhang ist einerseits die Verfälschung relativer Leistungsturniere durch das Aussetzen strenger Up-or-out Rules ausserhalb der Beratungsbranche nach-

vollziehbar. Die vergleichsweise geringere Spezifität der Humankapitalinvestitionen eröffnet andererseits allen Unternehmensberatungen über die Einhaltung eines rigiden Up-or-out Regimes komparative Vorteile bei der Produktion von Filterdiensten für Humankapital.

5 Das Bewerbungskalkül von Hochschulabsolventen und die Herausbildung eines hierarchischen Marktes für Beratungsleistungen

Angesichts einer z.B. im Vergleich zu den USA nur geringen Qualitätsdifferenzierung zwischen den einzelnen Universitäten stehen deutsche Hochschulabsolventen vor dem Problem, ihre Qualität in einen weitgehend gepoolten Arbeitsmarkt kommunizieren zu müssen. Die Produktion zusätzlicher Qualitätssignale durch die Nutzung von Filtereinrichtungen ist daher für alle überdurchschnittlich qualifizierten Absolventen attraktiv. Sie würden geschädigt, wenn ihr besonderes Potential unentdeckt bliebe und sie lediglich gemäss des Talentedurchschnitts in ihrem Marktsegment entlohnt würden. Aber durch welchen Mechanismus wird die Qualität von Filterdiensten für Hochschulabsolventen beurteilbar?

Unternehmensberatungen können aufgrund technologischer Vorteile relative Leistungsturniere veranstalten, die im Hinblick auf ihre Filterleistung den Turnieren von Unternehmen überlegen sind. Nur Topmanagement-Beratungen, bei deren Leistungen es sich überwiegend um Vertrauensgüter handelt, besitzen aber tatsächlich auch die notwendigen Anreize, diese komparativen Vorteile zu bewirtschaften und hochwertige Filterdienste zu offerieren. Weil sie eine hohe Qualität des Humankapitals ihrer beim Klienten angetretenen Berater sicherstellen müssen, haben sie Anreize, bereits bei der Auswahl der Turnierteilnehmer hohe Massstäbe anzulegen und entsprechend selektiv vorzugehen.

Anhand dieser Selektivität können nun Hochschulabsolventen Rückschlüsse auf die angebotenen Filterdienste ziehen. Angenommen, die Qualität von Filterdiensten für Hochschulabsolventen sei zunächst nicht beurteilbar. Dann verteilen sich die Bewerber *ceteris paribus* zufällig und daher gleichmässig auf alle Unternehmensberatungen. Überdurchschnittliche Selektivität führt dann zu einer überdurchschnittlichen Zahl abgelehnter Bewerber. Weil die Ablehnung von Bewerbungen durch besonders selektive

Unternehmensberatungen auf diese Weise zur weit verbreiteten Erfahrung in dem für Hochschulabsolventen relevanten Segment des Arbeitsmarktes wird, kommuniziert sich Selektivität gewissermassen von selbst.

Pfadabhängigkeiten bedingen nun das Entstehen einer hierarchischen Ordnung der Beratungsunternehmen beim Zugriff auf den Humankapitalmarkt. Unternehmensberatungen mit einer vergleichsweise hohen Bewerberkonzentration können es sich nämlich erlauben, noch selektiver vorzugehen und eine noch grössere Zahl von Bewerbern abzulehnen, ohne befürchten zu müssen, dass in der nächsten Periode die Bewerbungen der High Potentials ausbleiben werden. Das Gegenteil wird der Fall sein: Je hochwertigere Filterdienste einer Unternehmensberatung anbietet, desto attraktiver ist sie als Arbeitgeber für High Potentials. Weil also die talentiertesten Bewerber jene Beratungen bevorzugen, die bereits in der Vergangenheit die talentiertesten Bewerber auswählen konnten, kommt es zu einer stabilen hierarchischen Ausdifferenzierung des Zugangs der Unternehmensberatungen zum Humankapitalmarkt.²³

Stellt Humankapital tatsächlich den qualitätsbestimmenden Produktionsfaktor bei der Beratungsproduktion dar und folgen die Zugangsmöglichkeiten der einzelnen Unternehmensberatungen zum Faktormarkt tatsächlich einer stabilen hierarchischen Ordnung, dann liegt der Schluss nahe, dass sich diese Hierarchie auch im Absatzmarkt wieder spiegelt. Weil die Stellung der Etablierten im Wettbewerb um High Potentials nicht angreifbar ist, kann auch ihre Stellung auf dem Markt für Beratungsleitungen nicht bestritten werden. Nur die Etablierten haben im Humankapitalmarkt Zugang zu den Ressourcen, die für den Erfolg des Angebots von Beratungsleistungen mit Vertrauenseigenschaften ausschlaggebend sind: Vom Kunden als besonders talentiert bewertete Berater.

23 *Winston* (1999) bezeichnet eine stufenartig ausdifferenzierte Reputationsstruktur im amerikanischen Hochschulwesen als „hierarchical market“. Hier sorgt der Wettbewerb um besonders talentierte Studierende für eine stabile Segmentierung in verschiedene Qualitätsniveaus. *Rothschild/White* (1995) untersuchen diesen Effekt im Rahmen eines formalen Modells.

6 Schlussfolgerungen

Überlegene Bedingungen für die Produktion von Filterdiensten und zu den Interessen von überdurchschnittlich guten Hochschulabsolventen kompatible Anreize machen Topmanagement-Beratungen zu einem attraktiven Erstarbeitgeber für High Potentials. Es wird verständlich, warum ein so grosser Teil von ihnen den Berufseinstieg bei einer Topmanagement-Beratung sucht, trotz deferred compensation, hoher Arbeitsbelastung und der permanenten Drohung des „Out“. Die empfangen Qualitätssignale und die bei verschiedenen Klienten gewonnen Informationen über mögliche Arbeitgeber und Tätigkeitsfelder beflügeln auch die Karrieren von ausgeschiedenen Beratern. Kandidaten, die für eine Topmanagement-Beratung gearbeitet und in deren vergleichsweise hartem Leistungsturnier eine bestimmte Hürde genommen haben, bieten sich attraktive Karrierechancen.

Weil die Nutzung von Filterdiensten der Beratungsbranche nur vergleichsweise unspezifische Investitionen erfordert, werden sie auch von denjenigen High Potentials in Anspruch genommen, mit deren langfristigen Lebensplänen eine Beraterkarriere eigentlich nicht vereinbar ist. Der überlegene Marktzugang von Unternehmensberatungen erstreckt sich deshalb nicht nur auf die Gruppe der überdurchschnittlichen Absolventen, für die eine dauerhafte Beraterkarriere in Frage kommt, sondern auf alle High Potentials gleichermaßen.

Gleichzeitig werden die rekrutierten Hochschulabsolventen dem Arbeitsmarkt nicht dauerhaft entzogen. Versehen mit aussagekräftigeren Qualitätssignalen als sie der Hochschulabschluss allein bieten kann, steht eine grosse Zahl der Absolventen bereits nach ein bis zwei Jahren wieder zur Verfügung. Unternehmen können aufgrund dieser Signale offene Stellen auch auf höheren Managementebenen sehr viel gezielter besetzen. Ein Blick auf die vielen erfolgreichen Quereinstiege ehemaliger Topmanagement-Berater in andere Unternehmen legt nahe, dass diese komplexe Lieferbeziehung in der Praxis gut funktioniert.

Unmittelbare Folge des Angebots von Filterdiensten ist eine hierarchische Ausdifferenzierung des Marktes für die Dienste von Unternehmensberatungen. Nur einige wenige Beratungen haben tatsächlich Zugriff auf die besten Absolventen. Das Segment der Topmanagement-Beratung ist dadurch natürlich begrenzt und bietet seine Mitgliedern eine monopolartige Stellung. Unternehmen wie McKinsey oder BCG können ihren

Kunden daher Honorare in Rechnung stellen, die deutlich über den Sätzen von anderen Beratungen liegen, ohne dass sie einen Rückgang ihres Geschäftes zugunsten anderer Wettbewerber befürchten müssten.²⁴

24 So gehören die jährlichen Pro-Kopf-Umsätze bei *McKinsey&Company* (530.000 Dollar) und *The Boston Consulting Group* (390.000 Dollar) zu den höchsten der Branche. Vgl. *Wooldridge* (1997).

Literatur

- Akerlof, George A.* (1970), The Market for „Lemons“. Quality Uncertainty and the Market Mechanism, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, S. 488-500.
- Arnott, Richard J./Rowse, John* (1987), Peer Group Effects and Educational Attainment, in: *Journal of Public Economics*, Vol. 32, S. 287-305.
- Baker, George/Gibbons, Robert/Murphy, Kevin J.* (1994), Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 11, S. 1125-1156.
- Balzer, Arno/Wilhelm, Winfried* (1995), Die Firma, in: *Manager Magazin*, 04/95, S. 43-57.
- Barzel, Yoram* (1982), Measurement Costs and the Organization of Markets, in: *Journal of Law and Economics*, Vol. 25, S. 27-48.
- Becker, Gary S.* (1993), Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education.
- Brown, William O.* (1997), University Governance and Academic Tenure. A Property Rights Explanation, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 153, S. 441-461.
- Burke, Lisa* (1997), Developing High Potential Employees in the New Business Reality, in: *Business Horizons*, Vol. 40, S. 18-25.
- Büschken, Joachim* (1999), Wirkung von Reputation zur Reduktion von Qualitätsunsicherheit, Diskussionsbeitrag der Katholischen Universität Eichstätt Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt 123.
- Chambers, Elizabeth G./Foulton, Mark/Handfield-Jones, Helen/Hankin, Steven M./Michaels, Edward G.* (1998), The War for Talent, in: *McKinsey Quarterly*, Vol. 3, S. 44-58.
- Cope, Faye/Risher, Howard* (1998), Current Issues in Selecting High Potentials, in: *Human Resource Planning*, Vol. 21, S. 15-18.
- Epple, Dennis/Romano, Richard E.* (1998), Competition Between Private and Public Schools, Vouchers, and Peer-Group Effects, in: *American Economic Review*, Vol. 88, S. 33-62.
- Evans, William N./Oates, Wallace E./Schwab, Robert M.* (1992), Measuring Peer Group Effects: A Study of Teenage Behavior, in: *Journal of Political Economy* Vol. 100, S. 966-991.
- Franke, Nikolaus* (1999), High-Potentials: Conjointanalytische Identifikation und empirisches Realbild zukünftiger kaufmännischer Führungseliten, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69. Jg., S. 889-911.
- Gibbons, Robert/Murphy, Kevin J.* (1990), Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers, in: *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 43, S. 30s-51s.
- Gibbs, Michael* (1994), Testing Tournaments - An Appraisal of the Theory and Evidence, in: *Labor Law Journal*, Vol. 45, S. 493-500.

- Gifford, Adam jr./Kenney, Roy W.* (1986), The Production of Information Through Labor Market Contests, in: *Journal of Law, Economics, and Organization*, Vol. 2, S. 305-313.
- Kluge, Jürgen* (2000), 60 Prozent der McKinsey-Berater gehen in Internet-Start-ups: Gespräch mit dem Deutschland-Chef von McKinsey & Company, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 145. Jg., 26.06.00, S. 30.
- Kräkel, Matthias* (1998), Internes Benchmarking und relative Leistungsturniere, in: *ZfbF*, 50. Jg., S. 1010-1028.
- Kubr, Milan* (1996) (Hrsg.), *Management Consulting. A Guide to the Profession*.
- Lazear, Edward* (1981), Agency, Earnings Profiles, Productivity, and Hours Restrictions, in: *American Economic Review*, Vol. 71, S.606-620.
- Lazear, Edward/Rosen, Sherwin* (1981), Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 89, S. 841-864.
- Lombardo, Michael M./Eichinger, Robert W.* (2000), High Potentials as High Learners, in: *Human Resource Management*, Vol. 39, S. 321-330.
- Luber, Thomas* (1998), McKinsey greift an, in: *Capital*, Heft 11/98, S. 38-52.
- Manager Magazin* (2000) (Hrsg.), CEO of the Future, hier zitiert nach der Internet-Version auf www.manager-magazin.de/koepfe/artikel/0,2828.html vom 30.08.01.
- Milgrom, Paul/Roberts, John* (1988), An Economic Approach to Influence Activities in Organizations, in: *American Journal of Sociology*, Vol. 94, S. s154-s179.
- Milgrom, Paul/Roberts, John* (1992), *Economics, Organization and Management*.
- Nelson, Philipp* (1970), Information and Consumer Behavior, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 78, S. 311-329.
- Prendergast, Canice* (1999), The Provision of Incentives in Firms, in: *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, S. 7-63.
- Rosen, Sherwin* (1986), Prizes and Incentives in Elimination Tournaments, in: *American Economic Review*, Vol. 76, S. 701-715.
- Rosen, Sherwin* (1988), Promotions, Elections, and Other Contests, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 144, S. 73-90.
- Rothschild, Michael/White, Lawrence J.* (1995), The Analytics of the Pricing of Higher Education and Other Services in Which the Customers Are Inputs, in: *Journal of Political Economy*, Vol. 103, S. 573-586.
- Spence, Michael A.* (1973), Job Market Signaling, in: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 87, S. 355-374.
- Spence, Michael A.* (1974), Market Signaling. Information Transfer in Hiring and Related Screening Processes.
- Staufenbiel, Jürgen E.* (2000), *Berufsplanung für den Management-Nachwuchs*.
- Trendence- Institut für Personalmarketing* (1999) (Hrsg.), *Das Absolventenbarometer 1999*, hier zitiert nach der Internet-Version auf www.trendence.de vom 30.08.01.
- Universum Communications* (2000) (Hrsg.), *Universum Graduate Survey Germany 2000*, hier zitiert nach der Internet-Version auf www.universum.se vom 15.07.01.

- Williams, Ruth L./Cothrel, Joseph P.* (1997), Building Tomorrow's Leaders Today, in: Strategy & Leadership, Vol. 25, S. 16-23.
- Winston, Gordon C.* (1999), Subsidies Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 13, S. 13-36.
- Winter, Stefan* (1996), Relative Leistungsbewertung – Ein Überblick zum Stand von Theorie und Praxis, in: ZfbF, 48. Jg., S. 898-926.
- Wirz, Christian* (2001), Was Studierende von ihrem Arbeitgeber erwarten, in: Neue Zürcher Zeitung, 106. Jg., 09.05.01, S. 57.
- Wittkemper, Gerd* (2000), Es locken Geld und Unternehmertum, in: Die Welt, 152. Jg, 03.07.00, S. 16.
- Wooldridge, Adrian* (1997), Management Consultancy – The advice business, in: The Economist, 22.03.97, S. 3-22.
- Zucker, Betty* (2001), Wenn die Besten gehen, in Alpha – Der Kadermarkt der Schweiz, hier zitiert nach der Internetversion auf www.alpha-online.ch vom 20.09.01