

Die Ausbildungen der Dax40- Vorstände

Studienfächer, Hochschulstandorte, Auslandsaufenthalte, Promotionen und
Master-Studiengänge im Ausland



„Knapp über die Hälfte der Dax-Vorstände hat ambitionierte Ausbildungswege absolviert. Neben einem Erststudium schlossen sie ein Doppelstudium ab, promovierten oder erwarben einen Master-Abschluss im Ausland. Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch auch, dass knapp die Hälfte der Dax-Vorstände ihre Karriere auf einem soliden Studium, zumeist der Fachrichtung Wirtschaft, Ingenieurwesen sowie Naturwissenschaften aufbaute, das sie bis in die Spitzenpositionen der deutschen Wirtschaft führte.“

Dr. Christine Stimpel

Partnerin Heidrick & Struggles

Inhalt

Einleitung	3
Was Dax-Vorstände studiert haben (Erststudium)	4
Wie hoch die Promotionsquote ist	5
Ausbildungen vor dem Studium	6
Wie viele Dax-Vorstände ein Doppelstudium absolviert haben	7
Internationale Komponente beim Erststudium	7
MBAs und andere Master-Ausbildungen deutscher Vorstände im Ausland	8
Internationale Komponente insgesamt	8
Die wichtigsten Hochschulstandorte deutscher Vorstände	9
Haben weibliche Vorstände andere Ausbildungen absolviert als männliche?	10
Haben jüngere Vorstände andere Ausbildungen absolviert als ältere?	11
Ambitionierte Ausbildungswege vs. „normale“ Ausbildungen	12
Zusammenfassung	14
Die Autorin	16
Über Heidrick & Struggles	16

Einleitung

Die Ausbildungen von Topmanagerinnen und Topmanagern sind ein immer wiederkehrendes Thema. Die Wahl des Studiengangs, die Frage, ob Zweitstudium, Promotion oder ein Master im Ausland sinnvoll sind oder ob während der Zeit der universitären Ausbildung ein Teil im Ausland absolviert werden sollte, beschäftigt nicht nur jene jungen Menschen, die vor diesen Entscheidungen stehen. Die richtigen Antworten legen auch die Grundlage für jenen Personenkreis, der eine außergewöhnliche Karriere in der Wirtschaft anstrebt.

Ein guter Ansatz, sich valide Antworten auf die Fragen zur richtigen Ausbildung zu verschaffen, ist die Analyse der Studiengänge der aktuellen Dax40-Vorstände. Ohne Zweifel hat es diese Gruppe sehr weit nach oben in die Chefetagen gebracht. Von ihren Karrieren, angefangen von ihren Ausbildungen, lässt sich gewiss gut lernen.

Interessant ist unsere Fragestellung auch, da durch die Erweiterung des deutschen Leitindex DAX am 21. September 2021 eine Gruppe von Unternehmen wie Zalando, Symrise, Qiagen oder Vonovia aufgenommen wurde, die über andere Geschäftsmodelle als die klassischen Dax-Konzerne verfügen. Hat sich möglicherweise durch die Vergrößerung um zehn Unternehmen an den Ausbildungsmustern von Dax-Vorständen etwas geändert?

Das Hauptaugenmerk unserer Analyse richtet sich auf deutsche Vorstände, da wir erfahrungsgemäß wissen, dass sich insbesondere auch jüngere Menschen, die sich mit ihrer Karriereplanung beschäftigen und auch Führungskräfte, die Kinder im studienfähigen Alter haben, für derartige Betrachtungen interessieren. Wir wollen in diesem Zusammenhang auch wissen, ob die Ausbildungsmuster von weiblichen und jüngeren Vorständen vom Durchschnitt abweichen.

Als weltweit operierende Personalberatung wollen wir aber natürlich auch Einblicke in die Studiengänge jener 92 internationalen Dax-Vorstände (36 Prozent) geben, die nicht in Deutschland geboren wurden und ihre Ausbildungen in aller Regel außerhalb Deutschlands absolvierten.

Wir wünschen Ihnen eine hoffentlich erkenntnisreiche Lektüre!

Einige Strukturdaten dieser Analyse

257

Gesamtzahl an analysierten
Vorständen

41

Davon CEOs
(Zalando: zwei Co-CEOs)

32

Deutsche CEOs

9

Internationale CEOs

198 77%

Männliche Vorstände

59 23%

Weibliche Vorstände

148 59%

Ältere Vorstände
(Jahrgang 1969 und älter)

108 41%

Jüngere Vorstände
(Jahrgang 1970 und jünger)

(Zahl der analysierten Vorstände: 256)

165 64%

Deutsche Vorstände

92 36%

Internationale Vorstände

Stichtag der Erhebung: Juni 2023

Was Dax-Vorstände studiert haben (Erststudium)

Der größte Anteil an Studiengängen entfällt erwartungsgemäß auf wirtschaftliche Ausbildungen. Unter „Wirtschaft“ haben wir Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft zusammengefasst, aber auch differenziertere wirtschaftsorientierte Studien, wie sie insbesondere an internationalen Universitäten, zunehmend aber auch in Deutschland angeboten werden. Über alle Dax-Vorstände hinweg haben zum Erhebungsstichtag 44 Prozent ein wirtschaftsorientiertes Studium abgeschlossen. Ein derartiger Studiengang ist ohne Zweifel der direkteste Weg, um eine Laufbahn in einem Unternehmen zu beginnen.

Auf den nächsten Plätzen folgen Ingenieurwissenschaften (insbesondere Maschinenbau und Elektrotechnik) mit 17,5 Prozent sowie Naturwissenschaften (insbesondere Chemie und Physik)/Mathematik mit 16,7 Prozent. Diese beiden Felder zusammen stehen für 34 Prozent aller Studien. Aus internationalen Erhebungen, die wir regelmäßig durchführen, sticht dieser Wert für technisch-na-

turwissenschaftliche Studien im Vergleich heraus. In keiner anderen Industrienation der Welt schaffen es so viele ausgebildete Ingenieure und Naturwissenschaftler bis an die Spitze der größten börsennotierten Konzerne des jeweiligen Landes wie in Deutschland.

Hinzu kommen noch jene knapp 5 Prozent Wirtschaftsingenieure, die dieses Studium an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Ingenieurwissenschaften gewählt haben. Wir zählten zudem 7 Informatiker (2,7 Prozent).

Juristen in Dax-Vorständen sind zu 7,4 Prozent vertreten, alle anderen Studiengänge wie Sozial- und Politikwissenschaften, Psychologie und weitere Fächer zu 4,3 Prozent. Kein abgeschlossenes Studium hat eine Handvoll Dax-Vorstände.

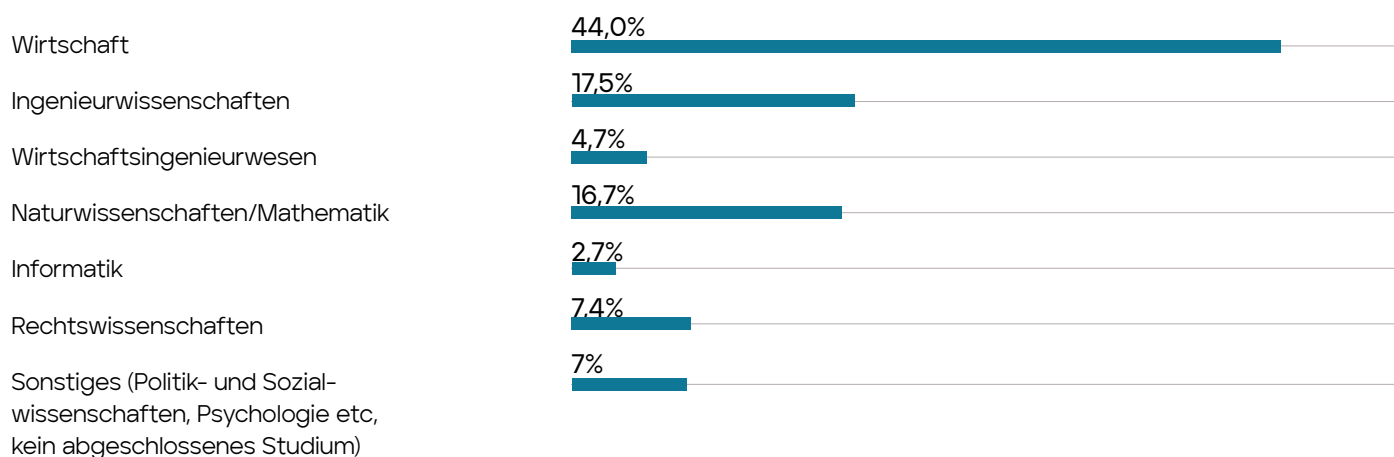
Ein Vergleich der Erststudien deutscher und internationaler Dax-Vorstände weist keine wirklich nennenswerten Unterschiede auf. Allenfalls die Tatsache, dass die internationalen Dax-Vorstände in der Tendenz weniger Jura, Wirtschafts-

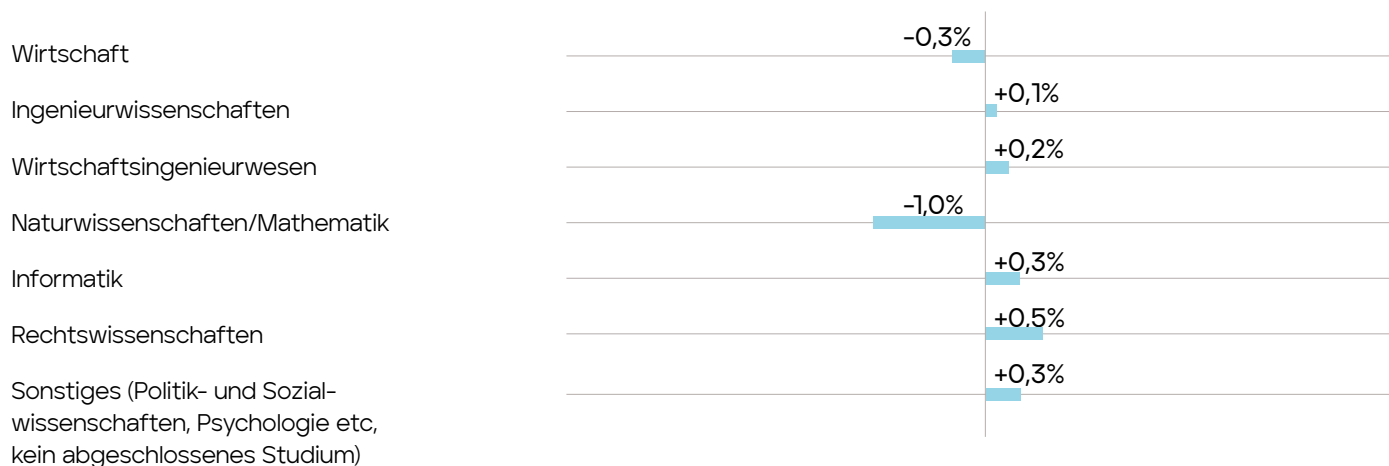
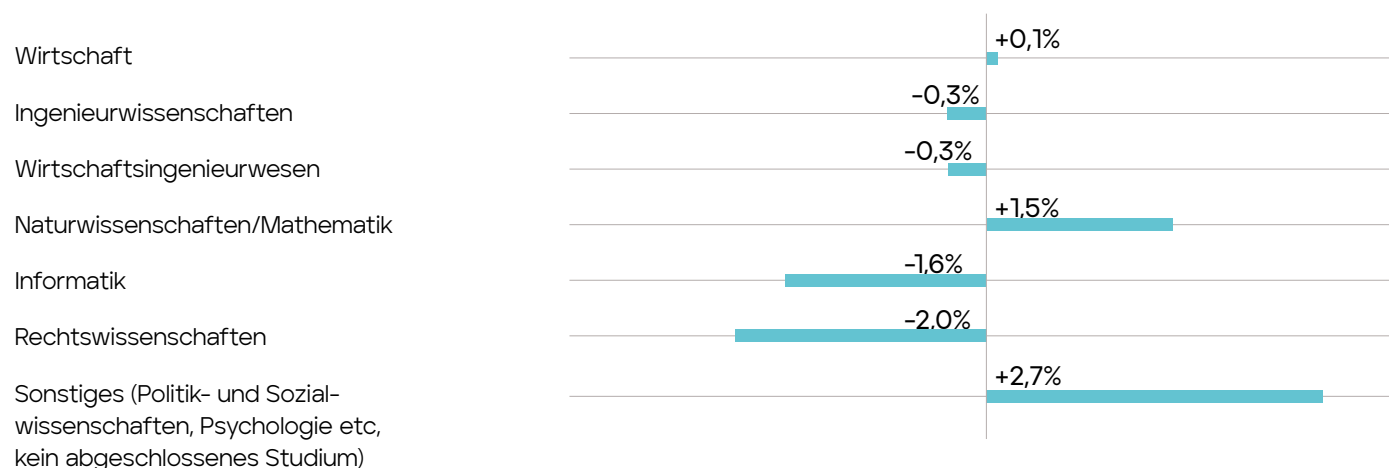
ingenieurwesen und Informatik studiert haben, sei erwähnt.

Spannend ist ein Blick zurück: 2008 untersuchten Kollegen von Heidrick & Struggles bereits die gleiche Fragestellung. Die damalige Aufteilung von 189 untersuchten Dax-Vorständen lautete: wirtschaftsorientierte Studien 45 Prozent, Jura 13 Prozent, Ingenieurwissenschaften 13 Prozent, Wirtschaftsingenieure 5 Prozent, Naturwissenschaften/Mathematik 13 Prozent, Informatiker 5 Prozent, sonstige Ausbildungen inklusive kein abgeschlossenes Studium 8 Prozent.

Der Vergleich über 15 Jahre zeigt in vielen Bereichen eine doch erstaunlich stabile Entwicklung. Einzig deutlicher Trend ist die fast Halbierung (- 5,6 Prozent) des Anteils an Juristen unter den Vorständen. Dieser Anteil wanderte statistisch zu jenem an Ingenieuren, Naturwissenschaftlern und Mathematikern, deren Anteil erkennbar von 26 auf 34 Prozent zulegte.

Was haben Vorstände studiert?



Was haben deutsche Vorstände studiert? (Abweichungen vom Durchschnitt)**Was haben internationale Vorstände studiert?** (Abweichungen vom Durchschnitt)

Die Verteilung der Erststudien der Vorstandsvorsitzenden lautet: Wirtschaft (34 Prozent), Ingenieurwissenschaften (22 Prozent), Wirtschaftsingenieure (10 Prozent), Naturwissenschaften/Mathematik (20 Prozent), Informatik (2 Pro-

zent), Jura (5 Prozent), Sonstiges (5 Prozent), kein Studium (2 Prozent). Demnach haben die aktuellen CEOs deutlich weniger Wirtschaftsabschlüsse im Erststudium (- 10 Prozent) absolviert. Dafür ist der Anteil an Ingenieuren, Wirt-

schaftsingenieuren und Naturwissenschaftlern unter den Vorstandsvorsitzenden mit zusammen 52 Prozent rund 13 Prozent höher als bei allen Vorständen.

Wie hoch die Promotionsquote ist

Traditionell galt die Promotion in Deutschland als der Karrierebeschleuniger für den beruflichen Aufstieg in den großen, international ausgerichteten Konzernen schlechthin. So lag beispielsweise

2008 die Promotionsquote der damals von uns untersuchten Dax-Vorstände bei rund 50 Prozent, inklusive der internationalen Vorstände, die üblicherweise nicht im gleichen Maße promovieren wie

deutsche Dax-Vorstände.

In unserer täglichen Arbeit als Personalberater stellen wir seit einigen Jahren fest, dass bei der Auswahl von Kandidatinnen und

Promotionen

30%

Vorstände mit Promotion

41%

Promotionsquote der deutschen Vorstände

10%

Promotionsquote der internationalen Vorstände

34%

Promotionsquote der CEOs

44%

Promotionsquote der deutschen CEOs

Kandidaten für Spitzenjobs eine Promotion nicht mehr das gleiche Gewicht besitzt wie früher.

Bei einem Blick auf die Promotionsquote der aktuellen Dax-Vorstände manifestiert sich zwar dieser Trend. Dennoch muss man weiterhin konstatieren: Bei den Karrieren der aktuellen Dax-Vorstände spielte die Promotion nach wie vor eine herausgehobene Rolle. 30 Prozent aller Dax-Vorstände führen einen Dokortitel, von den deutschen Vorständen sind es sogar 41 Prozent, ein überaus signifikanter Anteil.

In dieser Betrachtung ist die deutsche Quote besonders interessant. Nur hierzulande und auch in Österreich spielt die Promotion diese herausgehobene akademische Bedeutung für spätere Spitzenkräfte der Wirtschaft. Dies belegt auch die aktuell niedrige Promotionsquote von zehn Prozent der internationalen Dax-Vorstände.

Gerade beim Karriereestieg und den ersten Schritten auf der Karriereleiter, so unsere Vermutung, hat den aktuellen Dax-Vorständen die Promotion häufig noch geholfen, um auf die richtige Spur für ihre außergewöhnlichen Laufbahnen zu kommen.

Bei den Vorstandsvorsitzenden beträgt die Promotionsquote 34 Prozent. Alle 14 CEOs mit Dokortitel sind Deutsche. Ihr Anteil an den deutschen CEOs beträgt 44 Prozent.

Bei der Verteilung der Promotionen auf die einzelnen Dax-Konzerne fällt auf, dass sie sich auf einzelne Unternehmen konzentrieren. Dax-Mitglieder wie Deutsche Börse, BASF, E.ON, Sartorius oder Symrise besitzen unter Vorständen weit überdurchschnittlich viele Doktorgrade. Andere Dax-Unternehmen kommen in ihren Vorständen gänzlich oder mit nur einem Promovierten aus.

Bei den Firmen mit hohem Promotionsanteil im Vorstand verfügt dann zumeist auch der CEO über einen Dokortitel. Die Vermutung liegt nahe, dass in diesen Unternehmen die Promotion Teil der Firmenkultur ist, die insbesondere im Vorstand vorgelebt wird. So etwas kann sich jedoch schnell ändern, wenn durch eine neue CEO-Besetzung mit einem Kandidaten ohne Promotion die Frage, Dokortitel oder nicht, in den Hintergrund bei den Karrieren rückt.

Unsere abschließende These lautet: So wie zwischen 2008 und 2023 die Promotionsquote über alle Vorstände von 50 auf 30 Prozent gefallen ist, dürfte sich die Relevanz eines Dokortitels bei künftigen Dax-Vorstandsbesetzungen in den nächsten Jahren weiter verringern, jedoch mit deutlich geringerer Geschwindigkeit als in den vergangenen 15 Jahren (siehe auch Seite 12).

Ausbildungen vor dem Studium

Ein typisch deutscher Ausbildungsstart, auch für spätere Topmanagerinnen und Topmanager, ist eine solide Lehrzeit. Immerhin 13 Prozent der deutschen Dax-Vorstände und 16 Prozent der deutschen CEOs haben vor ihrem Studium

eine Lehre absolviert. Unter ihnen so prominente Vorstandsvorsitzende wie Oliver Bäte (Allianz), Martin Daum (Daimler Truck) und Markus Krebber (RWE).

In der Regel handelte es sich um

eine Ausbildung zum Bank-, Versicherungs- oder Industriekaufmann, aber unter den Dax-Vorständen findet sich auch ein Betriebsschlosser (Ralf Brandstätter, Volkswagen) und Gunnar Kilian (Volkswagen), der ein Zeitungsvoluntariat abschloss.

Ausbildungen vor dem Studium

13%

Quote deutscher Vorstände mit Ausbildungen vor dem Studium

16%

Quote deutscher CEOs mit Ausbildungen vor dem Studium

Wie viele Dax-Vorstände ein Doppelstudium absolviert haben

Knapp jeder zehnte Dax-Vorstand hat neben beziehungsweise vor allem nach seinem Erststudium ein weiteres Studium in Angriff genommen und abgeschlossen. Dabei handelt es sich beispielsweise um die Kombination eines wirtschaftsorientierten Studiengangs mit einem technisch-naturwissenschaftlichen Zweitstudium. Die Quote der deutschen Vorstände ist bei den Doppelstudien nur unwesentlich höher als die der internationalen Dax-Vorstände.

Weil der Weg über die Promotion in nichtdeutschen Ländern eher selten gegangen wird, ist das Doppelstudium außerhalb Deutschlands eine Option, um sich akademisch überdurchschnittlich zu qualifizieren.

Das Doppelstudium als Basis einer Karriere in der Wirtschaft wählten 17 Prozent der heutigen Vorstandsvorsitzenden. Guillaume Faury, der französische CEO von Airbus, beispielsweise graduierte

sowohl an der École polytechnique in Paris und an der École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace in Toulouse. Oliver Zipse, Vorstandschef von BMW, studierte Informatik und Mathematik in Salt Lake City und schloss anschließend ein Maschinenbaustudium an der TU Darmstadt an. Oder Carsten Knobel, erster Mann bei Henkel, der neben einem wirtschaftsorientierten Studium auch Technische Chemie in Berlin studierte.

Doppelstudien

9,7%

Vorstände mit Doppelstudium

10,4%

Deutsche Vorstände mit Doppelstudium

8,7%

Internationale Vorstände mit Doppelstudium

17%

CEOs mit Doppelstudium

Internationale Komponente bei Erststudium

Zu den wichtigsten Tipps für Studierende, die eine Karriere in der Wirtschaft anstreben, zählt seit Jahrzehnten der Rat, zumindest einen Teil des Studiums im Ausland zu absolvieren. Eine fremde Sprache, andere Lebensumstände, neue Perspektiven, das Verlassen der Komfortzone sind einige der Gründe. All diese Faktoren fördern die Persönlichkeitsentwicklung, Kulturverständnis und auch konkretes Wissen. Personalberater und HR-Verantwortliche bewerten

auch bei frühen Karriereschritten Auslandserfahrungen während der Studienzeit positiv.

Die Lebensläufe der heutigen Dax-Vorstände weisen bei 21 Prozent eine internationale Komponente im Erststudium aus. Bei den deutschen Vorständen sind es 25 Prozent. Die deutschen Vorstände waren demnach deutlich gewillter, an einer ausländischen Universität einen Teil ihres Studiums zu absolvieren, als ihre heutigen inter-

nationalen Kollegen (13 Prozent), die es offensichtlich vorzogen, ausschließlich in ihrem Heimatland zu studieren.

Bei den CEOs liegt die Quote mit Auslandserfahrung während des Studiums bei 28 Prozent.

Diese insgesamt überraschend niedrigen Werte hängen sicherlich auch mit den Umständen in den 80er und 90er Jahren zusammen, als der Großteil der heutigen

Internationale Komponente bei Erststudium

21%

Vorstände mit Internationaler Komponente

25%

Deutsche Vorstände mit internationaler Komponente

13%

Internationale Vorstände mit internationaler Komponente

28%

CEOs mit internationaler Komponente

(254 analysierte Vorstände)

Dax-Vorstände studierte. Obwohl auch damals bereits seitens Personal- und Karriereberatern internationale Studienkomponenten propagiert wurden, waren die

Angebote der Hochschulen noch nicht so weit entwickelt wie in den folgenden Jahrzehnten. Erasmus-Programme beispielsweise wurden erst später auf breiter Front

populär. Es war für die heutigen Dax-Vorstände demnach noch ein deutlich höherer „Effort“, während des Studiums einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren.

MBA und andere Master-Ausbildungen deutscher Vorstände im Ausland

29 der untersuchten 165 deutschen Dax-Vorstände besitzen einen Master-Abschluss an einer internationalen Hochschule, dies entspricht 17,7 Prozent. Bei den Auslands-Masterstudien handelt es sich in erster Linie um Master of Business Administration (MBA), in Ausnahmen auch um einen Master in Law oder einen Master in Engineering. Master-Abschlüsse deutscher Vorstände an internationalen Hochschulen werden in aller Regel als hochkarätige Zusatzqualifikation nach einem Studium betrachtet.

Eine ganze Reihe deutscher Dax-Vorstandsvorsitzender wie beispielsweise Oliver Bäte (Allianz), Lars Wagner (MTU Aero Engines), Markus Krebber (RWE) und Oliver Zipse (BMW) sind diese „Extrameile“ im Laufe ihrer Ausbildung gegangen.

Die 29 Master wurden zu knapp zwei Drittel in den USA absolviert, gefolgt von Universitäten in Großbritannien sowie in Frankreich. Allein drei Dax-Vorstände erwarben ihren MBA von INSEAD. Zwei Vorstände erwarben ihren MBA in der Schweiz und Kanada.

Auffällig ist, dass nur ein kleinerer Teil der Dax-Vorstände mit MBA diesen an besonders renommierten Kaderschmieden absolvierten. Zu diesen Vorständen gehören unter anderem Philipp von Hirschheydt (Continental), der für den MBA in Oxford war sowie Melanie Kreis (Deutsche Post), Dominik Asam (SAP) und Cedrik Neike (Siemens) die das französische INSEAD-Programm absolvierten.

Auch in der Gruppe der internationalen Vorstände hat eine größere Zahl einen Masterabschluss außer-

halb ihres Geburtslandes absolviert. Hierzu gehören der Norweger Bjørn Gulden (CEO Adidas), der einen MBA in den USA erwarb, der Franzose Vincent Warnery (CEO Beiersdorf), der ebenfalls einen MBA einer US-Universität hält, der Italiener Fabrizio Campelli (Deutsche Bank) mit einem Master am Bostoner MIT oder auch der Franzose Thierry Bernard (CEO Qiagen), der für seinen MBA nach London ging. Bei den Master-Abschlüssen internationaler Dax-Vorstände ist kein Muster erkennbar.

Mehrmonatige Senior-Managementprogramme, wie sie etwa Harvard anbietet, haben wir nicht erhoben. Wir wollen lediglich Master-Abschlüsse in jungen Jahren außerhalb des eigenen Landes und damit auch außerhalb der Komfortzone beleuchten.

Internationale Komponente insgesamt

Wenn wir alle internationalen Engagements im Rahmen des Studiums, als Zweitstudium, während der Promotion oder eines

Master-Abschlusses zusammenzählen, kommen wir auf 36 Prozent aller aktuellen Dax-Vorstände, die eine der genannten Ausbildungs-

abschnitte im Ausland absolviert haben. Bei deutschen Vorständen liegt diese Quote bei 42 Prozent. Bevorzugte Zielländer sind eindeu-

tig die USA, Großbritannien und Frankreich. Lediglich ein deutscher Vorstand, Jörn Andreas (Symrise), hat in China studiert.

In unserer Auswertung aus dem Jahre 2008 zählten wir 17 von 120 deutschen Vorständen, deren studentischer Weg sie unter anderem ins Ausland führte. Diese Quote von 14 Prozent steht einem heutigen Wert von 42 Prozent gegenüber. Im Studium eine Auslandschleife einzulegen hat demnach bei den heutigen Dax-Vorständen schon sehr deutlich zugenommen. Dies ist ein sehr positiver Trend.

Wir erwarten, auch aus Kenntnis zahlreicher Lebensläufe von angehenden Topmanagerinnen und Topmanagern, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird. Wenn sich eines Tages die Dax-Vorstände aus Personen rekrutieren werden, die in den späten 90er Jahren und später studiert haben werden, dürfte die überwiegende Mehrheit dann Auslandserfahrung während des Studiums gesammelt haben. Zumindest für die deutschen Vorstände erwarten wir diesen Trend.

Internationale Komponente bei Ausbildungen

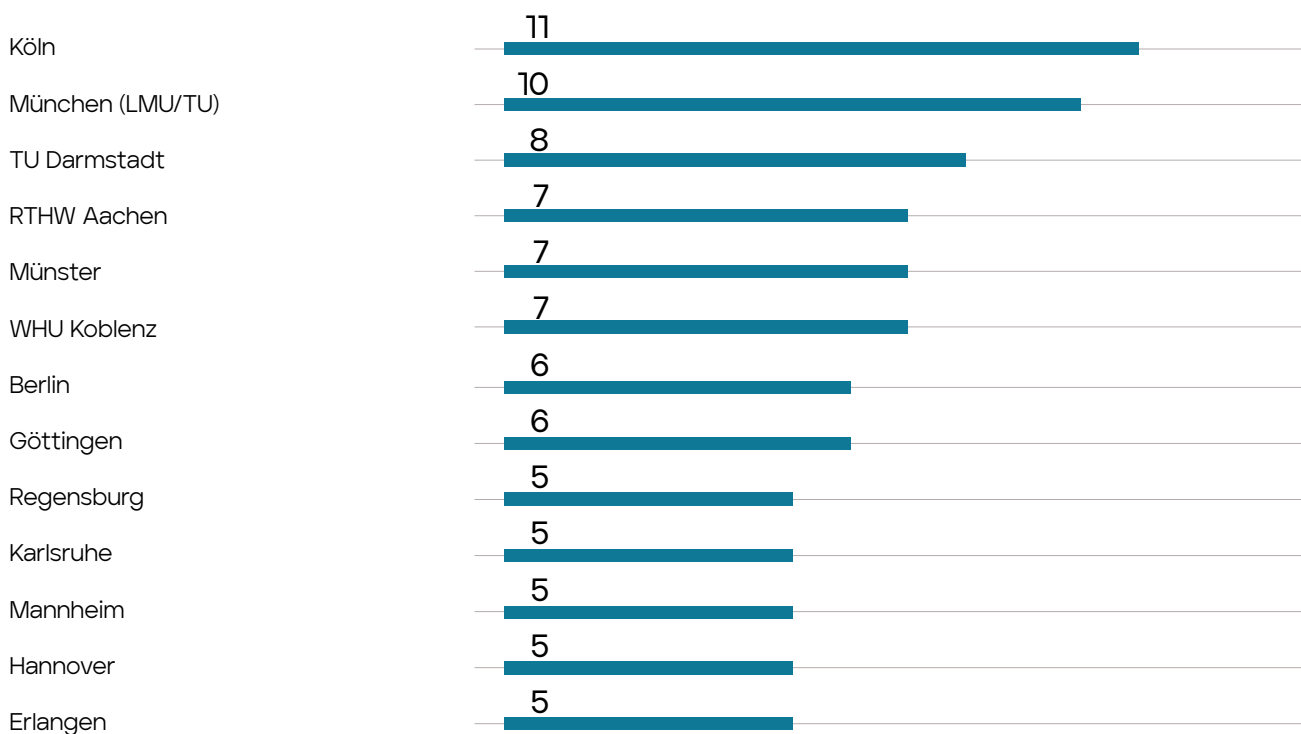
36%

Vorstände mit internationaler Komponente

42%

Deutsche Vorstände mit internationaler Komponente

Die wichtigsten Hochschulstandorte deutscher Vorstände (Anzahl an Absolventen)



Insgesamt konnten wir 49 Hochschulstandorte identifizieren, an denen die untersuchten 164 deutschen Vorstände ihr Erststudium absolvierten. Am meisten aktuelle Dax-Vorstände bildeten die Universitäten in Köln (11), München (10), Darmstadt (8), Aachen, Münster, WHU-Koblenz (jeweils 7), Berlin, Göttingen (jeweils 6) sowie Regensburg, Karlsruhe, Mannheim, Hannover und Erlangen (jeweils 5) aus.

Mehrere dieser Hochschulstandorte sind für ihre überdurchschnittlich gute Ausbildung bekannt. So gilt die RTHW Aachen als Top-Uni für Ingenieure, die TU Darmstadt hat sich einen Namen im Wirtschaftsingenieurwesen erarbeitet, Köln und Mannheim bilden bekanntermaßen Wirtschaftswissenschaftler auf hohem Niveau aus, Karlsruhe ist für die Informatikausbildung bekannt und München insbesondere für technische Studiengänge.

Hinzu kommt die WHU in Koblenz, die sich als Privatuniversität auf Betriebswirtschaft spezialisiert hat. Die Exzellenz dieser Universitäten spiegelt sich gut in den Ergebnissen unserer Auszählung wider.

Gleichzeitig kann man in Deutschland nicht von Kaderschmieden sprechen, in denen eine „Wirtschaftselite“ geformt wird. Diese langjährige Erkenntnis hat sich auch durch diese aktuelle Aus-

wertung bestätigt. Auch als Alma Mater deutscher Vorstandsvorsitzender stechen die oben genannten Universitäten nicht heraus. Lediglich an der RWTH Aachen studierten vier aktuelle CEOs (Markus Steilemann (Covestro), Jochen Hanebeck (Infineon), Lars Wagner (MTU Aero Engines) und Rolf Bruch (Vonovia)). An der WHU Koblenz absolvierten die beiden Zalando-Co-CEOs Robert Gentz und David Schneider ihr Studium. Roland Busch (Siemens) und Bernd Montag (Siemens Healthineers) studierten in Erlangen. Auf München als Studienstandort blickt lediglich ein Vorstandsvorsitzen-

der, Joachim Wenning (Münchner Rück), zurück

Gegenüber unserer Analyse 2008 hat sich das Spektrum an Universitäten nochmals deutlich verbreitert und demokratisiert. Damals studierten trotz kleinerer Grundgesamtheit noch 13 Vorstände an TU und LMU in München, darunter die Vorstandschefs Norbert Reithofer (BMW), Wolfgang Reitzle (Linde), Frank Appel (Post), Karl-Ludwig Kley (Merck), Henning Kagermann (SAP) und Nikolaus von Bomhard (Münchner Rück). Die Reihenfolge weiterer Hochschulstädte deutscher Vorstände lautete 2008:

Göttingen (10), Karlsruhe (9), Berlin (9), Köln (8), Freiburg (7) und Hamburg (7).

Die internationalen Vorstände haben zumeist in ihren Heimatländern studiert. Muster, Auffälligkeiten oder eine Konzentration auf einzelne Universitäten sind dabei nicht erkennbar. Nur eine Handvoll der internationalen Dax-Vorstände sind Absolventen von renommierten Eliteuniversitäten: ein Absolvent der Polytechnique in Paris, ein Schweizer, der in St. Gallen studiert hat, ein Cambridge-Absolvent, eine Harvard-Absolventin, ein HEC-Absolvent (Paris) bilden die Ausnahme.

Haben weibliche Vorstände andere Ausbildungen absolviert als männliche?

Der Anteil an weiblichen Dax-Vorständen hat sich in den vergangenen Jahren auf nunmehr 23 Prozent deutlich erhöht. In diese Analyse fließen die Ausbildungen von insgesamt 59 Frauen ein, davon sind 33 deutscher und 26 internationaler Herkunft.

Die Fakten: Bei den Erststudien ist auffällig, dass von den weiblichen Dax-Vorständen mehr als die Hälfte ein Wirtschaftsstudium absolviert hat (50,8 Prozent). Dies ist eine deutlich höhere Quote als beim Durchschnitt aller Vorstände. Hingegen ist der weibliche Anteil an den Ingenieurwissenschaftlern signifikant niedriger. Der Anteil an Wirtschaftsingenieurinnen ist mit lediglich einer Frau unterdurch-

schnittlich, dafür jedoch der Anteil an Naturwissenschaftlerinnen ausgesprochen hoch.

Die weiblichen Dax-Vorstände verfügen über eine deutlich niedrigere Promotionsquote von 22 Prozent, während die männlichen Kollegen zu 32 Prozent einen Dokortitel erworben haben.

Der Anteil von deutschen Frauen in den Dax-Unternehmen, die vor dem Studium eine Lehre gemacht haben (6 Prozent), ist nur rund halb so hoch wie der Durchschnitt (13 Prozent).

Auch bei den Masterstudiengängen im Ausland liegen die deutschen weiblichen Vorstände mit rund 12

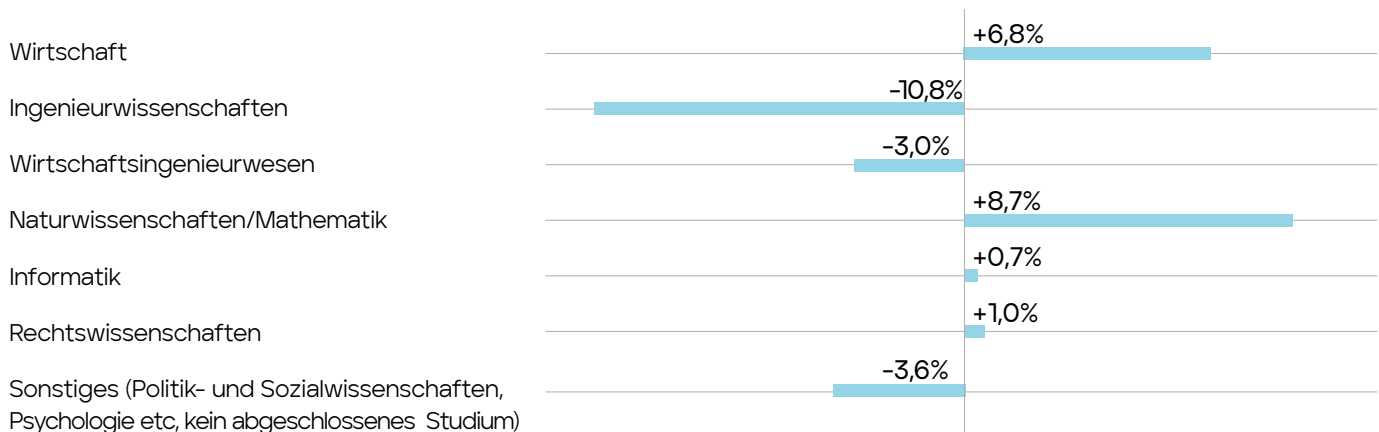
Prozent deutlich unter dem Durchschnitt von knapp 18 Prozent.

Dafür haben die weiblichen Dax-Vorstände zu 12 Prozent ein Doppelstudium absolviert, der Wert liegt leicht über dem Durchschnitt (10,4 Prozent).

Ebenfalls nah am Durchschnitt liegt der Wert aller weiblichen Vorstände in Bezug auf einen Auslandsaufenthalt während des Erststudiums (22 Prozent).

42 Prozent der deutschen weiblichen Vorstände blicken auf eine internationale Komponente während der Ausbildungszeit zurück, ebenso wie ihre männlichen Kollegen.

Was haben weibliche Vorstände studiert? (Abweichungen vom Durchschnitt)



22%

Weibliche Vorstände mit internationaler Komponente im Erststudium

22%

Weibliche Vorstände mit Promotion

6%

Deutsche weibliche Vorstände mit Ausbildung vor dem Studium

12%

Weibliche Vorstände mit Doppelstudium

11,8%

Deutsche weibliche Vorstände mit Masterabschluss im Ausland

42%

Deutsche weibliche Vorstände mit internationaler Ausbildungskomponente

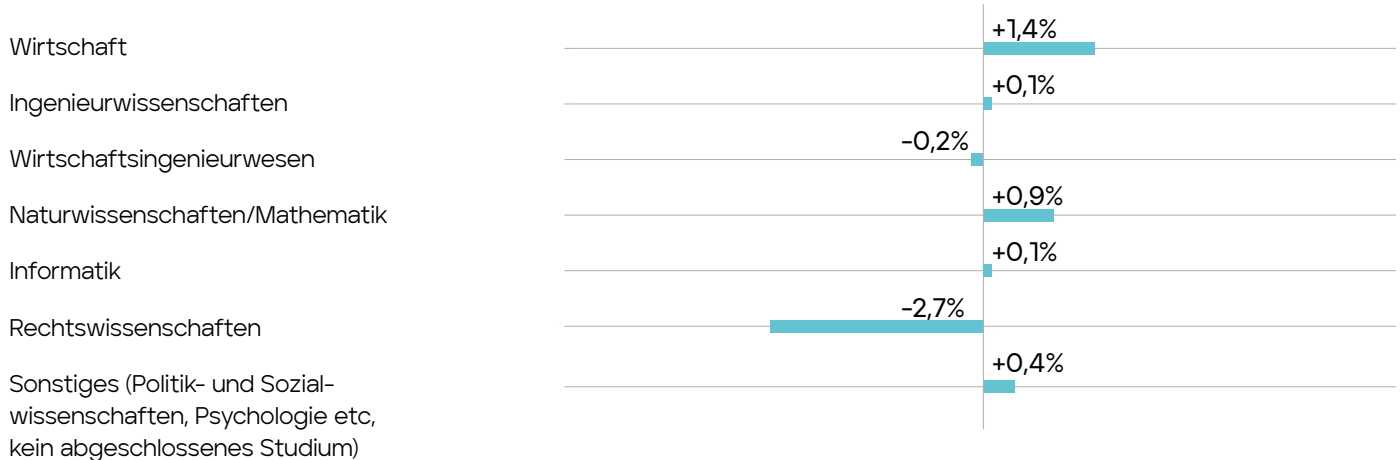
Haben jüngere Vorstände andere Ausbildungen absolviert als ältere?

Neben einem genaueren Blick auf die weiblichen Vorstände, wollten wir auch wissen, ob die jüngeren Vorstände ein anderes Ausbildungsprofil besitzen als die älteren

Kollegen. Daraus lassen sich dann Trendaussagen für die Zukunft ableiten. Als jüngere Vorstände haben wir jene 108 Dax-Vorstandsmitglieder definiert, die im Jahr

1970 oder später geboren wurden. Diese Gruppe begann ihr Studium um das Jahr 1990 oder später.

Was haben jüngere Vorstände studiert? (Abweichungen vom Durchschnitt)



Bei den Studienfächern im Erststudium weisen die jüngeren Vorstände so gut wie keine Änderungen gegenüber der Grundgesamtheit aller Vorstände aus. Lediglich der Anteil an Juristen ging weiter von 7,4 auf 4,6 Prozent zurück. Gleichzeitig stieg der Anteil an Vorständen ohne abgeschlossenes Studium von 2,7 auf 4,6 Prozent. Die eigentliche Botschaft dieser

Daten ist jedoch der hohe Grad an Kontinuität bei den Erststudien der jüngeren Vorstände.

Wir haben bei den Promotionen festgestellt, dass zwischen 2008 und 2023 der Anteil der Vorstände mit Dokortitel von rund 50 Prozent auf 30 Prozent gesunken ist. Interessanterweise liegt der Anteil an jüngeren Vorständen mit Pro-

motion bei 32 Prozent, und damit um vier Prozentpunkte höher als bei den älteren Kollegen (Jahrgänge 1969 und davor). Dies legt die These nahe, dass die Bedeutung von Promotionen nach wie vor hoch ist, insbesondere in der Medizin, Chemie und ingenieurorientierten Branchen.

32%

Jüngere Vorstände mit Promotion

11%

Jüngere deutsche Vorstände mit Ausbildung vor dem Studium

19,4%

Jüngere deutsche Vorstände mit Masterabschluss im Ausland

Beim Thema Lehre vor dem Studium stellen wir keinen Trend fest. Auch bei der jüngeren Generation der aktuellen deutschen Dax-Vorstände findet sich eine Gruppe von 12 Prozent, die eine nichtuniversitäre Ausbildung nachweisen kann, zumeist vor einem Hochschulstudium.

Beim Doppelstudium liegt die Quote von 11 Prozent bei den jüngeren Vorständen nahe am Mittelwert.

Positive Abweichungen ergeben sich bei den Auslandsaufenthalten

und bei Masterstudiengängen. Während von allen Vorständen lediglich 21 Prozent beim Erststudium einen Teil im Ausland absolviert haben, waren es bei den jüngeren Vorständen bereits 28 Prozent. Mit knapp 20 Prozent Masterabschlüssen im Ausland waren die jüngeren deutschen Vorstände auch bei diesem Aspekt überdurchschnittlich aktiv. Insgesamt können von den jüngeren deutschen Vorständen 55 Prozent eine internationale Komponente in ihrem Ausbildungsweg nachweisen – ein Spitzenwert.

28%

Jüngere Vorstände mit internationaler Komponente im Erststudium

55%

Jüngere deutsche Vorstände mit internationaler Komponente

Ambitionierte Ausbildungswege vs. „normale“ Ausbildungen

Wir wollen uns abschließend mit der Frage beschäftigen, welcher Anteil der heutigen Dax-Vorstände bereits außergewöhnliche Ausbildungen absolviert hat, die sichtbar ambitioniert sind. Wir definieren als „ambitioniert“ Ausbildungen mit Doppelstudium, Promotion oder im Ausland absolvierte Masterabschlüsse. Eine Auslandsstation im Rahmen eines Studiums bewerten wir nicht als „ambitioniert“. Auch eine nichtuniversitäre Ausbildung (Lehre) in Kombination mit einem Studium fällt nicht in die Kategorie „ambitioniert“. Eine ganze Reihe von Vorständen haben in ihren Ausbildungsjahren Doppelstudium, Promotion und Auslandsmaster kombiniert. Sie bilden eine kleine Gruppe an besonders hochausgebildeten Vorständen.

Von den von uns untersuchten 257 Vorständen haben nach unserer Definition 52 Prozent einen ambitionierten Ausbildungsweg erfolg-

reich abgeschlossen.

Dies bedeutet aber auch im Umkehrschluss, dass knapp die Hälfte der Dax-Vorstände nach einem klassischen Studium direkt ihre Karrieren in der Wirtschaft begonnen haben. Eine Handvoll an Vorständen haben keinen akademischen Abschluss. Mit anderen Worten: Es bedarf nicht zwingend einer außergewöhnlichen universitären Ausbildung, um in führenden deutschen Konzernen bis in die oberste Managementebene aufzusteigen. Ein ordentliches Studium, zumeist in einem angemessenen Zeitrahmen, kann demnach ebenfalls ein geeigneter Startpunkt für herausragende Karrieren sein, die bis in die Chefetage führen.

52%

Vorstände mit mit ambitionierten Ausbildungen

Wir stellen ein leichtes Gefälle zwischen deutschen und internationalen Vorständen hinsichtlich ihrer Ausbildungswege fest. Deutsche Vorstände gingen häufiger als ihre ausländischen Kollegen die universitäre Extrameile. 55,5 Prozent der deutschen Vorstände ordnen wir der Kategorie „ambitionierte“ Ausbildungswege zu, bei den internationalen Vorständen sind es lediglich 44,5 Prozent.

55%

Deutsche Vorstände mit ambitionierten Ausbildungen

45%

Internationale Vorstände mit ambitionierten Ausbildungen

Bei den Vorstandsvorsitzenden der Dax-Unternehmen ist eine signifikante Abweichung vom Durchschnitt festzustellen. Fast zwei Drittel zählen wir zu den ambitionierten Studenten. Wer also ganz an die Spitze will, sollte die Fähigkeiten und den Ehrgeiz besonderes zu leisten also schon zu Studienzeiten besitzen. Aber auch hier gilt der Umkehrschluss. Eine relevante Anzahl an heutigen Dax-CEOs verfügen über ganz normale Bildungswege und Abschlüsse.

63%

CEOs mit ambitionierten Ausbildungen

Wie ambitioniert studierten die jüngeren Vorstände? Mit einem Wert von 53 Prozent liegen die Jahrgänge 1970 und jünger nur minimal über dem allgemeinen Durchschnitt. Das heißt, wir können keinen Trend zu komplexeren Ausbildungen unter der Gruppe der jüngeren Vorstände feststellen. Während die Älteren der „Jungen“ in den 90er Jahren ihre Ausbildungen absolvierten, reichten die Studien der sehr jungen aktuellen Dax-Vorstände bereits in die 2000er Jahre hinein. Auch hier sehen wir keinen generellen Trend zu mehr überdurchschnittlich ambitionierten Ausbildungswegen, obwohl in den 1990er Jahren und später in zahlreichen Büchern und Artikeln etwa die Bedeutung eines hochwertigen MBAs als Karrierebeschleuniger angepriesen wurde.

53%

Jüngere Vorstände mit ambitionierten Ausbildungen

Der Anteil an weiblichen Dax-Vorständen mit ambitionierten Ausbildungswegen bewegt sich mit 45 Prozent um sieben Prozent unter dem Durchschnitt aller Vorstände. Nahezu alle Dax-Unternehmen waren in den vergangenen Jahren bei den Neubesetzungen von Vorstandspositionen auf der Suche nach Frauen. Der Anteil an weiblichen Dax-Vorständen wuchs entsprechend in den vergangenen Jahren kontinuierlich. Die dabei berufenen weiblichen Vorstandsmitglieder verfügen bei unserer Betrachtung dabei im Durchschnitt nicht über herausragendere Bildungswege als ihre männlichen Kollegen.

45%

Weibliche Vorstände mit ambitionierten Ausbildungen

Es sei noch erwähnt, dass es eine kleinere Gruppe an Dax-Vorständen gibt, die besonders ambitionierte Ausbildungen absolviert haben. Nach dem Studienabschluss kombinierten sie die Elemente Doppelstudium, Promotion und Auslandsmaster. In dieser Gruppe von Höchstausgebildeten finden sich überdurchschnittlich viele CEOs, einige von ihnen hatten vor

dem Studium eine Lehre vorgeschaltet. Die Zahl dieser Gruppe liegt deutlich unter zehn Prozent. Auffällig ist, dass diese Höchstausgebildeten ihre Karriere häufig bei namhaften Beratungen begannen und sie erst später in die Welt der deutschen Konzerne wechselten.

Auch bei den Ausbildungen zeichnen sich deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen ab. Ob Vorstände mit Mitgliedern besetzt sich, die eher ambitionierte beziehungsweise „normale“ Studienwege absolviert haben, variiert demnach. Über auffällig hochausgebildete Vorstandsgremien verfügen beispielsweise BASF, E.ON oder auch Fresenius.

Zusammenfassung

Unsere Analyse der Ausbildungswege der Dax-Vorstände (Stand Juni 2023) lässt sich in folgenden Beobachtungen und Thesen zusammenfassen.

- Hauptstudiengänge heutiger Dax-Vorstände, wenig überraschend, sind wirtschaftsorientierte Fächer. Bemerkenswert indes ist die Stabilität dieses Fakts. Sowohl bei einer vergleichbaren Studie von Heidrick & Struggles aus dem Jahr 2008 als auch in dieser Analyse beträgt der Anteil an Wirtschaftsabschlüssen exakt 44 Prozent.
- Deutschland war und ist die Industrienation, in der Absolventen von technischen und naturwissenschaftlichen Studiengängen gute Chancen auf Karrieren haben, die bis in die Chefetagen tragen. Wir haben zusammen knapp 42 Prozent an Dax-Vorständen mit Abschlüssen in Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen, Naturwissenschaften, Mathematik und Informatik gezählt. Diese Anzahl hat sich seit 2008 nochmals signifikant erhöht.
- Deutlich abgenommen hat in den vergangenen 15 Jahren die Zahl an studierten Juristen in Dax-Vorständen. Dieser Studienabschluss spielt ähnlich wie andere Studiengänge inzwischen lediglich eine Nebenrolle. 2023 gibt es, ähnlich wie 2008, eine Handvoll an Vorständen ohne Studienabschluss.
- Die Anzahl an Dax-Vorständen mit Promotion hat sich innerhalb der vergangenen 15 Jahre von 50 auf 30 Prozent deutlich verringert. Wobei der Wert bei deutschen Vorständen noch bei erheblichen 41 Prozent liegt. Bei den jüngeren Dax-Vorständen (Jahrgänge 1970 und jünger) ist die Promotionsquote leicht höher als bei den älteren Dax-Vorständen. Dies ist ein Hinweis, dass Promotionen bei Karrieren weiterhin hilfreich sein können, obwohl wir in unserer täglichen Praxis beobachten, dass Dokortitel bei Berufungen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen nicht mehr so ins Gewicht fallen als früher.
- Mit 16 Prozent hat ein durchaus erwähnenswerter Teil der deutschen Vorstände eine nichtuniversitäre Ausbildung zumeist vor dem Studium absolviert.
- Der Anteil an Dax-Vorständen mit Doppelstudium beträgt knapp zehn Prozent.
- Im Erststudium haben 21 Prozent der Dax-Vorstände einen Teil ihrer Studienzeit im Ausland absolviert.
- 18 Prozent der deutschen Dax-Vorstände absolvierten (zumeist) nach ihrem Erststudium einen Master-Abschluss im Ausland, in der Regel einen MBA in den USA, Großbritannien oder Frankreich.
- 36 Prozent aller und 42 Prozent der deutschen Dax-Vorstände haben im Rahmen ihrer Ausbildung Auslandserfahrungen gesammelt.
- Insgesamt haben deutsche Vorstände an 49 Hochschulstandorten studiert, dies belegt die regionale Breite der deutschen Hochschullandschaft. Hauptstandorte sind Köln mit 11 Dax-Vorständen vor München (10), TU Darmstadt (8) sowie RTHW Aachen, Münster und WHU Koblenz (jeweils 7). Seit 2008 hat sich die Reihenfolge der deutschen Universitäten als Alma Mater der Dax-Vorstände signifikant verschoben.

- Das knappe Viertel (23 Prozent) der weiblichen Dax-Vorstände hat deutlich häufiger Wirtschaft studiert als ihre männlichen Kollegen. Ihr Anteil an Ingenieuren ist signifikant niedriger, der Anteil an Naturwissenschaftlern deutlich höher. Die weiblichen Dax-Vorstände haben eine niedrigere Promotionsquote (22 Prozent), haben seltener eine Lehrausbildung (6 Prozent) beziehungsweise einen Master im Ausland (12 Prozent) gemacht. Dafür liegt ihr Anteil an den Dax-Vorständen mit Doppelstudium höher. 42 Prozent der weiblichen deutschen Vorstände blickt auf eine internationale Komponente in Rahmen ihrer Ausbildung zurück, ebenso wie ihre männlichen Kollegen.
- Die 108 jüngeren Vorstände (Jahrgang 1970 und jünger) weichen von den errechneten Durchschnittswerten zumeist nur leicht ab. Als signifikante Abweichungen möchten wir herausstellen, dass mit 55 Prozent die jüngere Gruppe deutlich häufiger Teile ihrer Ausbildung im Ausland absolviert hat. Dieser Trend unter Dax-Vorständen dürfte anhalten.
- Etwas mehr als die Hälfte der Dax-Vorstände (52 Prozent) ist einen ambitionierten Ausbildungsweg gegangen. Neben einem Erststudium haben sie ein Doppelstudium absolviert oder promoviert oder einen Master im Ausland abgeschlossen. Eine kleine Minderheit von unter zehn Prozent hat sogar auf das Erststudium eine Kombination aus den drei anderen Komponenten gesetzt. Diese Höchstausgebildeten begannen ihre Karriere dann häufig in Consultingfirmen.
- Überdurchschnittlich ambitioniert waren auch die CEOs: Sie haben unter anderem häufiger promoviert als einfache Vorstände, haben im Erststudium häufiger einen Auslandsaufenthalt absolviert und haben mehr Doppelstudien abgeschlossen.
- Gleichzeitig muss erwähnt werden, dass knapp die Hälfte der analysierten Dax-Vorstände keine Extrameile bei der Ausbildung gegangen ist. Auch mit einem normalen Studium lässt sich also eine herausragende Karriere beginnen, die bis in einen Dax-Vorstand führt.

Die Autorin



Dr. Christine Stimpel
Partnerin Heidrick & Struggles

Christine Stimpel ist Partnerin der internationalen Personalberatung Heidrick & Struggles und Mitglied der globalen CEO & Board Practice. Sie besetzt Führungspositionen in den Bereichen Industrie und Life Sciences.

Christine Stimpel studierte Tiermedizin in München und hat einen MBA der University of Washington erworben. Ihren Karrierestart absolvierte sie in der Pharmaindustrie, zunächst als Forscherin, dann als Managerin internationaler Konzerne. 1994 wechselte sie in den Executive Search und arbeitete langjährig selbst in Management Positionen.

Christine Stimpel ist Vorsitzende der DACH-Region der Association of Executive Search Consultants (AESC), des führenden Branchenverbandes, sowie Mitglied des Beirats der TUM School of Management.

HEIDRICK & STRUGGLES

Heidrick & Struggles (NASDAQ: HSII) ist weltweit der Premiumanbieter in dem Bereich Executive Search. Neben der Führungskräftebesetzung unterstützt Heidrick & Struggles Unternehmen bei der Diagnostik und der Entwicklung herausragender Teams. Seit beinahe 70 Jahren setzt Heidrick & Struggles als Pionier der Branche Maßstäbe in der Personalberatung und ist Partner für ganzheitliche Managementlösungen. Ein wesentlicher Schwerpunkt ist dabei auch die Besetzung von Aufsichtsräten in großen Unternehmen sowie im Mittelstand.

Düsseldorf:

Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
Germany
Phone: +49 211 82820
Fax: +49 211 591627

Frankfurt:

Ulmenstrasse 30
60325 Frankfurt/Main
Germany
Phone: +49 69 6970020
Fax: +49 69 69700299

Bremen:

Contrescarpe 45
28195 Bremen
Germany
Phone: +49 421 62658830

München:

Lenbachplatz - Ottostrasse 1
80333 München
Germany
Phone: +49 89 998110
Fax: +49 89 99811111