

The Path to the Top

**Welche Karrieren wirklich zur Spitze führen:
Muster, Ausreißer und Erfolgsfaktoren**

Eine wissenschaftliche Analyse von 40.000 Berufsjahren.
In Kooperation mit dem Lehrstuhl für Management,
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
Unser Vorgehen	4
Wie verlaufen Karrierewege?	6
Was sind allgemeingültige Treiber von Karriereerfolg?	8
Was machen Aufsteiger anders?	9
Was ist notwendig, um nach „ganz oben“ zu kommen?	10
Berater und Investmentbanker	12

Wir alle können in regelmäßigem Abstand in Wirtschaftsmagazinen die oftmals ähnlichen Empfehlungen für Top-Karrieren lesen: Elite-Uni, Promotion, MBA und Berufseinstieg in einer Top-Strategieberatung ... Fakten gibt es hierzu kaum. Besonders nicht mit größeren Datensätzen.

Wir haben uns gefragt: Lässt sich die Arbeit des Personalberaters wirklich nicht durch Zahlen, Daten, Fakten untermauern? Gibt es klar erkennbare Muster außerordentlich erfolgreicher Managementkarrieren? Sind allgemeine Regeln für den „Path to the Top“ bestimmbar? Wird es bei einer soliden wissenschaftlichen, datenbasierten Untersuchung auch Überraschungen geben?

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Professor Engelen und seinem Institut für die sehr bereichernde Unterstützung, das Design der Untersuchung sowie deren Umsetzung. Wir freuen uns auf die Fortsetzung!

Hagen Schönfeld & Vanessa Besler de Castro

Executive Summary

■ **100.000 Profile aus Deutschland mit dem Berufsstart 2010** wurden auf einer Karriereplattform erhoben und bereinigt. 2.500 Profile wurden zufällig ausgewählt und damit ca. 40.000 individuelle Berufsjahre kategorisiert und analysiert.

■ Unsere **Methodologie** klassifiziert sowohl Jobs als auch Unternehmen auf einer Skala („Rank“) von 1 bis 7. Ein Aufstieg zum CEO eines internationalen Konzerns entspräche einer Klassifizierung von 7/7.

■ Einige **allgemeine Erfolgsfaktoren** für einen **Karriereaufstieg** ergeben sich: Eine Pause in der Wirtschaftswelt zur Erlangung eines Doktorgrades hilft der weiteren Karriere, genauso sind regelmäßige Jobwechsel/Beförderungen (etwa alle 18 Monate) relevant. Ebenso ist der Berufseinstieg bei einem Top-Unternehmen (d. h. Unternehmen mit einem hohen Rank, 6 oder höher) ein Treiber für den weiteren Karriereerfolg.

■ Im Job-Rank haben **Mitarbeiter** eine **extrem hohe Mobilität**, besonders zu Beginn der Karriere. Der Unternehmens-Rank ist sehr stabil, der Jobeinstieg prägt hier oft die gesamte weitere

Karriere. Einen Aufstieg von mindestens 2 Unternehmens-Ranks schaffen nur etwa 10 %.

■ Ein **Aufstieg** nach einem Karriereeinstieg **bei einem kleinen Unternehmen** erfordert **verschiedene, gleichzeitige Hebel**. Die erfolgreichen Aufsteiger zeigen mehr Job-, Firmen-, Funktionswechsel und öfter eine Promotion. Der Aufstieg über einen DAX-Konzern zeigt sich besonders häufig.

■ Auf dem **Weg zum CEO** bedarf es **Geduld**. In der Zeit bis dahin zeigen spätere CEOs überdurchschnittlich oft Stationen im Vertrieb und in der Geschäftsentwicklung oder im Projekt- und Programmmanagement.

■ **Strategieberater** und **Investmentbanker** machen **deutlich schneller Karriere** als ihre Abschlusskohorte. Strategieberater sind für einen Wechsel in die Industrie deutlich aufgeschlossener als die Banker, die oft in der Finanzbranche verbleiben.

Nur 10% schaffen den Aufstieg vom niederen Unternehmens-Rank an die Spitze.

Unser Vorgehen

Um Karrierewege von Young Professionals zu erfassen, haben wir eine Datenbasis aufgebaut, die die konkreten Karrierewege von ca. 2.500 Personen, die 2010 ihren Universitätsabschluss gemacht haben, abbildet. Dazu haben wir in einem ersten Schritt 100.000 Profile einer internationa-

len Karriereplattform mit Schwerpunkt der Darstellung beruflicher Qualifikationen und Netzwerke generiert. Nach einer ersten Bereinigung haben wir ca. 30.000 Profile genauer angesehen und daraus eine zufällige Stichprobe von etwa 2.500 Profilen gezogen. Insgesamt haben wir so knapp 40.000

Berufsjahre analysiert, etwa 8.000 Unternehmensnamen erfasst und klassifiziert (z. B. Identifizierung von DAX-Unternehmen), 8.500 Jobtitel codiert und über Unternehmen vergleichbar gemacht. Über 2.000 Universitätsnamen wurden ebenso codiert und vergleichbar gemacht wie knapp 1.300

verschiedene Hochschulabschlüsse. Die große Datenmenge innerhalb der verschiedenen Deskriptoren erforderte die Nutzung von Large Language Models (LLM). Hierfür wurden initiale Trainingsdaten zur Kategorisierung erstellt, die im Weiteren von der Artificial Intelligence für die Einschätzung

Jobtitel		Rank	Unternehmen	Definierter „Karriereerfolg“ für Berechnungen
Leitungsebene	Managing Director Geschäftsführer Aufsichtsrat CxO	7	Führende Konzerne mit weltweiter Bekanntheit	Microsoft, Google, Apple, Siemens, BASF, Allianz, Deutsche Telekom, Procter & Gamble, Goldman Sachs
Director / Vice President-Ebene	Director Vice President General Manager	6	International bekannte Unternehmen	Lidl, BNP Paribas, Deloitte, ZF Group, Bilfinger, Schaeffler, Nokia, RWE
Manager / Teamleitung	Head of ... Bereichsleiter Geschäftsleiter Region ...	5	Große nationale Unternehmen und kleine internationale Firmen	MAN, Benteler, Gerry Weber, New Work, ADAC, Leoni, Radeberger Gruppe
Senior Fachkraft	Senior Manager Teamleitung Deputy Branch Manager	4	Größere Mittelständler und nationale Firmen	Messe Berlin, Uniklinikum Würzburg, Outfittery, IKK Classic, Design Hotels
Fachkraft / Mittlere Ebene	Produktmanager Referent Key Account Manager	3	Mittelständler	IHK Offenbach, Köln Bäder, Bremer Volkshochschule, Kuhlmann Bauunternehmen
Junior-Ebene	Software Engineer Account Manager Assistant Trade Manager	2	Kleine Unternehmen	Übersetzungsbüro Terber & Partner, TIMM Fensterbau, König Fitnessstudio
Einstiegsposition¹	Trainee Werkstudent Volontariat	1	Kleine, lokale, unbekannte Unternehmen / selbständig	Freelance, [...] Coaching & Training, freiberufliche Tätigkeit

1. Tätigkeiten, die nicht klassifiziert werden konnten (z. B. Elternzeit, Bildungsurlaub, Sabbatical), wurden als Rank 0 eingeordnet.
Quelle: LinkedIn, Teamanalyse

Abbildung 1: Logik der Job-Rankings und Unternehmens-Rankings

weiterer Profile genutzt wurden. Die Ergebnisse wurden anschließend auf Plausibilität überprüft. Des Weiteren haben wir Textbausteine aus Freitextfeldern dieser Social-Media-Plattform erfasst.

Auf diese Weise haben wir in aufwendiger Arbeit mit State-of-the-Art-Methoden (wie Fuzzy-Set-Matching-Algorithmen) und manuellen Überprüfungen eine einzigartige Datenbasis aufgebaut. Um den Karriereerfolg (eine Position im Vorstand oder der Ebene darunter, z. B. EVP, SVP oder VP) dieser 2010 in die Berufswelt gestarteten Kohorte zu messen, haben wir uns damit beschäftigt, was genau Karriereerfolg darstellt. Da es unser Ziel ist, zu verstehen, wie diese Kohorte in Top-Unternehmen Top-Positionen erreicht, haben wir Karriereerfolg entlang von zwei Dimensionen erfasst und diese kombiniert:

Erste Dimension – Unternehmen: Wir haben die knapp 8.000 Unternehmensnamen nach ihrer Prominenz in sieben Rank-Kategorien klassifiziert. Die Kategorie mit der höchsten Klassifizierung umfasst „führende Konzerne mit weltweiter Bekanntheit“ (Rank 7), gefolgt von „international bekannten Unternehmen“ (Rank 6). Die Kategorie am unteren Ende der Skala umfasst kleine, lokale und unbekannte Unternehmen, insbesondere „One-Person-Shows“ (Rank 1).

Zweite Dimension – Jobtitel: Wir haben die etwa 8.500 Jobtitel in eine Hierarchie gebracht. Die oberste Hierarchie umfasst die

Leitungsebene mit Titeln wie Geschäftsführer, Aufsichtsrat oder Managing Director (Rank 7), gefolgt vom Direktor / von der Vice President-Ebene (Rank 6). Die unterste Ebene umfasst die Einstiegsebene mit Titeln wie Praktikant oder Werkstudent (Rank 1).

Abbildung 1 stellt die Definitionen der beiden Dimensionen dar. Wir kombinieren die beiden Dimensionen, um abzubilden, dass gewisse hierarchische Positionen (wie Geschäftsführer) in führenden Konzernen mit weltweiter Bekanntheit (als höchste Kategorie der Unternehmen) deutlich schwieriger zu erreichen sind und einen substanziell höheren Karriereerfolg darstellen als – um in den Extremen zu veranschaulichen – „One-Person-Shows“.

Wie verlaufen Karrierewege?

Auf der Basis der Daten aus den 2.500 Profilen lässt sich analysieren, wie konkrete Karrierewege entlang der beiden Erfolgsdimensionen aussehen. Wir haben dazu den durchschnittlichen Job-Rank und den durchschnittlichen Unternehmens-Rank für die betrachtete Kohorte berechnet und über die Zeit analysiert. Abbildung 2 zeigt die zeitliche Entwicklung.

Zwei interessante Erkenntnisse ergeben sich. Wie die blaue Linie zeigt, steigen – nicht ganz überraschend – die Young Professionals mit Abschlussjahrgang 2010 ab eben diesem Jahr kontinuierlich im Job-Rank. Der Einstieg liegt bei etwa 2,4, was zwischen „Junior“ und „Mid-Level“ liegt. Im Schnitt erreicht die betrachtete Kohorte nach etwa 15 Jahren ein Level knapp unter „Senior

Übersicht durchschnittliches Job-Ranking und Unternehmens-Ranking, 2010–2025

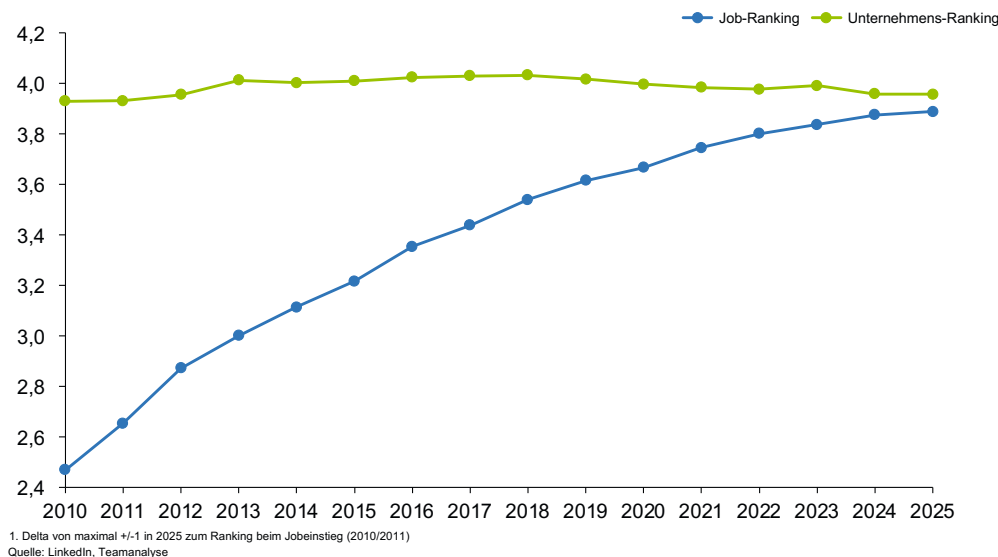


Abbildung 2: Übersicht durchschnittlicher Job-Rank und Unternehmens-Rank, 2010–2025

Aufstieg im Job-Rank, Durchschnitt der Kohorte zum Vorjahr, 2010–2025

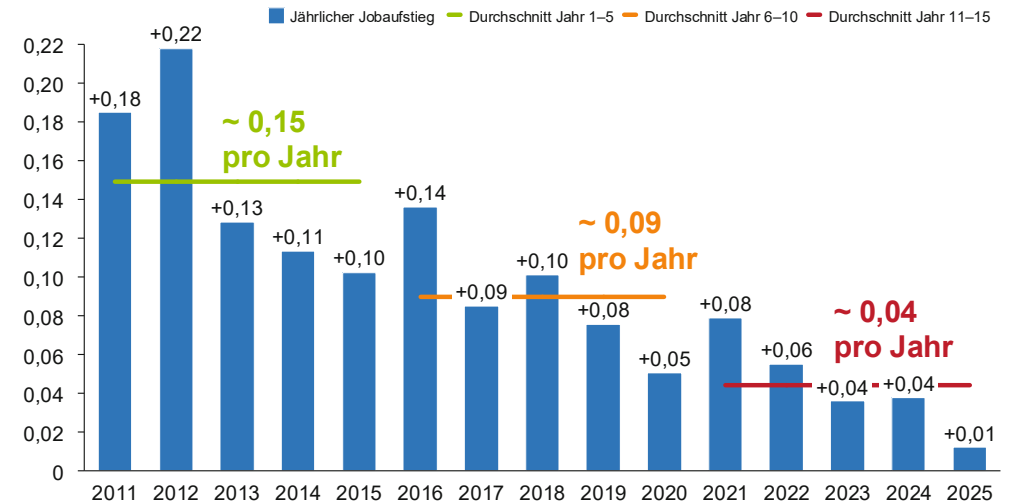


Abbildung 3: Aufstieg im Job-Rank, Durchschnitt der Kohorte zum Vorjahr, 2010–2025

Professional“. Die blaue Linie deutet bereits in Abbildung 2 an, dass der Aufstieg im Job-Rank in den ersten Jahren am stärksten ausfällt und dann über die Jahre abnimmt.

Abbildung 3 stellt diesen Zusammenhang genauer dar. In den ersten Jahren steigt der Job-Rank im Schnitt um etwa 0,15 Ranks pro Jahr an. Im mittleren Teil des Betrachtungszeitraums geht er um etwa 0,09 zurück, in den letzten Jahren, also ab etwa 10 Jahren nach Eintritt in die Berufswelt, sind es nur noch etwa 0,04 Ranks pro Jahr. Die Zuwächse im Job-Rank sind damit zu Beginn der Karriere etwa drei- bis viermal stärker als nach den 10 Jahren.

Zudem zeigt Abbildung 2 eine weitere interessante Erkenntnis: Der Unternehmens-Rank bleibt extrem stabil über die Zeit. Im Schnitt steigt die betrachtete Kohorte in einem Rank von knapp unter 4,0 ein, was „große nationale Unternehmen und kleine internationale Firmen“ umfasst. Der Durchschnitt ändert sich kaum noch. Während der Job-Rank – insbesondere in den ersten Jahren – stark ansteigt, zeigen die Daten, dass der Unternehmens-Rank zum Einstieg oft für viele Jahre oder die gesamte weitere Karriere unverändert bleibt.

Motiviert durch die Zahlen haben wir uns genauer angesehen, wie Änderungen im Unternehmens-Rank und Job-Rank möglich sind. Wir haben dazu in Abbildung 4 dargestellt, wie sich auf Ebene einzelner Young Professionals der Kohorte Job-Rank und Unternehmens-Rank ändern können. Die stärksten Ausprägungen gibt es bei den „Nullen“, d. h. bei keinen Veränderungen, insbesondere auf der Dimension der Unternehmens-Ranks. Veränderungen

kommen jedoch vor. Wenn man die Veränderungen im Job-Rank und im Unternehmens-Rank in Verbindung setzt, erhält man eine leicht negative Korrelation. Diese bedeutet: Wenn es einzelne Young Professionals schaffen, in ein „besseres“ Unternehmen (entsprechend unserer eingangs dargelegten Rank-Logik) zu kommen, dann müssen sie dabei eine Verschlechterung des Job-Ranks in Kauf nehmen und etwas weiter „unten“ anfangen.

Korrelation der Änderung von Job- und Unternehmens-Ranking, 2010–2025

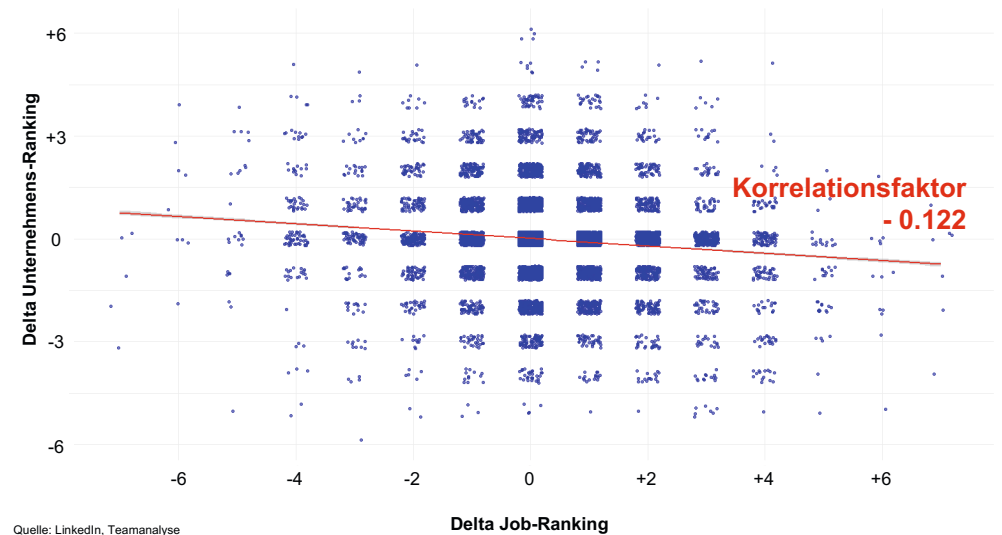


Abbildung 4: Korrelation der Änderung von Job- und Unternehmens-Ranking, 2010–2025

Fokussierung auf interne Leistung schlägt externes Personal Branding.

Kernaussagen

Der Unternehmens-Rank ist über die beobachtete Karriere extrem stabil, es gibt in der Kohorte keinen systematischen Aufstieg/Abstieg auf dieser Dimension. Ein möglichst guter Einstieg zu Beginn der Karriere kann die Karriere nachhaltig prägen.

Karriereerfolg im Job ist besonders in den ersten Jahren möglich – diese Jahre sollten Berufseinsteiger nutzen und möglichst häufig eine Beförderung erreichen.

Ein bekannter Unternehmensname kann in Grenzen für einen Aufstieg im Job aufgegeben werden. Andersherum kostet ein Wechsel zu einer größeren Firma oft Seniorität im Job.

Was sind allgemeingültige Treiber von Karriereerfolg?

Aus den bisherigen Analysen ergibt sich die Frage: Was sind Erfolgstreiber für einen besonders starken Aufstieg entlang der Dimensionen Job-Rank und Unternehmens-Rank? Um diese zu bestimmen, haben wir umfangreiche Regressionsanalysen durchgeführt, um statistisch signifikante Treiber von Karriereerfolg auf den beiden Dimensionen herauszufiltern. Dabei stechen die folgenden drei Treiber als besonders robust heraus:

■ **Das erste Unternehmen:** Die Regressionsanalysen bestätigen, was die deskriptiven Auswertungen im vorhergehenden Kapitel angedeutet haben: Je höher der Unternehmens-Rank des ersten Arbeitsgebers, desto höher ist der Karriereerfolg über die ersten 15 Jahre in dem zugrunde liegenden Datensatz. Unabhängig davon, ob die betreffende Person in genau diesem Unternehmen bleibt oder im Laufe der 15 Jahre wechselt. Im Vergleich zu den Personen, die in einem Unternehmen mit geringerem Rank gestartet sind, schneiden die Personen mit Einstieg in ein „Top-Unternehmen“ immer besser ab.

■ **Erlangung des Doktorgrades:** Interessanterweise ist die Erlangung eines Doktorgrades ein zentraler Treiber von Karriereerfolg in unserem Datensatz. Er scheint die Türen zu höher gerankten Unternehmen zu öffnen und in Unter-

nehmen einen Aufstieg im Job-Rank zu ermöglichen. Zudem kann man davon ausgehen, dass Personen, die sich wissenschaftlich so betätigen, generell mehr in Weiterbildung investieren und der Dokortitel damit auch als ein Proxy für die generelle Weiterbildungsbereitschaft nach dem Studium steht. Dies wurde durch Executives aus führenden deutschen Unternehmen in persönlichen Befragungen bestätigt.

■ **Häufige Jobwechsel im Unternehmen:** Darüber hinaus stellen sich über diverse Regressionsanalysen Rollen-Wechsel in Unternehmen als positiver Treiber von Karriereerfolg heraus. Diese Rollen-Wechsel beziehen sich insbesondere auf funktionale Rollen. Unsere Daten zeigen: Je häufiger dort gewechselt wurde, desto besser. Durch solche Wechsel erwirbt die betreffende Person Wissen über verschiedene Funktionen (wie Marketing,

Vertrieb, Produktion) und verschiedene Niederlassungen, möglicherweise in verschiedenen Nationen. Dieses Wissen hilft, in höher gerankte Unternehmen und Jobs zu kommen. Die Auswertung des Datensatzes zeigt auf, dass diese Jobwechsel in etwa alle 18 Monate erfolgten.

Darüber hinaus stellt sich ein Treiber als besonders **negativ** für den Karriereerfolg heraus, und das sind **zu häufige Unternehmenswechsel**. Während Jobwechsel in Unternehmen positiv für die Karriereentwicklung sind, ist der Effekt bei Unternehmenswechseln ab einer gewissen Anzahl negativ. Solche übermäßigen Wechsel deuten sicherlich darauf hin, dass eine Person mit Umfeldern und Aufgabenbereichen immer nur maximal kurzfristig zurechtkommt und eben in neuen Umfeldern immer wieder neu beginnen muss, was für die Karriereent-

wicklung hinderlich ist. Wer in etwa alle 2–3 Jahre das Unternehmen wechselt, gilt schnell als unstet. Diesen Personen wird nachgesagt, nicht erfolgreich gewirkt zu haben.

Kernaussagen

■ **Erste Schritte, große Wirkung: Ein Berufseinstieg in einem Unternehmen mit hohem Rank prägt den weiteren Karriereerfolg nachhaltig.**

■ **Sprungbrett Doktorgrad: Eine Pause in der Wirtschaftswelt und eine zwischenzeitliche Station in der Forschung im Rahmen einer Promotion wirken für die weitere Karriere oft wie ein Karriere-Booster, besonders wenn es um den Sprung in den Vorstand geht.**

■ **Bewegung zahlt sich aus: Regelmäßige Jobwechsel innerhalb des gleichen Unternehmens erlauben schnellere Karriereschritte und zeigen, dass der langfristige Karriereerfolg oft deutlich höher ist.**

Was machen Aufsteiger anders?

Während sich diese Zusammenhänge aus dem gesamten Datensatz (n = 2.500) ergeben, haben wir uns in einem nächsten Schritt angesehen, welche Gemeinsamkeiten und Karriereschritte Aufsteiger mit sich bringen.

Wie Abbildung 2 zeigt, sind Aufstiege insbesondere im Unternehmens-Rank nicht die Regel. Im Schnitt bleiben die Mitglieder der Kohorte von 2010 im einmal gewählten Unternehmens-Rank, aber dabei handelt es sich um Durchschnittswerte. Unsere Daten zeigen, dass es eine Gruppe von etwa 10 % gibt, die es schaffen, in besonderem Maße aufzusteigen, was wir als das Erreichen eines Job-Ranks von fünf oder höher und einen Aufstieg um mindestens zwei Stufen im Unternehmens-Rank definieren. Wir haben uns diese Gruppe, die wir als „Aufsteiger“ bezeichnen, genauer angesehen und mit einer Untergruppe verglichen, die unmittelbar hoch eingestiegen ist, sowohl in Bezug auf Job-Rank als auch auf Unternehmens-Rank. Abbildung 5 zeigt die Ergebnisse dieses Vergleichs.

Aufsteiger zeichnen sich durch mehr Job-, Firmen- und Funktionswechsel

aus. Sie promovieren zudem häufiger nach dem Studium. Diese Faktoren deuten bereits darauf hin, dass diese Aufsteiger den Hebel sowohl in den Karriereschritten als auch in der Häufigkeit von Wechseln ansetzen, aber auch das Thema der Weiterbildung besonders ernst nehmen. Es müssen also Hebel in verschiedenen Bereichen angesetzt werden, um den Nachteil eines auf unsere Karriereerfolgsmaße bezogenen schlechteren Einstiegs über die Zeit auszugleichen.

Ein weiterer Treiber fällt auf: Aufsteiger wechseln irgendwann in einen DAX-Konzern, und das deutlich häufiger (um den Faktor 4,5 höhere Wahrscheinlichkeit) als die von Beginn an erfolgreiche Gruppe. So sind unter den Aufsteigern knapp 30 %, die zumindest eine Station in einem DAX-Unternehmen absolvieren, während es bei den von Beginn an erfolgreichen Personen knapp 20 % sind. Es folgt, dass – neben den anderen beschriebenen Hebeln – ein Wechsel in einen DAX-Konzern auch den darauffolgenden Karriereerfolg bestimmt und über den DAX-Konzern ein in Bezug auf unsere Karrierekriterien mäßiger Start ausgeglichen werden kann.

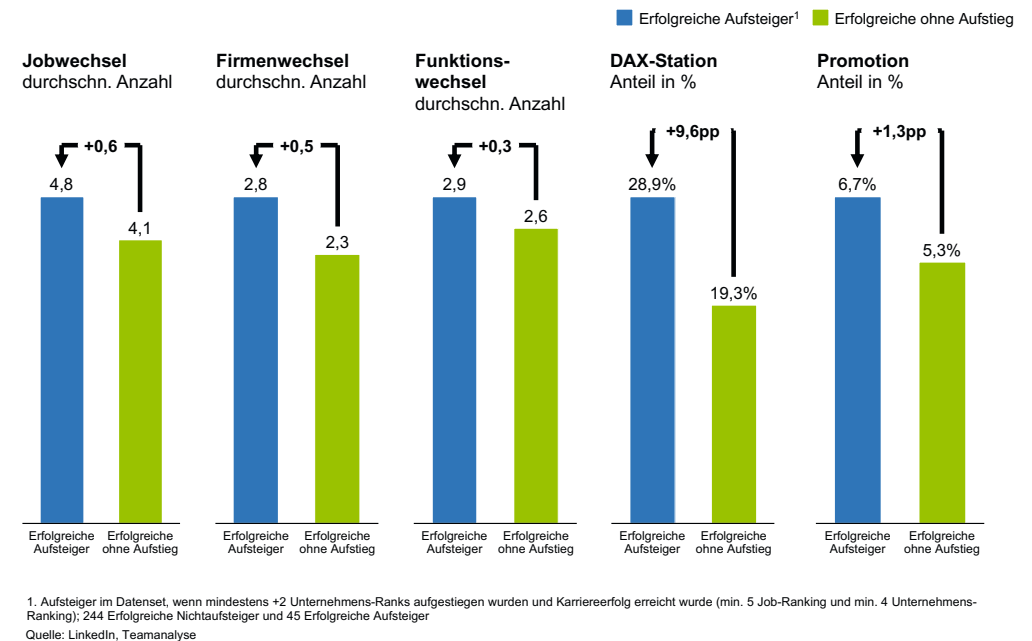


Abbildung 5: Eigenschaften von erfolgreichen Aufsteigern im Vergleich zu erfolgreichen Personen ohne Aufstieg

Kernaussagen

Ein späterer Aufstieg ist schwer, aber möglich: Nur etwa 10 % schaffen sowohl einen starken Aufstieg im Job-Rank als auch im Unternehmens-Rank.

Erfolgreiche Aufsteiger setzen gezielte Hebel an: Dazu gehören häufigere Job-, Firmen-, Funktionswechsel und Promotionen.

DAX-Unternehmen als Karriere-Treiber: Viele Aufsteiger nutzen den Wechsel in ein DAX-Unternehmen, hier scheint die Expertise aus dem Mittelstand besonders gefragt.

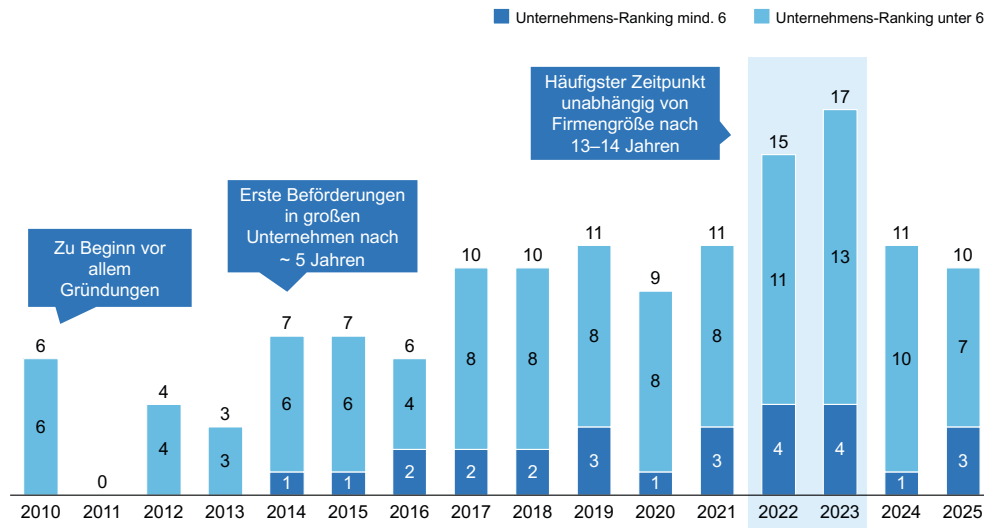
Was ist notwendig, um nach „ganz oben“ zu kommen?

Im nächsten Schritt haben wir uns die besonderen Merkmale derer angesehen, die es in eine Top-Position (Job-Rank mindestens 6) bei Top-Unternehmen schaffen. Wie zu erwarten, schaffen es aus der betrachteten Stichprobe (n = 2.500) nur sehr wenige in den betrachteten 15 Jahren in die höchste Job-Rank-Ebene bei solchen Unternehmen. Aus diesem Grund haben wir uns Unternehmen mit den Ranks 6 und 7 angesehen. Abbildung 6 zeigt die Entwicklung. Es schaffen sehr wenige Young Professio-

nals, unmittelbar nach dem Studium in Top-Positionen einzusteigen. In diesen Fällen ist von Gründungen oder insbesondere Rollen in den eigenen Familienunternehmen auszugehen.

Der häufigste Zeitpunkt für einen Aufstieg in eine solche Top-Rolle findet etwa nach 13 bis 14 Jahren statt. Im Jahr 2022 waren es immerhin 15 Personen, die in eine solche Top-Position aufgestiegen sind, 17 im Jahr 2023. 2024 und 2025 flachten die Zahlen wieder ab.

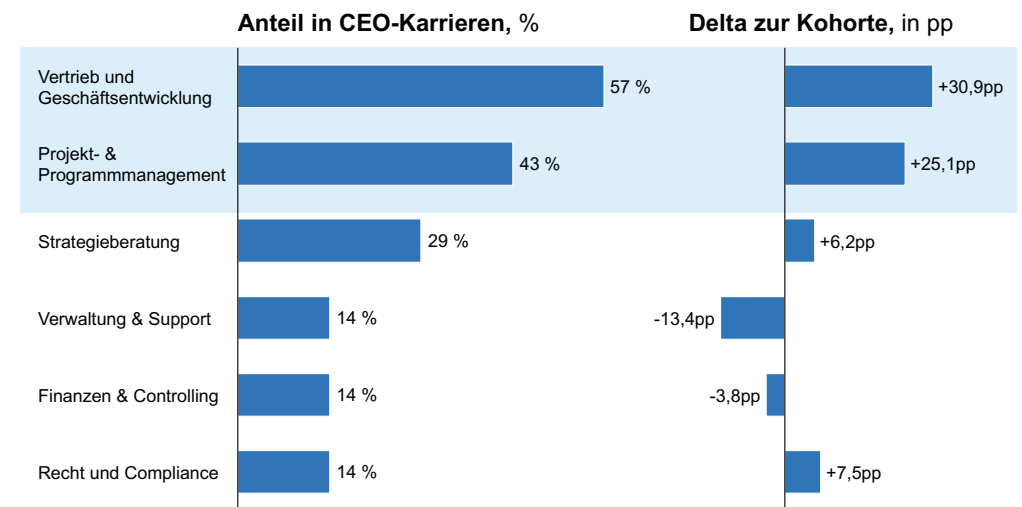
Aufstieg in die Führungsebene¹ eines Unternehmens, Anzahl Profile



1. Job-Ranking von 6 (z. B. „Head of XY“) oder 7 (z. B. „Geschäftsführer“)
Quelle: LinkedIn, Teamanalyse

Abbildung 6: Aufstieg in die Führungsebene eines Unternehmens, Anzahl Profile

Karrierestationen in Funktionsbereichen¹, CEOs vs. Kohorte



1. Kohorte bestehend aus Leuten mit „Karriereerfolg“, das heißt Job-Ranking von mindestens 5 und Unternehmens-Ranking von mindestens 4
Quelle: LinkedIn, Teamanalyse

Abbildung 7: Karrierestationen in Funktionsbereichen, CEO vs. Kohorte

Was haben diese Top-Performer anders gemacht als die restliche Kohorte, die auch Karriereerfolge erreicht hat, aber nicht in dieser sehr starken Ausprägung? Wir haben uns dazu insbesondere die Funktionen angesehen, die diese Top-Performer im Vergleich zur restlichen Kohorte durchlaufen haben. Abbildung 7 stellt die Unterschiede dar.

Top-Performer-Karrieren zeichnen sich durch zwei zentrale Unterschiede aus: Sie beinhalten deutlich häufiger vorab Stationen im Vertrieb und Business Development (57 %) sowie in Projekt- und Programmmanagement (43 %). Diese Funktionen scheinen besonders lehrreich für den Aufstieg auf eine Top-Position zu sein.

Im Vertrieb lässt sich das Produkt und wie der Kunde es wahrnimmt am besten lernen. Kundenbeziehungen werden aufgebaut, Kundenbedürfnisse verstanden.

Im Business Development beschäftigt sich der angehende Top-Performer mit den Marktkräften, neuen Technologien und Wettbewerbern. Er macht sich Gedanken und sammelt Erfahrungen zu Visionen und zukünftigen Geschäftsfeldern.

Im Projekt- und Programmmanagement bekommen die Mitarbeiter vollumfänglich Verantwortung für ein wichtiges Thema des Unternehmens. Dort können

sie unter Beweis stellen, dass sie Dinge in die Tat umsetzen können und zum Erfolg machen – trotz möglicher interner und externer Hindernisse.

Auch Strategie / interne Beratung (29 %) kommt leicht häufiger vor, ist aber nicht der „Gamechanger“, wie es die gerade thematisierten Unternehmensfunktionen sind. Einen größeren Unterschied gibt es noch bei den Funktionen „Verwaltung & Support“. In diesen Funktionen arbeiten angehende Top-Performer deutlich seltener, sie können eher als Karriere-Stopper angesehen werden, wenn es das Ziel einer Person ist, auf eine Top-Position in einem Top-Unternehmen gemäß unserem Karriereerfolgsmaß zu gelangen.

Auf der obersten Karrierestufe in unserem Rank-System (7) gibt es neben

reinen „Managing Directors“ auch Personen, die auf dieser Ebene für eine gewisse Funktion verantwortlich sind. So finden sich dort auf dieser Ebene beispielsweise „Geschäftsführer Marketing“ oder „CFOs“. Wir haben Gruppen gebildet, um zu verstehen, wie breit die Vorerfahrung sein muss, um auf diese Positionen in verschiedenen Funktionen zu kommen. Abbildung 8 zeigt die Ergebnisse. Für allgemeine Top-Positionen (wie „Geschäftsführer“, „Managing Director“) ist es vorteilhaft, sehr viele verschiedene Funktionen und Bereiche gesehen zu haben. Im Schnitt haben Personen, die solche Positionen auf der höchsten Job-Rank-Ebene erreicht haben, bis zu 9 Funktionen und Bereiche mehr gesehen als der Durchschnitt auf dieser Ebene. Für administrative und Support-bezogene Positionen auf Top-Ebene (wie „Geschäftsführer Personal“)

Funktionelle Expertise bei Führungspersonen nach Bereich¹, Anzahl anderer Bereiche in früherer Karriere (-7 bis +9)

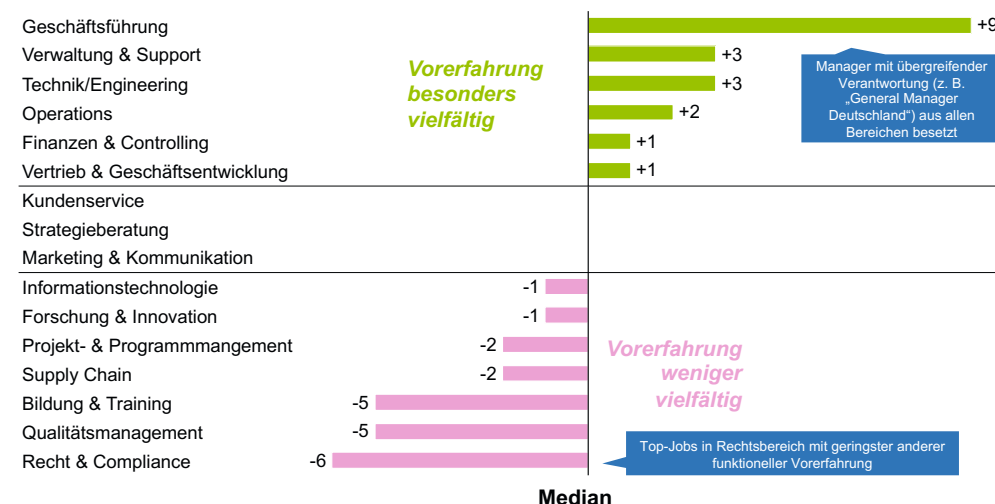


Abbildung 8: Funktionelle Expertise bei Führungspersonen nach Bereich

Kernaussagen

Ausdauer für den Aufstieg: Für den Aufstieg in Spitzenpositionen (Job-Rank größer 5) braucht man Zeit – einen stärkeren Anstieg in den Beförderungen sieht man erst nach etwa 10 Jahren in der Karriere.

CEO-Schmiede Vertrieb und Projektmanagement: Ein überdurchschnittlicher Anteil der CEOs hatte eine Station im Vertrieb (57 %) oder Projektmanagement (43 %) und lernte das Handwerkszeug für die weitere Karriere bis in den Chefsessel.

Viele Wege führen an die Spitze: In einigen Bereichen, wie dem Executive Leadership, speisen sich die Kandidaten aus verschiedenen Funktionsbereichen, man muss keinen bestimmten Pfad wählen. Andere Bereiche wie im Recht fordern jedoch sehr fokussierte Vorerfahrung und Fachexpertise.

sind deutlich weniger breite Erfahrungen vorab notwendig, aber immerhin noch etwa 3 mehr als der Schnitt auf dieser Ebene. Gleiches gilt für technische Top-Management-Positionen.

Interessant ist der Gegenpol. Für Positionen auf dieser Ebene, die sich auf rechtliche und Compliance-Themen beziehen, sind kaum Erfahrungen in anderen Funktionen und Bereichen notwendig. Gleiches gilt für Positionen, die sich auf Qualitätssicherung, Weiterbildung und Supply Chains beziehen. Hier sind anscheinend Fachexperten gefragt, bei denen es entbehrlich ist, vorab verschiedene Funktionen und Bereiche gesehen zu haben. Im Mittelfeld dieser Analysen liegen Kunden-, Markt-, Strategie- und innovationsbezogene

Top-Management-Positionen. Diese erreichen typischerweise Personen, die vorab „durchschnittlich“ viele Funktionen und Bereiche gesehen haben. Hier scheint ein Mix aus Fachexpertise und einer gewissen, aber nicht zu breiten Erfahrung in verschiedenen Funktionen und Bereichen vorteilhaft zu sein. Abbildung 8 veranschaulicht, dass diese Funktionsbereiche genau im Mittelfeld der Funktions- und Bereichserfahrungen liegen. Absolut haben die Personen, die diese Top-Management-Positionen einnehmen, etwa 7 Funktionen und Bereiche vorab gesehen. Zum Vergleich: Bei allgemeinen Top-Positionen (wie „Geschäftsführer“ oder „Managing Director“) waren es bis zu 16 oder 9 mehr als der Schnitt, wie Abbildung 8 veranschaulicht.

Berater und Investmentbanker

Entwicklung der Karrierematrix, Job- und Unternehmens-Rank, 1 (niedrig) bis 7 (hoch), Durchschnitt der Kohorte

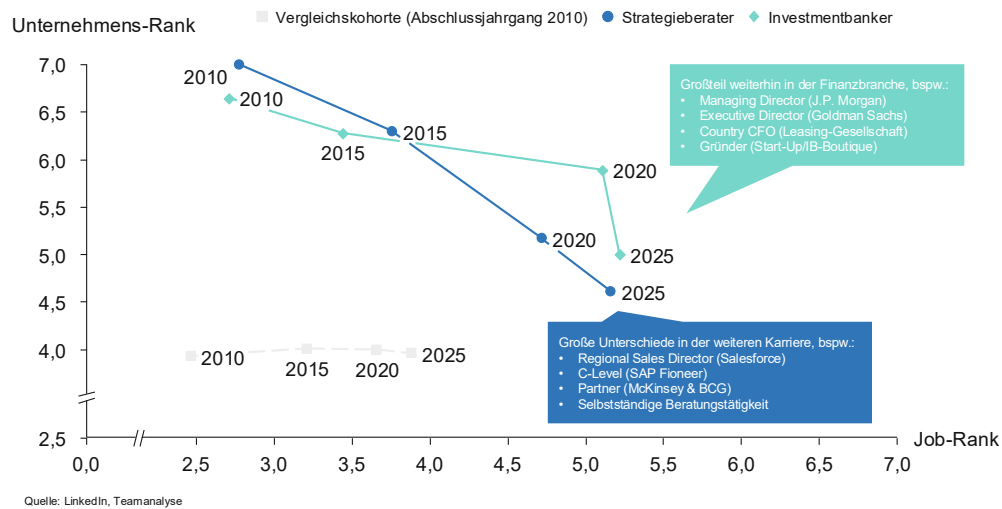


Abbildung 9: Entwicklung der Karriere von Strategieberatern und Investmentbankern

Ein gesonderter Blick wurde auf die Karrieren der Strategieberater und Investmentbanker und ihre Karrierewege geworfen. Hierfür wurden Kandidaten ausgewählt, die zu Beginn ihrer Karriere entweder eine Station bei einer der Top-3-Strategieberatungen (McKinsey, BCG oder Bain) oder bei einer führenden Bank innehatten.

Abbildung 9 zeigt, dass sich diese beim Berufseinstieg kaum von der restlichen Kohorte beim Job-Ranking unterscheiden. Auffällig ist jedoch der deutlich höhere Unternehmens-Rank, da die Kandidaten ausschließlich bei den bekanntesten Firmen in der Branche ausgewählt wurden.

Bereits nach 5 Jahren in der Karriere sind die Strategieberater im Schnitt in einem höheren Job-Rank als die restliche Kohorte nach 10 Jahren. Bei den Investmentbankern sieht man einen starken Sprung in der Position nach 10 Jahren. Die Entwicklung bei den Bankern sieht meist wie folgt aus: Karrierewege innerhalb der Finanzbranche, Gründung einer eigenen Finanzboutique oder Exit in die Industrie.

Einen deutlichen Unterschied erkennt man bei der Verweildauer in der jeweiligen Industrie. Strategieberater bleiben im Median etwa 4 Jahre in der Beratung, bei Investmentbankern sind es hingegen 10 Jahre, wobei ein Drittel die Finanzindustrie nie verlässt. In beiden Gruppen sieht man nach dem Jobeinstieg einen kontinuierlichen Rückgang beim Unternehmens-Rank. Dies ist dem Ausstieg aus den genannten Industrien geschuldet. Hier nutzen die Kandidaten die Bekanntheit ihrer aktuellen Firma, um bei einer kleineren bzw. in einer weniger bekannten Firma in einer höheren Position einzusteigen. Bei den Strategieberatern finden die Exits aus der Beratung nach wenigen Jahren statt und halten dann weiterhin an, dies lässt sich im Chart in einer relativ gleichmäßigen Kurve nach unten erkennen. Bei den Investmentbankern finden die Exits deutlich später statt, deshalb ist die Kurve auch bis 2020 nur leicht abwärts geneigt. Danach gibt es vermehrte Wechsel und Selbstgründungen. Folglich auch der stärkere Abstieg im Unternehmens-Ranking.

Die Karriereverläufe sind jedoch beachtlich. Fast 60 % der Strategieberater schaffen in ihrer Karriere den Aufstieg in ein Job-Ranking 6 oder 7 (z. B. VP, Partner, CEO). Bei den Investmentbankern sind es sogar beinahe 70 %. Sowohl Strategieberater als auch Investmentbanker sind nach der 15-jährigen Karriere im Job- und Unternehmens-Ranking ihrer Abschlusskohorte deutlich voraus.

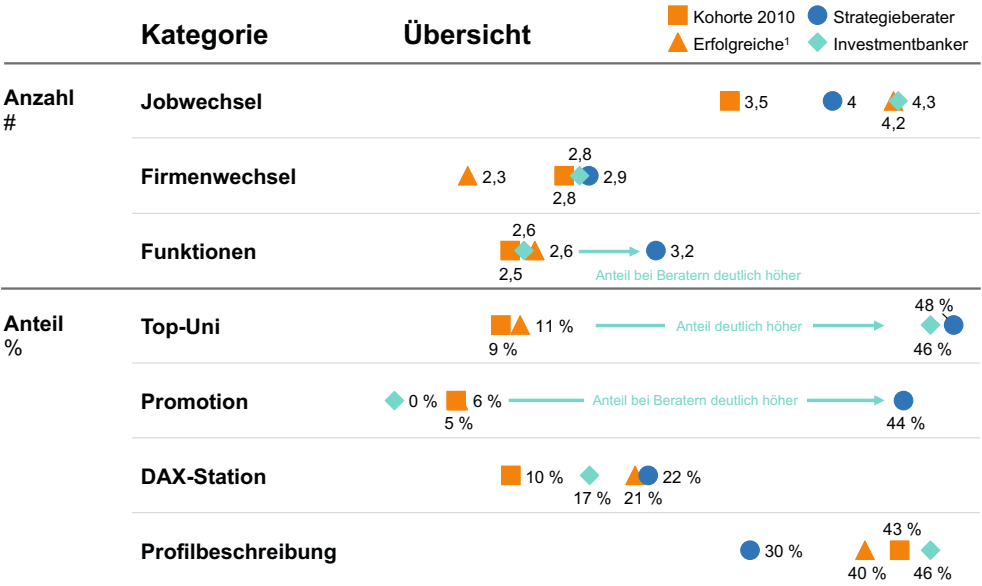
Bricht man die Faktoren, die den Beratern und Bankern einen solchen Karriereweg ermöglichen, herunter, zeigen sich einige spannende Trends.

In Abbildung 10 sieht man, dass beide Gruppen aus Top-Universitäten (Target-Universitäten) rekrutiert werden. Ihr Anteil ist mit fast 50 % deutlich höher

als in den Vergleichskohorten mit lediglich etwa 10 %.

Die Unternehmensberatungen legen besonderen Wert auf Kandidaten mit Promotionen und fördern diese mit strukturierten Programmen. Folglich haben 44 % der Strategieberater einen Doktorgrad erlangt. In der Finanzbranche scheint diese weitere akademische Station weniger hilfreich zu sein; keine Person im Datensatz der Investmentbanker hat einen Doktorgrad.

Im weiteren Karriereverlauf zeigen sich Strategieberater besonders flexibel und lassen sich vielfältig einsetzen. Die Vergleichskohorten und Investmentbanker haben etwa 2,5 Funktionsbereiche (z. B. Finance & Controlling, Sales, HR)



1. Profile nach vorheriger Erfolgsdefinition (das heißt Job-Ranking von mindestens 5 und Unternehmens-Ranking von mindestens 4 in 2025), dabei werden Profile, die in ihrer Karriere bei einer Strategieberatung oder im Investmentbanking waren, exkludiert
Quelle: LinkedIn, Teamanalyse

Abbildung 10: Entwicklung der Karriere von Strategieberatern und Investmentbankern

Kernaussagen

Raketenstart in der Beratung oder im Investment Banking: Der Einstieg zählt sich für die Karriere deutlich aus, nach etwa 5 Jahren im Beruf wurde eine Karrierestufe erreicht, die für die Gesamtkohorte selbst nach 15 Jahren nicht erreichbar ist.

Gekommen, um zu bleiben: Investmentbanker bleiben deutlich länger in der Finanzbranche. Ein schneller Wechsel in die Industrie ist aus der Beratung üblicher.

Starke Selektion: Die führenden Strategieberatungen und Investmentbanken wählen aus den besten Bewerbern, jeder Zweite im Job hat an einer Top-Uni studiert.

in ihrer Karriere durchlaufen, bei den Beratern sind es mit 3,2 signifikant mehr Funktionen. Bei den Firmenwechseln lassen sich zwischen den Kohorten numerisch keine klaren Unterschiede erkennen. Investmentbanker zeigen trotz gleich hoher Firmenwechsel allerdings einen höheren Anteil an Wechseln zu direkten Wettbewerbern, dies ist in unserem Datensatz bei Unternehmensberatern gänzlich unüblich.

