Topmanager 2015. Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität revisited

Von Michael Hartmann

Zusammenfassung: Der Artikel überprüft durch eine exakte Wiederholung der Analyse die Resultate einer Studie über die Internationalität von Topmanagern aus dem Jahre 2005. Analysiert werden die Nationalität und die Karrieren der Topmanager der fünf größten europäischen (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien) und der drei größten außereuropäischen Wirtschaftsmächte (China, Japan und USA). Das wesentliche Resultat lautet: Eine globale oder transnationale Business Class gibt es nach wie vor nicht. Die Internationalisierung der Manager verläuft in den acht Ländern sehr unterschiedlich. In Deutschland und Großbritannien schreitet sie relativ schnell voran, in China und Japan ist sie dagegen sogar rückläufig. In den anderen vier Ländern entwickelt sie sich nur langsam. Das entscheidende Hindernis für die Internationalisierung sind differierende Karrieremuster. Wo Karrieren zum Teil in staatlichen Positionen (China und Frankreich) oder traditionell nur in einem einzigen Unternehmen (Japan) stattfinden, ist es für Ausländer sehr schwer, in Spitzenpositionen zu gelangen. Elitehochschulen sind allerdings nur in Verbindung mit einem solchen Karrieremuster ein großes Hindernis für die Internationalisierung des Topmanagements.

1. Einleitung

Die öffentliche Diskussion über die Herausbildung einer globalen Elite oder International Business Class bzw., allgemeiner ausgedrückt, die Internationalisierung der Eliten hat sich in der letzten Zeit spürbar beruhigt. Das hat im Wesentlichen zwei Gründe. Erstens hat der konkrete Anlass, der die Debatte vor allem in den 1990er Jahren massiv befördert hat, deutlich an Gewicht verloren. Die mediale Öffentlichkeit hat sich mittlerweile an die enorm hohen Einkommen der Topmanager gewöhnt. Sie werden allenfalls noch dann kritisch kommentiert, wenn neue Höchststände markiert werden, wie etwa beim VW-Chef Winterkorn mit seinen über 17 Mio. Euro im Jahr 2012. Der früher als Rechtfertigung regelmäßig vorgebrachte Hinweis auf die internationale Konkurrenz um diese Personen, den weltweit einheitlichen Markt für Spitzenmanager hat damit an Relevanz eingebüßt. Zweitens zeigt die wachsende Zahl internationaler Konflikte wie vor allem der um die Ukraine, dass die nationale Einbettung der Eliten nicht einfach ein Relikt der Vergangenheit ist, sondern zumindest politisch auch für die nächsten Jahrzehnte eine zentrale Rolle spielen wird.

Die wissenschaftliche Debatte hat demgegenüber nicht an Schwung verloren. Sie hat allerdings ihren Charakter verändert. Während bis zur Jahrtausendwende Veröffentlichungen das Bild beherrschten, die zumeist auf empirisch eher magerer Basis eine internationale oder globale Wirtschaftselite bzw. Business-Class in naher Zukunft kommen sahen (Castells 1996; Dahrendorf 2000; Kanther 1995; Kentor / Yang 2002; Marceau 1989; Robinson / Harris 2000; Sklair 2001) und abweichende Meinungen wie etwa die des Verfassers (Hartmann 1997, 1999) nur eine Außenseiterrolle spielten, hat sich das in den letzten Jahren grundlegend gewandelt. Die durchweg auf soliden empirischen Erhebungen beruhenden Veröffentlichungen sind in der Regel entweder eher abwägend und vorsichtig (Carroll 2009; Wagner 2011) oder aber sie stehen, wie die Mehrzahl, der These skeptisch bis ablehnend gegenüber (Davoine / Ravasi 2013; Dudouet / Joly 2010; Lenger / Schneickert / Schumacher 2010; MacLean / Harvey / Kling 2014; Pelfini 2009; Pohlmann 2009; Schneickert 2014; Yoo / Lee 2009). Die eigene Position bewegt sich also mittlerweile eher im Mainstream der Diskussion. Diese aus Sicht des Verfassers erfreuliche Entwicklung enthebt einen aber nicht der Verpflichtung, frühere Analysen und Forschungsergebnisse, wenn möglich, in regelmäßigen Abständen auf ihre weitere Gültigkeit hin zu überprüfen. Unvorhergesehene und/oder auch unvorhersehbare Ent-

Soziale Welt 66 (2015), S. 37 – 53

wicklungen können das Bild im Zeitverlauf verändert haben. Eine solche Überprüfung war das Ziel einer aktuellen Studie, die im Abstand von einem Jahrzehnt, m.E. ein angemessener Zeitraum, für die Hälfte der Länder sogar über einen Zeitraum von zwei Jahrzehnten hinweg, die damals getroffenen Feststellungen und Prognosen (Hartmann 1999, 2009) noch einmal auf ihre Richtigkeit und Stichhaltigkeit hin kontrolliert hat.

Methodisch ist der Verfasser dabei genauso vorgegangen wie in den früheren Studien (Hartmann 1999, 2009). Es sind sowohl die Nationalität als auch die Bildungs- und Karrierewege der Spitzenmanager (Vorstandsvorsitzende,[1] PDG, CEO oder Presidents) der jeweils 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens, der USA, Japans und Chinas sowie der 30 größten Italiens[2] und Spaniens detailliert untersucht worden. Die Unternehmen sind dabei für Deutschland anhand der FAZ-Liste der 100 größten Unternehmen, für die anderen Länder anhand der Forbes 2000 Liste, der Fortune 500 Liste und einzelner ergänzender Listen über die auf diesen beiden Listen fehlenden französischen Unternehmen sowie die größten, nicht börsennotierten Unternehmen Großbritanniens, Chinas und der USA ausgewählt worden. Die Daten über die Topmanager sind dann in den einschlägigen Datenbanken, auf den Homepages der Unternehmen und in anderen Internet-Quellen (wie z.B. Zeitungs- und Zeitschriftenartikeln oder Tagungsberichten) recherchiert worden (Stand Anfang 2015). Mit ganz wenigen Ausnahmen konnten so die relevanten Angaben für alle Topmanager erhoben werden. Die so in zum Teil sehr aufwändiger Recherchearbeit erhobenen Daten sind dann in einer einfachen Häufigkeitsauszählung ausgewertet worden. Die aus quantitativen Gründen notwendige Beschränkung auf jeweils 100 Topmanager schränkt die Aussagekraft m.E. nicht nennenswert ein, weil bei der Herausbildung einer globalen Elite diese Personen die Speerspitze der Entwicklung darstellen müssten. Sie werden in der öffentlichen wie wissenschaftlichen Diskussion deshalb auch stets als entscheidender Maßstab benutzt.

2. Die Inter- und Transnationalität der Topmanager

Die Analyse der nationalen Herkunft und der Bildungs- wie Berufskarrieren der Spitzenmanager aus acht Ländern zeigt eines deutlich. Die Unterschiede zwischen den Ländern, die 2005 schon zu erkennen waren, haben sich eindeutig verstärkt und vertieft. Es existieren inzwischen drei klar voneinander getrennte Gruppen von nationalen Topmanagementtypen, eine, die sich spürbar weiter internationalisiert hat,[3] eine, bei der diese Entwicklung nur sehr moderat vorangeschritten ist, und eine, bei der sie sogar leicht rückläufig ausfällt. Zur ersten Gruppe zählen die Topmanager aus Deutschland und Großbritannien, zur zweiten die aus den USA, Frankreich, Italien und Spanien, und zur dritten die aus China und Japan.[4]

An der Spitze der britischen und deutschen Großunternehmen standen schon vor zehn Jahren deutlich mehr Ausländer als in den Konzernen der anderen Staaten, immerhin neun im Falle Deutschlands und sogar 18 im Falle Großbritanniens, während es im Topmanagement der

1 Für Deutschland zusätzlich auch aller Vorstandsmitglieder.

2 Für Italien, und da ist die einzige Änderung im Sample, musste die Zahl der Unternehmen von 50 auf 30 reduziert werden, weil die stark zurückgegangene Bedeutung Italiens für die Weltwirtschaft sich auch in einer drastisch gesunkenen Anzahl italienischer Unternehmen in den einschlägigen Listen niedergeschlagen hat.

3 Hier wie im Folgenden wird im Text, wenn aus dem Zusammenhang nicht anders ersichtlich, unter Internationalität auch Transnationalität, d.h. die Auslandserfahrung der einheimischen Manager, subsumiert, um nicht immer beide Begriffe in Kombination verwenden zu müssen.

4 Große Unterschiede gibt es zwischen den Ländern auch, wenn es um die Repräsentanz von Frauen in den Spitzenpositionen geht. Hier liegen allerdings die US-Konzerne mit elf weiblichen CEO weit vorn, gefolgt von den britischen, französischen und chinesischen Unternehmen mit jeweils drei und den spanischen mit einer Frau an der Spitze. Am Ende rangieren in dieser Beziehung die deutschen, italienischen und japanischen Konzerne mit keiner einzigen Frau an der Spitze.

anderen sechs Länder nur zwischen null und max. fünf Ausländer gab. Heute, ein Jahrzehnt später, ist ihre Zahl noch einmal spürbar angewachsen, auf 15 in den deutschen und auf 33 in den britischen Unternehmen (s. Tabelle 1). Auch wenn man bei den britischen Firmen einschränkend darauf hinweisen muss, dass jedes zehnte von ihnen binational ist, etwa britisch-australisch oder britisch-niederländisch, und sieben der 33 Ausländer bei solchen binationalen Unternehmen tätig sind, so ist der Zuwachs bei den ausländischen CEO auf mittlerweile ein Drittel doch beeindruckend.[5] Das Topmanagement in Großbritannien ist wirklich international geworden. Das gilt für Deutschland trotz der unverkennbaren Zunahme noch nicht. Dafür ist der Anteil der Ausländer mit gut einem Siebtel noch zu gering. Außerdem kommt dazu, dass immerhin 15 CEO in Großbritannien aus einem fremden Sprach- und Kulturraum kommen, also nicht aus angelsächsisch geprägten Ländern wie Australien (5 CEO), Südafrika (3 CEO) oder den USA (4 CEO), sondern aus Frankreich (5 CEO), Italien (2 CEO), Deutschland, Norwegen oder Brasilien. Von den ausländischen Vorstandsvorsitzenden in Deutschland trifft das dagegen auf gerade einmal sechs zu. Die anderen neun stammen aus den geographisch wie kulturell benachbarten Nationen Österreich, Schweiz, Niederlande oder Dänemark.

Dafür können die einheimischen Topmanager in Deutschland im Unterschied zu denen in Großbritannien sehr viel häufiger auf Auslandserfahrungen zurückgreifen.[6] Lagen die deutschen Manager schon 2005 mit einem diesbezüglichen Anteil von über einem Drittel (zusammen mit ihren japanischen Kollegen) weit vor den Topmanagern der anderen Länder, so ist dieser Vorsprung noch einmal erheblich angewachsen. Inzwischen kann fast jeder zweite von ihnen auf eine mindestens sechsmonatige Auslandserfahrung verweisen, gut jeder dritte sogar auf eine von mindestens zwei Jahren.[7] Das sind mehr als doppelt so viele wie im Durchschnitt der anderen Nationen und auch ein nahezu doppelt so hoher Prozentsatz wie in Großbritannien, wo nur gut jeder vierte einheimische Topmanager mehr als sechs Monate im Ausland verbracht hat, eine relativ geringfügige Zunahme gegenüber 2005. Selbst der Abstand zum Zweitplatzierten Japan hat in den letzten zehn Jahren stark zugenommen. Lagen beide 2005 noch fast gleichauf, gibt es nun einen Vorsprung von über 50 Prozent für die deutschen Topmanager. Fasst man den Ausländeranteil und den der einheimischen Manager mit Auslandserfahrungen zusammen, so fällt in beiden Ländern ungefähr die Hälfte der Topmanager in diese Kategorie, in Großbritannien etwas weniger, in Deutschland etwas mehr.

---

5 Es gibt noch eine zweite Einschränkung. Aufgrund einer tiefgreifenden Veränderung im britischen Managementmodell, das bis Mitte der 1990er Jahre den Chairman als entscheidende Führungsperson kannte, um dann endgültig auf den heute eindeutig die Unternehmensspitze bildenden CEO umzuschwenken, sind die Zahlen für 2005 und 2015 nicht ganz genau vergleichbar. 2005 gab es noch eine nennenswerte Zahl von sog. Executive Chairmen, die die Unternehmen leiteten und in der damaligen Studie deshalb neben der klaren Mehrheit von CEO berücksichtigt worden sind. Die Chairman aber waren und sind stets stärker britisch geprägt. Hätte man 2005 auch nur die 100 CEO genommen, hätte man schon damals 22 Ausländer gefunden, so dass die Steigerung bis 2015 nicht ganz so hoch ausgefallen wäre.

6 Bei den Auslandserfahrungen zählen alle Aufenthalte im Ausland, sei es im Studium oder im Berufsleben, die mindestens sechs Monate am Stück gedauert haben. Keine Berücksichtigung finden all jene MBA-Studien, bei denen die Dauer nicht ausdrücklich erwähnt wird, weil diese Studien von den Topmanagern zumeist in speziellen, auf die zeitlichen Bedürfnisse der Topmanager ausgerichteten Kursen während ihrer fast uneingeschränkt weiter geführten Berufstätigkeit absolviert werden.

7 Die Auslandsaufenthalte weisen in den anderen Ländern sogar mit Anteilen zwischen gut 80 und 100 Prozent eine Länge von zwei Jahren und mehr auf. Das ist eine große Differenz zu 2005, wo die kürzeren Auslandsaufenthalte nicht nur einen deutlich höheren Prozentsatz ausmachten, sondern auch einen Trend zu markieren schienen, weil sie vor allem bei der jüngeren Alterskohorte überproportional häufig auftraten.

Tabelle 1: Die Inter- und Transnationalität[8] der Topmanager (Vorstandsvorsitzende, PDG, CEO, Presidents) der 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens, Chinas, Japans und der USA sowie der 50 bzw. 30 größten Unternehmen Italiens und der 30 größten Unternehmen Spaniens (in Prozent)

		D[9] n=100 n=102	F n=10 0	GB n=100	IT n=50 n=30	ESP n=30	USA[10] n=100 n=101	Japan n=100	China n=100
Ausländer	2005	9,0	2,0	18,0	-	3,3	5,0	1,0	-
	2015	14,7	4,0	33,0	-	-	6,9[11]	1,0	-
Ausländer aus fremdem Sprach- und Kulturraum	2005	4,0	2,0	6,0	-	3,3	2,0	1,0	-
	2015	5,9	3,0	15,0	-	-	4,0	1,0	-
Einheimische mit Auslandserfahrung von min. 6 Monaten (in % der einheimischen Topmanager)	2005	36,3	18,1	18,9	20,0	10,0	9,5	34,3	14,0
	2015	47,1	26,0	23,9	23,3	16,7	17,0[12]	31,3	8,0

Quelle: Hartmann 2009 und eigene Recherchen

In den vier Ländern, den drei südwesteuropäischen Frankreich, Italien und Spanien sowie den USA, die die zweite und zahlenmäßig größte Gruppe bilden, sieht das ganz anders aus. Das Spitzenmanagement dieser Nationen zeichnet sich durch einen nur langsam voranschreitenden und zudem von einem sehr niedrigen Ausgangsniveau ausgehenden Internationalisierungsprozess aus. Die Zahl der Ausländer an der Spitze großer Unternehmen ist in Frankreich zwischen 2005 und 2015 gerade einmal von zwei auf vier, in den USA von fünf auf sieben gestiegen, in Spanien von einem auf null gesunken und in Italien bei null geblieben. Auslandserfahrung weisen in Frankreich nun 26 statt gut 18 Prozent auf, in den USA 17 statt 9,5, in Spanien knapp 17 statt 10 und in Italien gut 23 statt 20 Prozent.[13] In der Summe sind das in puncto Internationalität nur zwischen 17 (in Spanien) und knapp 30 Prozent (Frankreich) verglichen mit knapp bzw. gut 50 Prozent in Großbritannien und Deutschland. Auch die Zunahme bleibt mit gut drei bis knapp zehn Prozentpunkten erheblich unter den Steigerungsraten in Großbritannien und Deutschland.

Außerdem gilt zu berücksichtigen, dass die höhere Anzahl an auslandserfahrenen Topmanagern in den USA kaum auf Wechsel während der Berufslaufbahn zurückzuführen ist, son-

8 Mit Internationalität ist der Anteil der Ausländer unter den Topmanagern gemeint, mit Transnationalität der Anteil einheimischer Topmanager, die über Auslandserfahrungen verfügen.

9 Es gibt 2015 zwei Unternehmen mit einem Doppelvorsitz.

10 2015 gibt es ein Unternehmen mit zwei CEO.

11 Unter diesen CEO befinden sich zwei, die erst im Verlauf ihrer Berufskarriere in die USA gekommen sind und dort die US-Staatsbürgerschaft erworben haben. Einer der beiden ist der gebürtige Australier Rupert Murdoch, der sich um die US-Staatsbürgerschaft noch im Alter von 54 Jahren bemühen musste, weil er nur so die Erlaubnis bekommen konnte, einen eigenen Fernsehsender in den USA zu betreiben. Er musste dafür dann seine australische Staatsbürgerschaft aufgeben.

12 Unter diesen CEO befinden sich 5 Personen, die als Jugendliche zum Studium in die USA gekommen sind und dann dort die US-Staatsbürgerschaft angenommen haben.

13 Dabei ist einschränkend noch zu berücksichtigen, dass sich im Falle Spaniens unter den fünf Personen mit Auslandserfahrung eine befindet, die zwar in Deutschland geboren und aufgewachsen ist, Studium und Berufskarriere aber ausschließlich in Spanien absolviert hat. Ähnliches gilt für Italien, wo mit John Elkann, dem Erben des Agnelli-Imperiums, ebenfalls eine der sieben Personen mit Auslandserfahrung im Ausland geboren ist, sein Studium und seine berufliche Laufbahn aber so gut wie ausschließlich in Italien verbracht hat.

dern vor allem auf die internationale Attraktivität der US-Elitehochschulen. Vier der 16 einheimischen Spitzenmanager mit Auslandserfahrung haben diese nicht berufsbedingten Auslandsaufenthalten zu verdanken, sondern der Tatsache, dass sie außerhalb der USA geboren und aufgewachsen, später dann zum Studium in die USA gekommen sind und dort die US-Staatsbürgerschaft angenommen haben. Für einen weiteren, der als Sohn eines Konsuls zwar in den USA geboren, dann aber seine Kindheit und Jugend in seiner Heimat verbracht hat, gilt dasselbe. Diese fünf Manager sorgen zwar für ein höheres Maß an Internationalität des Topmanagements, stellen allerdings keine Bestätigung für die These vom internationalen Markt für Topmanager dar. Dazu kommt noch, dass zwei der sieben Ausländer an der Spitze der großen US-Konzerne die US-Staatsbürgerschaft besitzen, also rein rechtlich gesehen auch als Einheimische gezählt werden könnten, wegen des relativ hohen Alters, in dem sie US-Bürger geworden sind, hier aber zu den Ausländern gerechnet werden. Diese beiden Besonderheiten verringern die Differenz zu den anderen drei Ländern dann doch deutlich.

Wie groß der Unterschied zwischen den Spitzenmanagern der deutschen und britischen Konzerne auf der einen und ihren Kollegen in Frankreich und den USA auf der anderen Seite in Bezug auf Internationalisierungstendenzen ist, zeigt sich noch deutlicher bei einem Vergleich über zwei Jahrzehnte, von 1995 bis 2015 (s. Tabelle 2).[14] Während sich die Zahl der Ausländer in Frankreich und den USA in diesem doch recht langen Zeitraum gerade einmal auf vier bzw. auf sieben verdoppelt hat, hat sie sich in Großbritannien fast verfünffacht, von sieben auf 33 Personen, und in Deutschland sogar mehr als versiebenfacht, von zwei auf 15 Personen. Nimmt man die Auslandsaufenthalte dazu, wächst der Unterschied zwischen den deutschen Spitzenmanagern einerseits und ihren französischen sowie den US-amerikanischen Kollegen andererseits sogar noch weiter, während er sich für die britischen im Vergleich zu den beiden letztgenannten nur leicht verringert. Die prinzipielle Differenz zwischen den beiden Ländergruppen bleibt aber bestehen.

Tabelle 2: Internationalität der Topmanager (Vorstandsvorsitzende, PDG, CEO) der 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens und der USA (in Prozent)

		D n=100 (2015=102)	F n=100	GB n=100[15]	USA n=100 (2015=101)
Ausländer	1995	2,0	2,0	7,0	3,0
	2005	9,0	2,0	18,0	5,0
	2015	14,7	4,0	33,0	6,9
Ausländer aus fremdem Sprach- und Kulturraum	1995	1,0	2,0	1,0	1,0
	2005	4,0	2,0	6,0	2,0
	2015	5,9	3,0	15,0	4,0
Einheimische mit Auslandserfahrung von min. 6 Monaten (in % der einheimischen Topmanager)	1995	26,3	21,4	26,9	7,2
	2005	36,3	18,1	18,9	9,5
	2015	47,1	26,0	23,9	17,0

Quelle: Hartmann 1999, 2009 und eigene Recherchen

Kann man für die bisher betrachteten Nationen trotz der geschilderten erheblichen Unterschiede zumindest generell eine (wenn auch deutlich mehr oder minder stark ausgeprägte)

14 Dieser Vergleich ist nur für diese vier Länder möglich, weil nur für sie in einem früheren Projekt entsprechende Daten (Hartmann 1999) erhoben worden sind.

15 1995 handelte es sich ausschließlich um Chairmen, die auch 2005 in Form von Executive Chairmen noch eine Minderheit der Unternehmensleiter stellten. Erst 2015 sind es nur noch CEO.

Tendenz zur Internationalisierung des Topmanagements konstatieren, so gilt das für die beiden großen ostasiatischen Staaten China und Japan ganz eindeutig nicht. Bei ihnen ist es im letzten Jahrzehnt diesbezüglich vielmehr sogar zu einer gegenläufigen Entwicklung gekommen. Erstens ist die Anzahl der Ausländer praktisch bei null geblieben und der einzige Ausländer ist immer noch derselbe wie vor zehn Jahren, der Franzose Carlos Ghosn. Er hat als PDG des französischen Konzerns Renault auch die Führung von Nissan inne, weil Renault mit über 40 Prozent der Aktien den rechtlich eigenständigen japanischen Autobauer Nissan faktisch beherrscht. Eigentlich gibt es also in Japan ebenso wie in China keine Ausländer an der Spitze eines großen Unternehmens. Zweitens, und das ist noch erstaunlicher, hat es bei den Auslandserfahrungen im Unterschied zu allen anderen Ländern einen Rückgang gegeben. In Japan hat zwar immer noch fast jeder dritte Firmen-President eine (zumeist zwei bis drei Jahre dauernde und in der Regel in den US-Tochtergesellschaften verlaufende) Auslandsstation während seiner Firmenkarriere zu durchlaufen.[16] Das sind aber doch drei Prozentpunkte weniger als noch 2005. Bei den CEO der chinesischen Großkonzerne fällt der Rückgang noch weit deutlicher aus, mit gerade einmal acht gegenüber immerhin noch 14 Prozent vor zehn Jahren. Bemerkenswert ist dabei, dass die größte Auslandserfahrung entgegen den allgemeinen Erwartungen nicht bei den jüngeren CEO zu finden ist, sondern bei der älteren, in den 1950er Jahren geborenen Kohorte. Während bei ihnen noch zwölf Prozent mindestens sechs Monate an einem Stück im Ausland verbracht haben, sind es bei ihren jüngeren Kollegen mit sechs Prozent gerade einmal halb so viele. Am niedrigsten liegt der Anteil in der großen Gruppe der in der ersten Hälfte der 1960er Jahre geborenen CEO mit nur gut drei Prozent. Bei der jüngsten Altersgruppe, den ab 1965 geborenen, steigt er dann wieder auf zehn Prozent, erreicht damit aber immer noch nicht das Niveau der ältesten Kohorte.

3. Die Karrierewege der Topmanager

Nimmt man nun die Karrierewege der Spitzenmanager ins Visier, so zeigen sich auch hier Veränderungen, auf den ersten Blick allerdings ohne erkennbaren Zusammenhang mit der Internationalisierung (s. Tabelle 3). So weisen mit Deutschland und Japan zwei Länder die größte Kontinuität in den Karrieremustern auf, die sich hinsichtlich der Internationalisierung des Topmanagements auf den beiden entgegengesetzten Seiten des Spektrums bewegen. In den deutschen Chefetagen lässt sich ein geringer Rückgang der Hauskarrieren verzeichnen, also jener Berufsverläufe, bei denen der spätere Vorstandsvorsitzende innerhalb der ersten fünf Jahre nach der Beendigung seiner Bildungslaufbahn in dem Unternehmen angefangen hat, in dem er aktuell an der Spitze steht. Leicht zugenommen haben dafür die Branchenkarrieren, die Interbranchenkarrieren, d.h. die Karrieren innerhalb der gesamten Wirtschaft, und, mit einem nach wie vor sehr geringen Anteil, die Karrieren, bei denen auch längere Berufsphasen außerhalb der Wirtschaft verlaufen sind. Alles in allem keine nennenswerten Veränderungen. Ähnlich in Japan, nur in die andere Richtung. Die dort immer schon absolut dominanten Hauskarrieren haben noch einmal zugelegt, von gut 90 auf jetzt fast 97 Prozent. Die anderen Karriereformen, die schon früher weitgehend bedeutungslos waren, verschwinden dagegen fast völlig.

16 Von diesem Prinzip gibt es eine bemerkenswerte Abweichung. Der President des japanischen Baustoffkonzerns Lixil war 25 Jahre für den US-Konzern General Electric tätig.

Tabelle 3: Karrierewege der einheimischen Topmanager (Vorstandsvorsitzende, PDG, CEO, Presidents) der 100 größten Unternehmen Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens, Chinas, Japans und der USA sowie der 50 bzw. 30 größten Unternehmen Italiens und der 30 größten Unternehmen Spaniens (in Prozent)

		D n=91 n=87	F n=92 n=92	GB n=77 n=66	IT n=46 n=30	ESP n=29 n=30	USA n=91 n=94	Japan n=94 n=95	China n=100 n=99
Hauskarriere[17]	2005 2015	49,5 43,7	17,4 27,2	13,0 25,8	45,7 43,3	41,4 16,7	36,3 46,8	90,4 96,8	16,0 30,3
Branchenkarriere[18]	2005 2015	19,8 21,8	28,3 14,1	45,5 31,8	13,0 26,7	6,9 23,3	33,0 23,4	3,2 1,1	28,0 33,3
Interbranchenkarriere[19]	2005 2015	28,6 31,0	5,4 18,5	41,5 36,4	34,8 30,0	24,1 33,3	28,6 21,3	6,4 1,1	14,0 3,0
Karriere mit Karriereabschnitten außerhalb der Wirtschaft[20]	2005 2015	2,2 3,4	48,9 40,2	- 6,1	6,5 -	27,6 26,7	2,2 8,5	- 1,1	42,0 33,3

Quelle: Hartmann 2009 und eigene Recherchen

Die übrigen sechs Länder zeigen demgegenüber (mehr oder minder) deutliche Verschiebungen zwischen den einzelnen Karrieretypen, allerdings in ganz unterschiedliche Richtungen. Typisch dafür sind zwei Länder, die in puncto Internationalisierung zur gleichen Gruppe gehören, Spanien und die USA. In Spanien lässt sich ein drastischer Rückgang der Hauskarrieren von über 41 auf nur noch knapp 17 Prozent beobachten. Davon profitiert haben vor allem die Branchenkarrieren, ein wenig auch die Interbranchenkarrieren. In den USA dagegen haben umgekehrt die Hauskarrieren massiv von gut 36 auf jetzt fast 47 Prozent zugenommen, während Branchen- und Interbranchenkarrieren zehn bzw. sieben Prozentpunkte eingebüßt haben. In Frankreich und Großbritannien haben die Hauskarrieren genauso stark zugelegt, wenn auch von deutlich niedrigeren Ausgangswerten. Dieser Zugewinn geht aber ausschließlich, wie im Falle Frankreichs, oder ganz überwiegend, wie in Großbritannien, zu Lasten der Branchenkarrieren.[21] Unter den französischen PDG ist ganz im Unterschied zu den US-CEO sogar eine parallele Zunahme der Interbranchenkarrieren zu verzeichnen. In China wiederum kommt es auch zu einer massiven Zunahme bei den Hauskarrieren, dort aber vor allem auf Kosten der Interbranchenkarrieren. Insgesamt also ein buntes Bild. Als vergleichsweise stabil hat sich über die Ländergrenzen hinweg nur eine Besonderheit behaupten können, der Karrieretyp, bei dem nennenswerte Abschnitte des Berufslebens außerhalb der Wirtschaft durchlaufen worden sind. Ihm folgen nach wie vor vier von zehn PDG in Frankreich, jeder dritte CEO in China und jeder vierte CEO in Spanien. In Frankreich und China ist das zwar jeweils ein Rückgang um ca. neun Prozentpunkte, an der zentralen Rolle dieses Karrieremusters hat sich aber nichts geändert. In Spanien ist der Anteil, auf allerdings niedrigerem Level, über ein Jahrzehnt hinweg sogar fast gleich hoch geblieben. Dieser grundsätzliche Unterschied zu den anderen fünf Län-

17 Hauskarriere bedeutet, dass die jeweilige Person innerhalb der ersten fünf Jahre nach dem Beginn der Berufslaufbahn in dem Unternehmen angefangen hat, das sie zum Zeitpunkt der Untersuchung leitete.

18 Branchenkarriere bedeutet, dass die jeweilige Person immer in derselben Branche tätig war.

19 Interbranchenkarriere bedeutet, dass die jeweilige Person in verschiedenen Branchen, aber nicht außerhalb der Wirtschaft tätig war.

20 Karriere mit Karriereabschnitten außerhalb der Wirtschaft bedeutet, dass die jeweilige Person mehrere Jahre hauptberuflich außerhalb der Wirtschaft tätig war, vor allem in der hohen Verwaltung und in der Politik.

21 Damit kehrt sich ein Prozess um, in dessen Verlauf die Hauskarrieren in Frankreich und Großbritannien zwischen 1995 und 2005 deutlich an Gewicht verloren haben. 1995 hatte sie in beiden Ländern noch ungefähr ein Drittel der Topmanager durchlaufen (Hartmann 1999: 129).

dern, der auf einer relativ engen Verknüpfung von Karrieren im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft beruht, bleibt im Wesentlichen bestehen.

Was den Zusammenhang zwischen nationalen Karrieremustern und der Internationalisierung des Topmanagements angeht, so bekommt das auf den ersten Blick sehr bunte Bild bei genauerem Hinsehen doch deutlichere Strukturen. Bezogen auf den Anteil an Ausländern in den Chefetagen der Großunternehmen gibt es drei wesentliche Verknüpfungen. 1. In all jenen Ländern, in denen die Karrieren zu einem beträchtlichen Teil auch außerhalb der Wirtschaft verlaufen, gelingt es Ausländern nur sehr selten, in die Spitzenpositionen der großen Konzerne vorzudringen. Wichtige frühe Karrierestationen innerhalb staatlicher Institutionen sorgen ganz offensichtlich dafür, dass Ausländern der Zugang ins Topmanagement auch in späteren Phasen der Berufslaufbahn weitgehend versperrt bleibt. Diese Aussage trifft nicht nur auf China zu, wo man das angesichts der immer noch zentralen Rolle von Partei und Staat erwarten konnte, sondern auch immer noch auf Frankreich und Spanien. 2. Die (ausschließlich für Japan charakteristische) totale Dominanz von Hauskarrieren besitzt dieselbe Wirkung. Wenn die potentiellen Kandidaten für zukünftige Managementpositionen bereits unmittelbar nach Studienabschluss von einem Unternehmen rekrutiert werden und dieses während ihrer gesamten Berufslaufbahn nicht mehr verlassen, sorgt das für eine so gut wie völlige Schließung zugunsten einheimischer Bewerber. 3. Überall dort, wo Karrieren nur innerhalb der Wirtschaft verlaufen, ohne dabei eine eindeutige Vorherrschaft eines Karrieretyps aufzuweisen, haben Ausländer grundsätzlich bessere Chancen, an die Spitze eines Großkonzerns zu gelangen. Das belegt die Entwicklung in Deutschland und Großbritannien. Wie die Situation in Italien und den USA zeigt, ist das allerdings kein zwingender Zusammenhang, sondern nur eine Möglichkeit. Dabei spielt es ganz offensichtlich keine wichtige Rolle, in welchen Relationen Haus-, Branchen- und Interbranchenkarrieren zueinander stehen und wie sich diese Relationen im Zeitverlauf ändern. Entscheidend ist nur, dass diese drei zusammen das Bild vollkommen beherrschen und jeder der drei Typen für sich eine nennenswerte Größe aufweist.

Hinsichtlich der Auslandserfahrungen der einheimischen Topmanager bietet sich kein so klares Bild. Zwar scheinen reine Wirtschaftskarrieren, wie vor allem in Deutschland zu sehen ist, Auslandsaufenthalte eher zu begünstigen und die Bedeutung außerhalb der Wirtschaft liegender staatlicher Karrierestationen, wie in China, sie eher zu erschweren, für die Mehrzahl der Länder aber gibt es kein eindeutiges Muster. Dort lässt sich eine moderate Zunahme der Auslandserfahrungen sowohl bei weiter gültiger Dominanz oder zumindest erheblichem Gewicht von Karriereabschnitten im öffentlichen Dienst (Frankreich und Spanien) als auch bei reinen Wirtschaftskarrieren mit unterschiedlichen und zudem wechselnden Relationen zwischen den drei Karrieretypen (Großbritannien, Italien, USA) beobachten. Die spezifischen nationalen Karrieresysteme beeinflussen die Auslandsaufenthalte der jeweils einheimischen Spitzenmanager ganz offensichtlich deutlich weniger stark als die Rekrutierung von Ausländern für die Spitzenpositionen in Großunternehmen. Besonders sichtbar wird das im Falle Japans. Die Chefetagen der japanischen Großkonzerne sind für Ausländer aufgrund des Prinzips der reinen Hauskarriere so gut wie völlig verschlossen. Gleichzeitig sorgt dasselbe Prinzip aber dafür, dass ein Drittel der einheimischen Topmanager (zumeist) zwei- bis dreijährige Auslandsstationen als festen Bestandteil ihrer Hauskarriere zu durchlaufen hat.

4. Die Bedeutung der Elitehochschulen für die Managerkarrieren

Japan ist aber auch ein Beispiel dafür, welche Rolle die Bildungsinstitutionen eines Landes für die Internationalität der jeweiligen Topmanagements spielen; denn anders als etwa in Deutschland, wo Hauskarrieren vor vier Jahrzehnten auch noch für drei Fünftel der Spitzenmanager obligatorisch waren (Hartmann 2006: 435) und das Feld damit eindeutig dominierten, basiert die Rekrutierung in Japan noch auf einem weiteren Prinzip. Für die Mehrheit der Spit-

zenmanager ist der Besuch einer der ausgewiesenen Elitehochschulen des Landes eine wesentliche Voraussetzung für die Rekrutierung durch ein Großunternehmen. Von den aktuellen Presidents hat mehr als die Hälfte ihr Studium an einer der fünf absoluten Topuniversitäten (Todai, Kyodai, Hitotsubashi, Keio und Waseda)[22] absolviert. Allein 22 waren auf der Todai. Ein weiteres gutes Fünftel war auf einer der im Ranking auf den Plätzen sechs bis zehn folgenden Eliteuniversitäten wie Tohoku oder Osaka. Drei von vier Spitzenmanagern haben eine der führenden zehn Universitäten besucht (s. Tabelle 4). In Deutschland dagegen gibt es zwar auch eine Konzentration auf eine begrenzte Anzahl von Universitäten, sie fällt aber viel geringer aus als in Japan und es existiert auch keine Tradition ausgesprochener Elitehochschulen. So haben zwar immerhin 38 Prozent der aktuellen Vorstandschefs an einer von nur zehn traditionsreichen Universitäten wie etwa der RWTH Aachen, der Universität Köln oder der LMU München ihren Abschluss gemacht,[23] diese zehn Hochschulen haben im für die heutigen Topmanager entscheidenden Zeitraum der späten 1970 und der 1980er Jahre aber auch fast ein Fünftel der deutschen Studierenden in ihren Mauern beherbergt, verglichen mit gerade einmal fünf Prozent der japanischen Studierenden an den Top Five und nur einem einzigen Prozent an der Todai (Schmidt 2006: 96; Teichler 1975: 172).

Wie wichtig die Relation zwischen der Studierendenzahl insgesamt und der der Studierenden an den maßgeblichen Elitehochschulen ist, zeigt sich auch beim Vergleich der anderen Länder. Ausgesprochene Elitehochschulen weisen traditionell neben Japan noch Frankreich, Großbritannien und die USA auf. In allen drei Ländern stellen die Absolventen der führenden Elitehochschulen einen großen Teil der einheimischen Topmanager. In Frankreich sind es, berücksichtigt man nur die drei berühmtesten Grandes Écoles (École Polytechnique, ENA und HEC), über 50 Prozent. Dabei liegen, wie schon 1995 und 2005 (Hartmann 2007: 92 f), Polytechnique und ENA, jetzt mit 20 bzw. 18 Managern, fast gleichauf vorn, während die HEC mit 11 Absolventen mit einem deutlichen Abstand dahinter liegt. Nimmt man ein weiteres halbes Dutzend Grandes Écoles wie die École Centrale oder die Sciences Po hinzu, so steigt der Anteil der Elitehochschulen auf über 60 Prozent. In Großbritannien stellen allein Oxford und Cambridge jeden dritten einheimischen Spitzenmanager. Zusammen mit den drei bekannten Londoner (Imperial College, London College und LSE) und den vier schottischen Traditionsuniversitäten ist es fast die Hälfte. In den USA entfällt auf die acht berühmten Hochschulen der Ivy League (mit Harvard, Yale und Princeton an der Spitze) ebenfalls ein Drittel. Dabei führt Harvard mit 16 Absolventen ganz eindeutig. Auf Cornell und die University of Pennsylvania entfallen jeweils vier, auf Columbia und Yale jeweils drei Absolventen und auf Brown und Dartmouth jeweils einer.[24] Harvard allein ist also genauso stark vertreten wie der Rest der Ivy League zusammen. Unter Einbeziehung weiterer Eliteuniversitäten wie Chicago oder Stanford ist es jeder zweite Topmanager, der an einer der Eliteuniversitäten studiert hat. Im Vergleich zu 2005 hat sich die Konzentration auf die Topeliteuniversitäten in Großbritannien, Japan und vor allem den USA (Oxbridge, Big Five und Ivy League) noch gesteigert, während sie in Frankreich gleich stark geblieben ist.

22 Todai und Kyodai als ehemalige kaiserliche Universitäten sowie Hitotsubashi sind öffentliche, Keio und Waseda private Einrichtungen. Die beiden letzten sind dabei die weitaus größeren Universitäten. Auf sie entfallen doppelt so viele Studierende wie auf die drei öffentlichen.

23 Das sind deutlich mehr als in China, wo auf die zehn führenden Universitäten (u.a. die beiden Spitzenuniversitäten von Peking und Shanghai) nur jeder siebte Topmanager gegangen ist. Die seit ca. zwei Jahrzehnten zu beobachtende strikte Hierarchisierung der chinesischen Universitäten macht sich bei den heutigen Topmanagern noch nicht bemerkbar.

24 Princeton stellt mit Margaret Whitman, der CEO von Hewlett Packard, nur eine Person, die dort zwar den BA gemacht hat, den Master dann aber unmittelbar darauf in Harvard erworben hat, wegen des letzten Studienabschlusses also dort gezählt wird.

Tabelle 4: Bildungsabschlüsse der einheimischen Topmanager (PDG, CEO, Presidents) der 100 größten Unternehmen Frankreichs, Großbritanniens, Japans und der USA (in Prozent)

		F	GB	USA	Japan
	2005	n=98	n=82	n=95	n=99
	2015	n=96	n=67	n=94	n=99
Top-Eliteuniversitäten[25]	2005	52,1	31,7	23,2	52,5
	2015	51,1	34,3	34,0	54,5
übrige Eliteuniversitäten[26]	2005	12,2	14,6	27,4	12,1
	2015	9,4	10,4	14,9	21,2
Andere Universitäten	2005	17,3	24,8	48,5	13,2
	2015	28,1	40,4	51,1	12,2
Kein Studium/ohne Angaben	2005	18,4	28,9	1,0	22,2
	2015	11,4	14,9	-	12,2

Quelle: Hartmann 2009 und eigene Recherchen

Trotz dieser Parallelen existieren aber erhebliche Unterschiede zwischen den vier Ländern. In Frankreich entfielen während der Studienzeit der heutigen Spitzenmanager auf die drei Topadressen gerade einmal fünf Promille der Studierenden. In den USA beherbergten die acht Hochschulen der Ivy League damals dagegen gut drei Prozent, in Japan die Big Five ungefähr fünf Prozent und in Großbritannien Oxford und Cambridge sogar ca. acht Prozent der landesweit eingeschriebenen Studierenden (Ewert / Lullies 1985: 50ff; Gellert 1983: 82ff; Hadden 1992: 604 und die Homepages der jeweiligen Elitehochschulen). Die Exklusivität war zwar überall gegeben, sie fiel aber sehr unterschiedlich aus. Die Bedeutung der Elitehochschulen für die Besetzung der Spitzenpositionen in der Wirtschaft ist dementsprechend unterschiedlich zu gewichten. In Frankreich ist sie ohne Zweifel am größten. Danach folgen Japan und die USA. In Großbritannien ist sie ungeachtet des weltweiten Rufs von Oxford und Cambridge unter diesen vier Ländern am geringsten. Mittlerweile dürfte sich in Italien mit der privaten Mailänder Business School Bocconi sogar eine Eliteeinrichtung an Oxbridge vorbei geschoben haben. Bocconi hat aktuell jeder dritte italienische Spitzenmanager besucht, obwohl dort nur ein gutes Prozent der entsprechenden Studierendenjahrgänge eingeschrieben war.[27] Allerdings ist zu Bocconi einschränkend anzumerken, dass sich ihre Wirkung im Unterschied zu den Elitehochschulen in den anderen vier Ländern so gut wie ausschließlich auf die Wirtschaft beschränkt. Die Spitzen aus Politik, Justiz oder Verwaltung absolvieren ihr Studium in Italien an anderen Universitäten, während sie in Frankreich, Großbritannien, Japan und den USA, in Großbritannien sogar weitaus stärker noch als in der Wirtschaft, auch auf eine dieser Hochschulen gegangen sind und weiterhin gehen. Diese die einzelnen Sektoreliten verbindende Funktion besitzt Bocconi anders als Eliteinstitutionen wie ENA, Polytechnique, Oxbridge, Todai oder Harvard nicht.

25 Das sind für Frankreich die ENA, die École Polytechnique und die HEC, für Großbritannien Oxford und Cambridge, für die USA die acht Hochschulen der Ivy League und für Japan die „großen Fünf", Todai, Kyodai, Waseda, Keio und Hitotsubashi.

26 Das sind für Frankreich die anderen bekannten Elitehochschulen wie die Sciences Po (ohne anschließenden Besuch der ENA) oder die École Centrale, für Großbritannien die drei führenden Londoner Universitäten und die vier schottischen Traditionsuniversitäten, für die USA die neben den Ivy League Hochschulen traditionell führenden 12 privaten und staatlichen Eliteuniversitäten wie Stanford oder Berkeley und für Japan die restlichen sich unter den Top 10 befindlichen Universitäten.

27 Dieser Prozentsatz ist auch ein grundsätzlicher Unterschied zu Spanien, wo an der riesigen Universität von Madrid, Complutense, zwar auch fast jeder vierte Topmanager studiert hat. Zu dem Zeitpunkt, wo sie dort waren, studierte aber auch fast jeder achte spanische Studierende an dieser Universität (Fuchs 1990: 435 f und Homepage).

5. Internationalisierung des Topmanagements – ja oder nein?

Lässt man alle Resultate der empirischen Analyse Revue passieren und vergleicht sie mit den anhand der Managerkohorte von 2005 getroffenen Feststellungen und Prognosen (Hartmann 2009), so ergeben sich daraus zwei generelle Schlussfolgerungen. Zum einen hat sich die allgemeine Aussage bestätigt, dass die These von der globalen oder internationalen Businesselite oder -klasse nicht die Realität beschreibt, sondern einen Mythos. Zum anderen haben sich einzelne Erklärungen und Prognosen aber als teilweise oder auch als in der Gänze nicht zutreffend erwiesen.

Was den ersten Punkt angeht, so bietet sich im Vergleich mit den Topmanagern des Jahres 2005 heute ein insgesamt noch widersprüchlicheres Bild. Es ist im letzten Jahrzehnt in Hinblick auf die Internationalisierung des Topmanagements zu einer deutlichen Polarisierung zwischen den acht Ländern gekommen. Auf der einen Seite stehen mit Deutschland und Großbritannien zwei europäische Staaten, deren Spitzenmanager mit 15 bzw. sogar 33 Ausländern in ihren Reihen und Auslandserfahrungen bei knapp der Hälfte bzw. knapp einem Viertel der einheimischen Manager deutlich internationaler aufgestellt sind als vor zehn Jahren, auch wenn die Ausländer an der Spitze der deutschen Großkonzerne immer noch überwiegend aus sprachlich und kulturell benachbarten Ländern wie Österreich oder den Niederlanden stammen.[28] Auf der anderen Seite stehen die beiden asiatischen Nationen China und Japan, in denen es nicht nur nach wie vor faktisch kein Ausländer an die Spitze eines Großunternehmens geschafft hat, sondern ganz im Gegenteil und im Unterschied zu allen anderen Ländern auch der Anteil der auslandserfahrenen einheimischen Topmanager rückläufig ist. Dazwischen liegt eine große Mittelgruppe, deren Spitzenmanager zwar allmählich internationaler werden, das aber fast ausschließlich in Form von mehr auslandserfahrenen einheimischen Managern. Selbst wenn man jene zwei US-Staatsbürger zu den Ausländern zählt, die sich erst im späteren Verlauf ihrer Berufskarrieren haben einbürgern lassen, so bleibt der Anteil der Ausländer mit null (Italien und Spanien) bis sieben (USA) doch auf einem sehr überschaubaren Niveau. Da auch nur zwischen 17 (USA und Spanien) und 26 Prozent (Frankreich) der Topmanager Auslandsaufenthalte aufzuweisen haben, bleibt das Internationalisierungsniveau alles in allem ebenfalls recht bescheiden. Knapp drei Viertel bis gut vier Fünftel der Spitzenpositionen werden weiterhin von einheimischen Managern ohne jegliche längere Auslandserfahrung besetzt. Insgesamt hat keine Annäherung der Eliten aus den verschiedenen Ländern stattgefunden. Sie sind vielmehr eher noch weiter auseinander gedriftet. Bei den zwei damals in puncto Internationalisierung schon führenden europäischen Nationen ist der Prozess relativ zügig vorangeschritten, bei den zwei damals schon im Hinterfeld liegenden asiatischen ist er dagegen sogar leicht rückläufig. Für die Annahme einer einheitlichen internationalen Wirtschaftselite oder -klasse bieten die empirischen Ergebnisse jedenfalls nach wie vor keinen Anhaltspunkt. Insoweit hat sich die zentrale Aussage von 2009 bestätigt.

Etwas anders sieht das aus, wen man sich die Erklärungen und Prognosen aus dem damaligen Aufsatz näher anschaut. Als „entscheidenden Grund für das geringe Ausmaß an Inter- und Transnationalität" wurde „die ungebrochene Dominanz traditioneller nationaler Karrieremuster" identifiziert (Hartmann 2009: 300). Diese Aussage hat sich in wesentlichen Teilen zwar ebenfalls bestätigt, bedarf aber dennoch einer wichtigen Korrektur. Die traditionellen Karrieremuster sind nämlich nur in jenen Ländern eine wirklich stabile und dauerhafte Barriere für die Internationalisierung des Topmanagements, vor allem für die Rekrutierung von Auslän-

28 Bei den einfachen Vorstandsmitgliedern sieht es in Hinblick auf ihre Internationalität genauso aus. 64 von insgesamt 427 kommen aus dem Ausland, eine nahezu identische Quote wie bei den Vorstandsvorsitzenden, hier allerdings zu jeweils der Hälfte aus einem ähnlichen und einem fremden Sprach- und Kulturraum. Auch Auslandserfahrung weist von den deutschen Vorständen mit knapp 45 Prozent ein fast gleich hoher Anteil wie unter den Vorstandschefs auf.

dern, wo sie zwei Kriterien erfüllen. Die Karrieren müssen zu einem erheblichen Teil durch (vor allem höhere) Positionen im Staatsapparat führen oder sie müssen unmittelbar nach dem Abschluss an einer nationalen Elitehochschule in Form einer ausschließlichen Hauskarriere beginnen.

Charakteristisch für den ersten Typus ist China, wo immer noch jeder dritte Topmanager seine berufliche Laufbahn in einer staatlichen Institution begonnen hat. Das gilt nicht nur für die ältere Generation, die noch in den 1970ern oder den frühen 1980ern ins Berufsleben getreten ist, sondern in gleichem Maße auch für die nach 1960 geborenen, die ihre Karriere in der Regel ab Mitte der 1980er gestartet haben, also knapp ein Jahrzehnt nach der Öffnung des Landes zum Weltmarkt hin. Das Karrieremuster erweist sich angesichts der Umwälzungen, die die chinesische Wirtschaft seither erlebt hat, als erstaunlich stabil. Auch die Verdoppelung der Privatunternehmen auf jetzt 21 der 100 größten Konzerne hat darin bislang nichts geändert. An ihrer Spitze stehen überraschenderweise prozentual sogar noch mehr CEO mit Karrierestationen in der staatlichen Verwaltung (inkl. Partei und Militär) als in den staatlichen Firmen. Für Ausländer ist es aber unmöglich, eine Stelle im staatlichen Apparat zu bekommen. Für sie stellt diese Besonderheit eine große Hürde dar, wollen sie eine Managementkarriere in einem chinesischen Unternehmen machen.

In Frankreich lässt sich derselbe Mechanismus beobachten, für Nichtfranzosen allerdings mit einer zusätzlichen Schwierigkeit. Die Berufsstationen im öffentlichen Sektor sind hierarchisch im Schnitt nicht nur deutlich höher angesiedelt als in China, sie setzen in der Regel auch den Abschluss einer der renommierten Grandes Écoles voraus. Von den 37 französischen PDG, die auch außerhalb der Wirtschaft tätig waren, waren 23 in einem Grand Corps, einer Eliteeinrichtung der staatlichen Verwaltung, und weitere 11 in einer hohen Ministerialstellung, zumeist als Mitglied oder Direktor eines Cabinet Ministeriél, des engsten Mitarbeiterstabs eines Ministers.[29] Dazu kommt mit Thierry Breton noch ein früherer Wirtschaftsminister, der in einer frühen Karrierephase zudem für vier Jahre im Erziehungsministerium tätig war. Nur ganze zwei dieser 37 PDG haben keine derart herausgehobenen Stellung im öffentlichen Dienst bekleidet. Als Ausländer in solche eine hohe Position im Staatsapparat zu gelangen, dürfte nicht nur in Frankreich so gut wie unmöglich sein. In Frankreich kommt aber noch hinzu, dass die Aufnahme in eines der renommierten Grand Corps in den meisten Fällen den vorherigen Besuch einer der beiden angesehensten Grandes Écoles voraussetzt, der École Polytechnique oder der ENA. Für die Posten in den Cabinets ministériels gilt, wenn auch weniger formal festgelegt und unter Einbeziehung anderer angesehener Grandes Écoles, im Wesentlichen dasselbe. Als Nichtfranzose muss man also gleich zwei hohe Barrieren überwinden, was so gut wie ausgeschlossen ist.[30]

Der zweite Typus wird von den japanischen Großunternehmen repräsentiert. Sie rekrutieren ihren Managementnachwuchs, wie seit Jahrzehnten üblich, direkt nach dem Hochschulabschluss und gestatten, will man in höhere Positionen oder gar an die Spitze gelangen, auch keine Unternehmenswechsel. Da die Rekrutierung zudem ganz überwiegend aus den führen-

29 Letzteres trifft im Übrigen auch auf 10 der 23 Mitglieder der Grands Corps zu, die im Verlauf ihrer Karriere auch noch hohe Positionen in den Ministerien, oft als Direktor eines Cabinet ministériel, bekleidet haben.

30 In Spanien mit seinen nach französischem Vorbild organisierten Elitecorps der staatlichen Verwaltung bietet sich, in allerdings deutlich abgeschwächter Form, ein ähnliches Bild (Hartmann 2007: 102ff). Auch in den anderen Ländern stammen die allerdings wenigen Topmanager, die während ihrer beruflichen Laufbahn außerhalb der Wirtschaft tätig waren, fast ausschließlich aus dem jeweiligen Land. Das gilt für alle acht CEO in den USA ebenso wie für die drei Vorstandsvorsitzenden und auch 16 von 17 Vorstandsmitgliedern in Deutschland. Einzig in Großbritannien kommen zwei der sechs Personen mit einer solchen Karriere aus dem Ausland. Berufsstationen außerhalb der Wirtschaft sorgen offensichtlich bei Ausländern ganz generell für eine hohe Zugangshürde.

den Elitehochschulen erfolgt, gibt es für Ausländer auch hier gleich zwei so gut wie nicht zu überwindende Hürden. Sie müssten zunächst die extrem selektiven und auf japanischen Traditionen aufbauenden Aufnahmeprüfungen für eine der Topuniversitäten bestehen und nach dem Abschluss dann ihr gesamtes Berufsleben in ein- und demselben japanischen Unternehmen verbringen. Das ist so gut wie unmöglich, wenn man nicht in Japan aufgewachsen ist.[31]

Die nationalen Karrieretypen der übrigen vier Länder, bei denen die Karrieren so gut wie ausschließlich innerhalb der Wirtschaft verlaufen, es aber im Unterschied zu Japan keine absolute Dominanz der Hauskarriere gibt, erweisen sich im Gegensatz zu den beiden geschilderten Mustern bezüglich der Internationalisierung des Topmanagements als weit weniger aussagekräftig. Obwohl auch sie einheimische Manager begünstigen, existiert doch kein klarer Zusammenhang zwischen einem bestimmten Karrieremuster und dem Ausmaß der Internationalisierung. Ein hoher Anteil an Hauskarrieren kann, wie im Falle der deutschen Unternehmen, mit einer relativ schnell voranschreitenden Internationalisierung verbunden sein, muss es aber nicht, wie die Beispiele USA und Italien zeigen. Dasselbe gilt auch hinsichtlich der Branchen- oder Interbranchenkarriere. Für die vergleichsweise schwache Verknüpfung von Karrieretypus und Internationalisierungsgrad gibt es einen entscheidenden Grund. Die drei Karriereformen, die innerhalb der Wirtschaft ablaufen, beinhalten keine kaum überwindbaren Barrieren für Ausländer und sie variieren auch ständig. So ist der Anteil der Hauskarrieren in Großbritannien zwischen 1995 und 2015 erst von einem Drittel auf ein Viertel im Jahre 2005 gesunken, um dann in den nächsten zehn Jahren wieder auf ein knappes Drittel zu steigen. In den USA und Deutschland wiederum gibt es im letzten Jahrzehnt eine deutliche Annäherung. Der Prozentsatz der Hauskarrieren steigt in den US-Konzernen von gut 36 auf fast 47 Prozent, während er in den deutschen Unternehmen im gleichen Zeittraum von fast 50 auf knapp 44 Prozent fällt, auf fast exakt das gleiche Niveau, das schon 1995 mit 45 Prozent galt (Hartmann 2013: 103). Offensichtlich bieten nationale Karrieremuster allein, wenn sie nicht mit Berufsstationen im staatlichen Sektor verbunden sind oder so extrem ausfallen wie in Japan, kein solches Maß an Geschlossenheit, dass ausländische Bewerber von vornherein kaum Chancen auf Spitzenpositionen haben. Zwar begünstigen bestimmte Merkmale wie etwa die Tatsache, dass weiterhin gut ein Viertel der deutschen Vorstandschefs die nur im deutschsprachigen Raum übliche duale Ausbildung absolviert hat oder jeder zweite von ihnen eine Promotion abgeschlossen hat, einheimische Kandidaten, sie schließen sie aber im Gegensatz zu den in China, Frankreich oder Japan vorherrschenden Karrieremustern nicht wirklich aus.[32]

In all diesen Fällen müssen bei einer Analyse weitere Faktoren berücksichtigt werden, um das sehr unterschiedliche Niveau von Internationalität wirklich erklären zu können. So spielt die Sprache sicherlich eine große Rolle, will man die Unterschiede zwischen Deutschland, Großbritannien und Italien begreifen. Englisch als neue „Lingua Franca" macht es für britische Unternehmen sehr viel einfacher, ausländische Manager einzustellen, als es die deutsche oder italienische Sprache ermöglicht. Aber auch zwischen Deutschland und Italien gibt es noch eine erhebliche Differenz. Deutsche Unternehmen können im benachbarten Ausland aufgrund gleicher oder doch ähnlicher Sprachen viel leichter rekrutieren, was sie dann ja auch deutlich stärker als ihre britischen Pendants tun, als italienische Firmen, denen diese Nachbarschaft

31 Nähere Informationen zu den Grandes Écoles und den Grands Corps sowie zu den japanischen Elitehochschulen in Hartmann 2004: 109 ff und 131 ff. Zum japanischen System s. auch Colignon / Usui 2003 und Ernst 1998.

32 In diesem Zusammenhang ist zudem interessant, dass auch bei den ausländischen Topmanagern ein Wechsel im vorherrschenden Karrieretypus stattgefunden hat. Während vor zehn Jahren die Hauskarrieren noch eindeutig dominiert haben und die Vermutung nahe legten, dass Ausländer am ehesten eine Chance auf die Spitzenposition haben, wenn sie ihre Karriere in einem einzigen Unternehmen absolvieren, dominieren unter ihnen heute die Branchenkarrieren. Die Erklärung, so plausibel sie sich anhörte, war also falsch oder zeitgebunden.

fehlt. Sprache ist jedoch nur ein, wenn auch wichtiges Element, wie der Fall der USA zeigt, die in puncto Sprache Großbritannien vollkommen vergleichbar sind. Hier schlägt, wie im übrigen auch in China, die schiere Größe des Landes, seiner Einwohnerzahl und damit auch der Anzahl der zur Verfügung stehenden einheimischen Kandidaten durch. Für Verschiebungen zwischen den drei unterschiedlichen Formen von Wirtschaftskarrieren müssen zudem immer auch wirtschaftliche Veränderungen berücksichtigt werden. So dürfte der massive Einbruch der Hauskarrieren in Spanien eng mit dem Zusammenbruch des dortigen Finanz- und Bausektors verknüpft sein, die beide traditionell einen hohen Prozentsatz an Hauskarrieren aufwiesen.

Was für die Karrieremuster gilt, trifft auch auf die Rolle der Elitehochschulen zu. Sie erweisen sich nur dort als so gut wie unüberwindliches Hindernis für ausländische Manager, wo sie eng verzahnt sind mit einer anschließenden Berufsstation im staatlichen Dienst, wie in Frankreich, oder mit einer sofortigen Rekrutierung durch das Unternehmen, in dem man dann sein gesamte Berufslaufbahn verlebt, wie in Japan. Ist das nicht der Fall, wirkt sich ihre Bedeutung zwar hemmend für die Aufstiegsambitionen ausländischer Kandidaten aus, mehr aber auch nicht. Im Falle Großbritanniens wird das besonders deutlich. Unter den britischen Managern haben Oxford und Cambridge ihren Anteil von einem Drittel zwar halten können, die Anzahl der Ausländer an der Spitze der britischen Unternehmen hat sich nichtsdestotrotz im gleichen Zeitraum von 18 auf 33 fast verdoppelt. Hier zeigt sich, dass diese beiden weltweit bekannten Elitehochschulen in deutlich geringerem Maße als angenommen für eine Schließung zugunsten einheimischer Manager gesorgt haben. Weniger sie als vielmehr die renommierten Public Schools bildeten früher das entscheidende Bindeglied zwischen den verschiedenen Sektoreliten und damit ein wichtiges Hindernis für nichtbritische Kandidaten. 1995 hatten noch drei Viertel der britischen Unternehmenschefs eine Public School besucht, im Finanzsektor sogar mehr als vier Fünftel. Allein elf von ihnen waren auf einer einzigen Schule, Eton, gut jeder vierte auf einer der neun ältesten und angesehensten Public Schools, den Clarendon Nine, zu denen auch Eton zählt. Das hat sich in den beiden folgenden Jahrzehnten gravierend verändert. 2005 gab es nur noch vier Etonians und ein Dutzend ehemalige Clarendon-Schüler (Hartmann 2007: 117). Heute sind es sogar nur noch drei Etonians und sechs Clarendon-Absolventen. Der Anteil der früheren Public-School-Schüler ist in diesen zwei Jahrzehnten von drei Viertel über gut die Hälfte auf inzwischen nur noch ein knappes Drittel gesunken. Die Public Schools haben ihre ehemals zentrale Bedeutung weitgehend eingebüßt. Verantwortlich dafür dürfte vor allem die massive Umstrukturierung des die britische Wirtschaft seit Jahrzehnten dominierenden Finanzsektors sein. Die klassischen großen Privatbanken, an deren Spitze durchweg Clarendon-Absolventen, häufig Etonians, standen, sind bis auf Schroders, wo das auf den aktuellen CEO, Michael Dobson auch immer noch zutrifft, verschwunden. Sie sind Mitte der 1990er Jahre von ausländischen Großbanken übernommen worden, wie etwa Kleinwort-Benson von der Dresdner Bank, SG Warburg durch die Schweizerische Bankgesellschaft oder die Barings Bank durch die niederländische ING-Gruppe. Aufgrund ihrer zentralen Stellung in der City of London und im Kern der britischen Upper Class hatten sie zuvor auch die Rekrutierung des Spitzenpersonals in den anderen Finanzkonzernen sowie, allerdings weniger stark, in der übrigen Wirtschaft maßgeblich geprägt. Das ist heute weitgehend vorbei und damit auch der ehemals dominierende Einfluss der renommierten Public Schools. Die aus Sicht der verantwortlichen Protagonisten in Wirtschaft und Politik für den Finanzplatz London unverzichtbare Deregulierung und internationale Öffnung haben dieser Tradition im Großen und Ganzen die Basis entzogen.[33] Die Eliteschulen und -hochschulen Großbritanniens und der USA bleiben für die einheimischen Topmanager zwar von beträchtlicher Bedeutung, die wie im Falle der

33 Wie zentral die Bedeutung der Public Schools früher war, dazu Näheres in Hartmann 2007: 33, 38 und 109ff.

Ivy League sogar zunehmen kann,[34] sie beeinflussen den Grad an Internationalisierung offensichtlich aber nur recht begrenzt. Das zeigt die in dieser Hinsicht sehr große Differenz zwischen den beiden Ländern mehr als deutlich.

Umgekehrt gilt dasselbe auch für die Wirksamkeit von MBA-Abschlüssen. Sie haben für die Internationalisierung des Topmanagements, anders als vielfach angenommen, keine nennenswerte Relevanz. Außerhalb der Länder, wo sie traditionell den Studienabschluss bilden, stellen sie in der Regel nur eine während des Berufslebens mit vergleichsweise wenig Aufwand nebenbei erworbene Zusatzqualifikation dar, d.h. nicht mehr als eine Veredelung der eigentlichen Abschlüsse wie Diplom, Staatsexamen oder Promotion. Außerdem liegt der Anteil unter den deutschen Vorstandschefs mit sechs Prozent und bei den übrigen Vorstandsmitgliedern mit weniger als vier Prozent nicht höher als 2005. Rechnet man die Ausländer dazu, ändert sich der Wert kaum. Bei den Vorsitzenden sinkt er auf ungefähr fünf, bei den Mitgliedern steigt er auf ungefähr fünf Prozent. In diesem Punkt hat sich die damalige Vorhersage als zutreffend erwiesen.

Methodisch ist bei der Überprüfung der damals aufgestellten Prognosen noch ein weiterer Punkt wichtig. So verlockend und zunächst plausibel es auch ist, zukünftige Entwicklungen anhand eines Vergleichs von unterschiedlichen Alterskohorten vorherzusagen, so falsch erweist sich dieses Vorgehen im Nachhinein. Am stärksten fällt das ins Auge, wenn man sich die Dauer der Auslandsaufenthalte der einheimischen Topmanager anschaut. Da sie 2005 in der jüngeren Altersgruppe erheblich kürzer ausfielen als in der älteren (überwiegend nur bis zu zwei Jahre), schien es nahezuliegen, daraus einen Trend für die Zukunft abzuleiten. Diesen Trend hat es aber nicht gegeben. Ganz im Gegenteil sind die Auslandsaufenthalte durch die Bank wieder länger geworden, auf mehr als zwei Jahre angestiegen. Prognosen anhand von Generationsunterschieden zu treffen, ist also weit problematischer als man gemeinhin annimmt. Diese Gefahr ist im Aufsatz von 2009 zumindest in einer Fußnote auch angedeutet worden, wenn am Beispiel der französischen PDG darauf hingewiesen wird, dass ein sichtbarer Kohorteneffekt zwei Interpretationsmöglichkeiten offen lässt, eine Veränderung im Zeitverlauf oder aber nur einen schnelleren Karriereverlauf bei einer bestimmten jüngeren Managergruppe, in diesem Falle der PDG mit einer Grand-Corps-Vergangenheit (Hartmann 2009: 299).

Alles in allem bleibt abschließend festzuhalten, das trotz der Schwächen bei einzelnen Erklärungsmustern und Prognosen das wesentliche Resultat der empirischen Untersuchung dasselbe ist wie schon für die Topmanager des Jahres 2005. Von einer internationalen oder globalen Wirtschaftselite oder Business-Class ist trotz aller Veränderungen in diese Richtung auch weiterhin nichts zu sehen. Als Begründung für die immer weiter steigenden und mittlerweile „astronomische“ Höhen erreichten Manager-Einkommen taugt dieses Argument nach wie vor nicht.

Literatur

Carroll, William K. (2009): Transnationalists and national networkers in the global corporate elite, in: Global Networks, 9, S. 289-314.

Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society, and Culture, Cambridge.

34 Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die schon für 2005 festgestellte Parallele zwischen einem Studium an einer Ivy-League-Universität, zumeist Harvard, und einer Karriere mit Stationen außerhalb der Wirtschaft auch 2015 zu beobachten ist. Sechs der acht CEO, die solche Karrieren aufzuweisen haben, waren an einer der Ivy-League-Universitäten, drei allein in Harvard. Für Verbindungen zwischen den einzelnen Sektoren scheinen diese traditionellen acht Elitehochschulen immer noch eine große Rolle zu spielen.

Colignon, Richard A. / Chikako Usui (2003): Amakudari. The Hidden Fabric of Japan's Economy, Ithaca / NY.

Dahrendorf, Ralf (2000): Die globale Klasse und die neue Ungleichheit, in: Merkur. Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken, 54, S. 1057-1068.

Davoine, Eric/ Claudio Ravasi (2013): The relative stability of national career patterns in European top management careers in the age of globalization. A comparative study in France / Germany / Great Britain and Switzerland, in: European Management Journal, 31, S. 152-163.

Dudouet, François-Xavier / Hervé Joly (2010): Les dirigeants français du CAC 40: entre élitisme scolaire et passage par l'État, in: Sociologies Pratiques 12 / 21, S. 35-47.

Ernst, Angelika (1998): Aufstieg – Anreiz – Auslese. Karrieremuster und Karriereverläufe von Akademikern in Japan, Opladen.

Ewert, Paula / Stefan Lullies (1985): Das Hochschulwesen in Frankreich. Geschichte, Strukturen und gegenwärtige Probleme im Vergleich, München.

Francesco, Corrado de (1984): Italy – a part-time higher education system?, in: European Journal of Education, 19, S. 173-182.

Fuchs, Hans-Jürgen (1990): Universidades, in: Walther L. Bernecker / Hans-Jürgen Fuchs / Bert Hofmann / Bernhard Schmidt / Michael Scotti-Rosin / Rafael de la Vega et al. (Hrsg.), Spanien-Lexikon, München, S. 435-442.

Gellert, Claudius (1983): Vergleich des Studiums an englischen und deutschen Universitäten, München.

Hadden, Betsy (1992): Das Bildungswesen, in: Willi Paul Adams / Ernst-Otto Czempiel / Berndt Ostendorf / Kurt L. Shell / P. Bernd Spahn / Michael Zöller (Hrsg.), Die Vereinigten Staaten von Amerika. Band 2. Außenpolitik. Gesellschaft. Kultur – Religion – Erziehung, Frankfurt / Main, S. 598-651.

Hartmann, Michael (1997): Die Rekrutierung von Topmanagern in Europa, in: Archives Européennes de Sociology, 38, S. 3-37.

Hartmann, Michael (1999): Auf dem Weg zu einer transnationalen Bourgeoisie?, in: Leviathan, 27, S. 113-141.

Hartmann, Michael (2004): Elitesoziologie. Eine Einführung, Frankfurt / Main.

Hartmann, Michael (2006): Vermarktlichung der Elitenrekrutierung? Das Beispiel der Topmanager, in: Münkler, Herfried / Grit Straßenberger / Matthias Bohlender (Hrsg.), Deutschlands Eliten im Wandel, Frankfurt / Main, S. 431-454.

Hartmann, Michael (2007): Eliten und Macht in Europa, Frankfurt / Main.

Hartmann, Michael (2009): Die transnationale Klasse – Mythos oder Realität?, in: Soziale Welt, 60, S. 285-303.

Hartmann, Michael (2013): Soziale Ungleichheit – Kein Thema für die Eliten? Frankfurt / Main.

Kanther, Rosabeth Moss (1995): World Class. Thriving Locally in the Global Economy, New York / NY.

Kentor, Jeffrey / Jong Suk Yang (2002): Yes, there is a (Growing) Transnational Business Community, in: International Sociology 19, S. 355-368.

Lenger, Alexander / Christian Schneickert / Florian Schumacher (2010): Globalized National Elites, in: Transcience. A Journal for Global Studies, 1, S. 85-100.

MacLean, Mairi / Charles Harvey / Gerhard Kling (2014): Pathways to Power: Hyper-Agency and the French Corporate Elite, in: Organization Studies 35, S. 825-855.

Marceau, Jane (1989): A Family Business? The Making of an International Business Elite, Cambridge.

Pelfini, Alejandro (2009): Der Mythos der globalen Eliten. Beschränkte Transnationalisierungsprozesse am Beispiel aufstrebender aktiver Minderheiten in Südamerika, in: Anil K. Jain / Dietram Schneider (Hrsg.), Weltklasse. Für Unternehmen, Staat und Gesellschaft: Fiktionen und Realitäten, München, S. 107-130.

Pohlmann, Markus (2009): Globale ökonomische Eliten – Eine Globalisierungsthese auf dem Prüfstand der Empirie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 61, S. 513-534.

Robinson, William I. / Jerry Harris (2000): Towards a Global Ruling Class? Globalization and the Transnational Capitalist Class, in: Science & Society 64, S. 11-54.

Schmidt, Carmen (2005): Japans Zirkel der Macht, Marburg.

Schneickert, Christian (2014): Feldtheorie und die Globalisierung nationaler Eliten. Globalisierte Felder und nationale Eliten in Deutschland, den USA, Indien und Brasilien, Berlin (Dissertation).

Sklair, Leslie (2001): The Transnational Capitalist Class, Oxford.

Teichler, Ulrich (1975): Geschichte und Struktur des japanischen Hochschulwesens, Stuttgart.

Wagner, Anne-Catherine (2011): Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation, in: Actes de la Recherché en Sciences Sociales 37 / 190, S. 4-9.

Yoo, Taeyoung/ Soo Hee Lee (2009): In Search of Social Capital in State-Activist Capitalism: Elite Networks in France and Korea, in: Organization Studies 30, S. 529-547.

Prof. i.R. Dr. Michael Hartmann
Technische Universität Darmstadt
Institut für Soziologie
Landwehrstraße 48/50
64293 Darmstadt
hartmann@ifs.tu-darmstadt.de