

**Philippe Hertig redet Klartext**  
Der Executive Searcher von Egon Zehnder plädiert für MBA-Horizontenerweiterung. Seite 35

# Special MBA



## Drei Antworten auf eine Frage

Welche Schule ist die beste für mich? Drei renommierte Rankings helfen weiter – sind aber uneinheitlich.

SEITE 36

## Alumni-Netzwerke sind gefordert

Die Agenden der jungen MBAler sind randvoll – da müssen sich die Ehemaligen-Vereine etwas einfallen lassen.

SEITE 38

## Man berechne den «Return on MBA»

Eine MBA-Ausbildung ist teuer. Wie sieht eine Kosten-Nutzen-Rechnung aus? Und die nicht monetären Fakten?

SEITE 39

## MBA-Vergleiche zum Anfassen

Die World MBA Tour macht bald in Genf und Zürich Halt – eine gute Ergänzung zur Online-Suche im Netz der Netze.

SEITE 42

## Es droht die «Drittclass-Falle»

Muss es unbedingt eine teure, renommierte MBA-Schmiede sein? Personaler tendieren zu dieser Einschätzung.

SEITE 43

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL: ECKHARD BASCHEK



**Erfolgreich mit ihrem MBA:** Diese Managerinnen haben einen MBA-Abschluss. Details auf den folgenden Seiten.



FOTOS: D&G/PETER FROMMENWILER (1)

# Jedem ein passender MBA

**Auswahl** Die MBA-Ausbildung hat in letzter Zeit viel Kritik einstecken müssen. Inflationär sei sie, man lese die Abkürzung als «Mediocre But Arrogant» (mittelmässig, aber arrogant). Doch die Attraktivität ist ungebrochen.

ISABEL STEINHOFF UND  
ECKHARD BASCHEK

Seit über hundert Jahren gibt es den MBA schon. Seine eher bescheidenen Anfänge nahm er am Dartmouth College in New Hampshire. Erst mit der Tuck School, die ihren Namen zu Ehren des grosszügigen Spenders erhielt, kam der Stein so richtig ins Rollen. Der MBA erlebte glanzvolle Zeiten, bis heute ranken sich Mythen und Sagen um ihn. Er galt aber auch schon öfter als tot geglaubt beziehungsweise tot geschrieben.

Wer jedoch eine internationale Karriere anstrebt oder seinen Weg an die Spitze beschleunigen will, für den ist und bleibt

ein MBA eine sinnvolle Investition. Bei der Auswahl des jeweiligen Programms gilt es jedoch, auf Qualität zu setzen, denn die drei Buchstaben allein reichen heute nicht mehr aus (siehe Seite 43). Zumal der Titel nicht geschützt ist, was die Auswahl eines Programms weiter erschwert.

Die gängigste und auf den ersten Blick einfachste Methode, sich einen Überblick zu verschaffen, stellen sicherlich Rankings dar. Seit Jahren etabliert sind diejenigen von «Financial Times», «Bloomberg Businessweek» und «The Economist». Diese liefern jedoch nicht die exakt gleichen Ergebnisse (siehe Seite 36/37).

Den meisten Rankings gemeinsam ist, dass die Topshots der besten hundert

MBA zur Hälfte aus Amerika stammen. Die Namen sind jedermann geläufig: Harvard, Stanford, Wharton. In Europa ist Insead einsame Spitze, laut der «Financial Times» sogar weltweit, gefolgt von den britischen Anbietern Saïd Business School in Oxford und der London Business School. In der internationalen Liga spielen in der Schweiz nur zwei MBA-Anbieter: das Institute for Management Development (IMD) in Lausanne und die Universität St. Gallen. Für die Executive-Version des Master of Business Administration (EMBA) haben sich auch die Universität Zürich, die hierfür mit Yale zusammenarbeitet, und das Programm von Rochester-Bern einen exzellenten Ruf erarbeitet.

Wer nicht streng auf eine internationale Karriere aus ist, der kann auch das stetig wachsende Angebot von Fachhochschulen prüfen, die MBA und MAS mit diversen Vertiefungsrichtungen anbieten. Diese können im nationalen Jobmarkt als Katalysator dienen. Denn die Stärken des MBA liegen in jedem Fall in der Horizontenerweiterung für die Teilnehmer. Echte Fallstudien mit praxisnahen Dozenten und erfahrenen Geschäftsleuten zu diskutieren, ist ebenso wertvoll wie der Aufbau eines tragfähigen Netzwerks über die Grenzen des eigenen Unternehmens oder der angestammten Branche hinweg. Diesen Faktor sollte man in jedem Fall in eine Kosten-Nutzen-Abwägung einbeziehen.

## FOTO-PORTFOLIO

Zusammen mit der Journalistin Isabel Steinhoff hat unser Bildredaktor Peter Frommenwiler die von den MBA-Absolventinnen eingesandten Porträtbilder zu einer zusammenhängenden Bildstrecke verarbeitet.

Fotos: eingesandte Bilder



**Impressum** Der Special «MBA» ist eine redaktionelle Eigenbeilage der «Handelszeitung» und Bestandteil der aktuellen Ausgabe.  
Herausgeber: Redaktion und Verlag, «Handelszeitung», Ringier Axel Springer Schweiz, 8021 Zürich.





Philippe Hertig: «Die jüngere Generation sucht explizit das internationale Umfeld und Netzwerk.»

# «Berufserfahrung ist wichtiger als Ausbildung»

**Philippe Hertig** Der Executive Searcher über die Relevanz des MBA für Top-Positionen und welche Fähigkeiten an der Unternehmensspitze heute gefragt sind.

INTERVIEW: ISABEL STEINHOFF

*Wie hat sich der Stellenwert des MBA in den letzten Jahren verändert?*

**Philippe Hertig:** Grundsätzlich lässt sich eine inflationäre Zunahme von MBA-Angeboten feststellen. Diese sorgt für Unsicherheit und führt zu einer gewissen Verwässerung des Titels. Noch vor 15 Jahren sorgte ein MBA auf der Visitenkarte für einen richtigen Wow-Effekt. Heute kann man sich durch einen generalistischen MBA weniger differenzieren als damals.

*Sind die MBA-Programme an sich schlechter geworden?*

Nein. Bei der Suche von Führungskräften ist spannend, dass die meisten Mandate den MBA nicht als Must-have-Kriterium angeben. Primär betrachten wir die Berufserfahrung der Kandidaten. Die solide Ausbildung ist aber weiterhin wichtig. Beispiel: Die Kombination eines Ingenieurstudiums an einer renommierten Institution wie der ETH in Kombination mit einem MBA eines ebenfalls anerkannten Anbieters stellt eine Möglichkeit dar, sich entscheidend zu differenzieren.

*Wie haben sich die Ansprüche von Firmen an MBA-Programme verändert?*

Früher haben Firmen von internen wie externen Kandidaten einen MBA im Sinne einer Managementweiterbildung und Horizontzerweiterung verlangt. Wer über spezialisierte, wissenschaftliche Ausbildung und Berufserfahrung verfügte, wurde dadurch mit einem erweiterten Themenkreis wie Finanzen, HR oder Marketing konfrontiert. Heute sehen Firmen das differenzierter. Die Horizontzerweiterung wird weiterhin verlangt, aber immer stärker kommt der Wunsch nach Spezialisierung auf. Besonders interessant ist dabei eine Vertiefung in Richtung Informationstechnologie.

*Und die weiteren Trends?*

Ein weiterer Trend liegt im Bereich Transformational Leadership. In Kombination

mit einem MBA einer renommierten Institution wie Harvard sorgt das dann wieder für den ursprünglichen Wow-Effekt. Um die Weiterbildungsinhalte gezielt zu steuern, gehen Firmen wie ABB und UBS in den letzten Jahren vermehrt Kooperationen mit MBA-Institutionen ein. Die Lerninhalte sollen spezifisch auf die Konzernstrategie und Personalentwicklungsbedürfnisse ausgelegt werden, zum Beispiel durch einen Fokus auf internationales Management. Ebenfalls eine neue Erscheinung ist das Poolen von Talenten durch vier oder fünf Firmen, die in Kooperation etwa mit dem IMD in Lausanne einen MBA für diese Talente anbieten.

*Studien und Bücher behaupten in letzter Zeit vermehrt, dass verschiedene Positionen innerhalb einer Branche ebenso viel wert nicht mehr Wert haben als eine klassische MBA-Ausbildung. Denn auch so könnte man sich Kenntnisse aus Marketing, HR und Co. aneignen. Wie beurteilen Sie das?*

Ich stimme dem zu. Die effektive Berufserfahrung ist immer noch wichtiger als die theoretische Ausbildung, wie sie ein MBA bietet. Konkrete Erfahrungen in verschiedenen Bereichen im Sinne einer funktionalen Weiterbildung on the Job, kombiniert mit Führungserfahrung, sind wichtig. Trotzdem erlaubt ein MBA, eine firmen- und branchenübergreifende Perspektive einzunehmen. Das ist für Unternehmen wie Arbeitnehmer bereichernd. Ich empfehle aber, erste Berufserfahrung zu sammeln und den MBA nicht direkt im Anschluss an einen Master oder PhD zu absolvieren.

*Was können Kandidaten auf persönlicher Ebene zusätzlich tun, um ihre Attraktivität für Top-Positionen zu steigern?*

Diese Frage stellt sich kaum jemand. Wir machen das mit unseren Kandidaten aber sehr systematisch. Grundlegend muss sich jeder zwei Fragen stellen. Wie definiere ich für mich eine erfolgreiche Karriere? Es gibt darauf unzählige Antworten: Titel, Geld, Einfluss. Und zweitens: Wie erreiche ich

dieses Ziel? Eine ehrliche Selbstanalyse dient als Fundament zur Beantwortung dieser Fragen. Was will ich? Was ist mein ideales Ich? Und dann ganz realistisch hinterfragen: Welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen habe ich heute? Daraus lassen sich dann die Ist-Soll-Lücken ableiten. Ausserdem wird ersichtlich, welche die nächsten Entwicklungsschritte sind, seien das zum Beispiel internationale

## Der Vermittler

**Name:** Philippe Hertig  
**Funktion:** Partner bei Egon Zehnder  
**Geboren:** 26. Januar 1964  
**Wohnort:** Uerikon  
**Familie:** Verheiratet, 3 Söhne  
**Ausbildung:** Betriebswirtschaftsstudium (lic. rer. pol.), Universität Freiburg, PhD in Business Administration, Universität Bern

**Egon Zehnder** Das Executive-Search-Unternehmen sucht Top-Führungskräfte für Global Player, KMU und schnell wachsende Firmen. Es wurde 1964 vom Schweizer Harvard-Absolventen Egon P.S. Zehnder gegründet und hat über 425 Berater an weltweit 69 Standorten.

**«Die jüngere Generation wünscht sich individualisierbare Programme.»**

oder spezifische funktionale Erfahrungen. Grundvoraussetzung dafür ist aber eine kontinuierliche Lernbereitschaft.

*Gibt es übergreifende Erfolgsfaktoren?*

Konkret sehe ich fünf übergreifende Kompetenzen, die man sich heutzutage aneignen muss. Die erste ist interkulturelle Sensitivität. Im globalen, vernetzten Umfeld von heute ist es entscheidend, kulturelle Unterschiede zu verstehen und sie sich zunutze zu machen. Und das macht einen MBA auch wieder wertvoll, da dies einen wichtigen Nebeneffekt dieser Ausbildung darstellt. Ich rate daher Schweizer Kandidaten dazu, den MBA im Ausland zu absolvieren.

*Und zweitens?*

Die zunehmende Vernetzung macht auch Teamwork essenziell. Man muss sich in einem Netzwerk bewegen können, sich teamorientiert verhalten. Daran gekoppelt ist auch der dritte Faktor: Team Leadership. Das Bild des allwissenden Leaders ist veraltet. Die Veränderungen folgen zu dicht aufeinander. Leader müssen die diversen Fähigkeiten ihres Teams mobilisieren, diese empowern und Verantwortung delegieren. Als vierte Kompetenz in diesem Zusammenhang steht die Bereitschaft zur aktiven Veränderung. Das heisst offen sein für Veränderung oder noch einen Schritt weiter, explizit den Status quo permanent in Frage zu stellen. Businessmodelle verändern sich nämlich laufend. Den Bogen über diese eher qualitativen Eigenschaften schlägt der letzte Faktor: Resultatorientierung ab dem ersten Tag. Denn alle Strategie will umgesetzt werden und alle Ziele erreicht. Man muss immer nachweisen können, welche konkreten Resultate man geliefert hat. Wie hoch war die Umsatzsteigerung im Vergleich zur Konkurrenz? Wie wurde die Profitabilität gesteigert? In den Interviews wird hier ganz genau nachgefasst.

*Haben Sie den Eindruck, dass die MBA-Institutionen genug aktuell sind betreffend Lerninhalte?*

Da es so viel Konkurrenz gibt, müssen sich die Institutionen entsprechend differenzieren. Das geht, indem sie sich an den Bedürfnissen der Teilnehmer und der Firmen orientieren. Früher hat man wahrscheinlich jahrelang das gleiche Curriculum gelehrt. Im Idealfall wird heute ein Grundstock in den wichtigsten Wirtschaftsbereichen vermittelt und durch individuelle Module ergänzt. Denn die jüngere Generation der Teilnehmer wünscht sich individualisierbare Programme, in denen sie sich in ihren Lieblingsthemen vertiefen können. Sei das IT, internationales Management oder Entrepreneurship.

*Die Gen Y schlägt also durch?*

Ganz genau. Die jüngere Generation sucht zudem explizit das internationale Umfeld und Netzwerk. Übrigens ein weiteres, entscheidendes Argument für einen MBA an einer renommierten Institution. Denn bis heute ist das persönliche Netzwerk der bedeutendste Faktor, wenn es darum geht, einen neuen Job zu finden (siehe die Seiten 38 und 43). Alumni-Netzwerke haben eine Türöffnerfunktion. Das IMD lädt zweimal pro Jahr sämtliche MBA-Absolventen ein. Da kommen junge Talente mit erfahrenen Businessleadern zusammen. Hier gilt es, sich kontinuierlich zu exponieren. Und das hat nichts mit Vetterliwirtschaft zu tun. Die Zeit der Old Boys Clubs ist weitestgehend vorbei.

*Wie sieht die Zukunft des MBA aus?*

*Werden die Programme zunehmend online ablaufen? Solche Trends zeichnen sich gerade ab.*

Der Trend geht sicherlich in diese Richtung. Das ist auch effizient, wenn es um reinen Wissenstransfer geht, zum Beispiel, wie eine Erfolgsrechnung aufgebaut ist. Aber dies ersetzt nicht die gemeinsame Zeit vor Ort, in der konkrete Cases diskutiert werden. Denn der Austausch, das Voneinanderlernen und Netzwerken geht sonst verloren. Deshalb denke ich nicht, dass sich reine Online-Formate durchsetzen werden.