



2. DAX-Vorstands-Report

Profile von DAX-Vorständen 2005 – 2009 – 2013

Klaus Hansen – Hagen Schönfeld



”

Eine Kultur der Offenheit und des Austausches zu leben, wird in Zukunft noch wichtiger für CEOs werden. Und bei all dem natürlich die Umsetzung von Ideen und Strategien nicht aus den Augen zu verlieren.

Timotheus Höttges, Vorstandsvorsitzender der Deutsche Telekom AG

Zielsetzung der Studie



Die wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Veränderungen der letzten Jahre haben viele Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Über alle Branchen hinweg wurden durch Globalisierung, Digitalisierung, Finanzkrisen und nicht zuletzt durch die demografische Entwicklung tradierte Gesetzmäßigkeiten außer Kraft gesetzt. Mehr denn je stellt sich die Frage, über welche Profile und Kompetenzen Führungskräfte verfügen sollten, die an der Spitze eines Unternehmens für dessen langfristigen Erfolg verantwortlich sind.

Vor diesem Hintergrund war es Ziel unserer Studie, die Herkunft, Ausbildung sowie den beruflichen Werdegang der Vorstandsmitglieder von im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Unternehmen zu analysieren und Veränderungen über die vergangenen acht Jahre aufzuzeigen. Dabei haben wir bewusst die Jahre 2005, 2009 und 2013 für unsere Untersuchung herangezogen, um einen aussagekräftigen Zeitraum vor und nach der 2008 durch die Lehman-Insolvenz ausgelösten Finanz- und Wirtschaftskrise betrachten zu können.



- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstände im DAX zu den Stichtagen 30.06.2005, 30.06.2009 und 30.06.2013. Im Jahre 2005 umfasste der Kreis der DAX-Vorstände 187 Mitglieder, im Jahr 2009 186 und 2013 waren es 188.
- Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, die Geschäftsberichte der drei relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Online-Archiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Form von "Vorstand" oder "Manager" stellvertretend und gleichberechtigt für beide Geschlechter verwendet.

Untersuchte Unternehmen



Branche	2005	2009	2013
Automotive	BMW Continental DaimlerChrysler MAN Volkswagen	BMW Daimler MAN Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen
Chemie / Life Sciences	Altana BASF Bayer Fresenius Medical Care Schering	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Merck	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Lanxess Merck
Consumer	Adidas Henkel Metro TUI	Adidas Beiersdorf Henkel Metro	Adidas Beiersdorf Henkel
Energy	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE
Financial Services	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Hypo Vereinsbank Munich RE	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Hannover Rück Munich RE	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Munich RE
Industry	Linde Siemens ThyssenKrupp	Linde Salzgitter Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp
Logistics	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa
Technology	Deutsche Telekom Infineon SAP	Deutsche Telekom SAP	Deutsche Telekom Infineon SAP

Durchschnittliche Größe der Vorstandsgremien im DAX:

2005: 6,2 Mitglieder
Größte Gremien: Daimler, Siemens (je 11),
Kleinstes Gremium: Lufthansa (3)

2009: 6,4 Mitglieder
Größtes Gremium: Allianz (10),
Kleinste Gremien: Adidas, Beiersdorf, Linde,
Lufthansa, Merck (je 4)

2013: 6,3 Mitglieder
Größtes Gremium: Allianz (11)
Kleinste Gremien: Beiersdorf, Infineon und
ThyssenKrupp (je 3)

Executive Summary (I)



- Trotz Finanzkrisen und gravierender wirtschaftlicher Veränderungen in den letzten acht Jahren sind die Werdegänge und Anforderungsprofile der Vorstände in DAX 30-Unternehmen außerordentlich stabil.
- Das Alter, in dem jemand zum Vorstand berufen wurde (Berufungssalter), betrug sowohl 2005 als auch 2009 als auch 2013 durchschnittlich 48 Jahre. Das Durchschnittsalter zum Betrachtungszeitpunkt betrug - ebenfalls konstant - 53 Jahre.
- Die Vorstände im DAX sind fast ausnahmslos Akademiker, die entweder Wirtschaftswissenschaften (Anteil 2013: 50 Prozent), Ingenieurwesen (19 Prozent), Jura (13 Prozent) oder Naturwissenschaften (11 Prozent) studiert haben.
- Die Bedeutung der Promotion nimmt ab. In 2013 trugen 43 Prozent der Vorstände einen Dokortitel. 2005 waren es noch mehr als die Hälfte.
- Der Anteil ausländischer Vorstände im DAX ist seit 2005 deutlich gestiegen. Gegenwärtig sind fast 30 Prozent aller DAX-Vorstände nicht-deutscher Herkunft.

Executive Summary (II)



- Für parallele Aufsichtsratsmandate haben DAX-Vorstände zunehmend weniger Zeit. Die Zahl der Aufsichtsratsposten (intern und extern) hat von durchschnittlich 5 auf 3 in den letzten acht Jahren abgenommen.
- Bei der Auswahl des Vorstandsvorsitzenden kommt Finanzchefs nicht die Kronprinzenrolle zu. Nur 9 Prozent der DAX-CEOs hatten 2013 zuvor das Amt des Finanzvorstands inne. Die große Mehrheit der CEOs war vorher General Manager oder operativ verantwortlich.
- "Stallgeruch" ist unverändert wichtig. Mehr als 80 Prozent der Vorstandschefs waren bereits vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig. CEOs, die aus einer anderen Branche stammen, sind die Ausnahme.
- Frauen kamen bei der Berufung eines CEOs bislang in keinem Fall zum Zuge. In 2013 gab es 13 Frauen in DAX-Vorständen, überwiegend mit Verantwortung für Stabsbereiche wie HR, Recht/Compliance oder Einkauf.

1.1 Werden DAX-Vorstände jünger?



Lebens- und Berufungsalter der Mitglieder überraschend stabil

Bei aller Individualität auf ihrem Weg an die Spitze eines DAX-Unternehmens hat sich das Alter der Vorstände im DAX im Zeitablauf praktisch nicht verändert.

53 Jahre waren die Vorstände zu allen drei Stichtagen 2005, 2009 und 2013 im Durchschnitt alt.

Mit durchschnittlich **48 Jahren** wurden DAX-Vorstände in den letzten acht Jahren in das Gremium berufen.

Die Spanne des Berufungsalters reichte dabei von 33 bis 66 Jahren. Dies zeigt, dass es kein allgemein gültiges, "ideales" Alter für einen DAX-Vorstand gibt, sondern dass jedes Unternehmen individuell nach seiner Situation über die Rekrutierung eines Kandidaten entscheidet.

Wir gehen davon aus, dass auch in Zukunft nicht das Alter, sondern die Qualifikation und Erfahrung eines Vorstands entscheidend für seine Berufung sein wird.

1.2 Wie sind DAX-Vorstände ausgebildet?

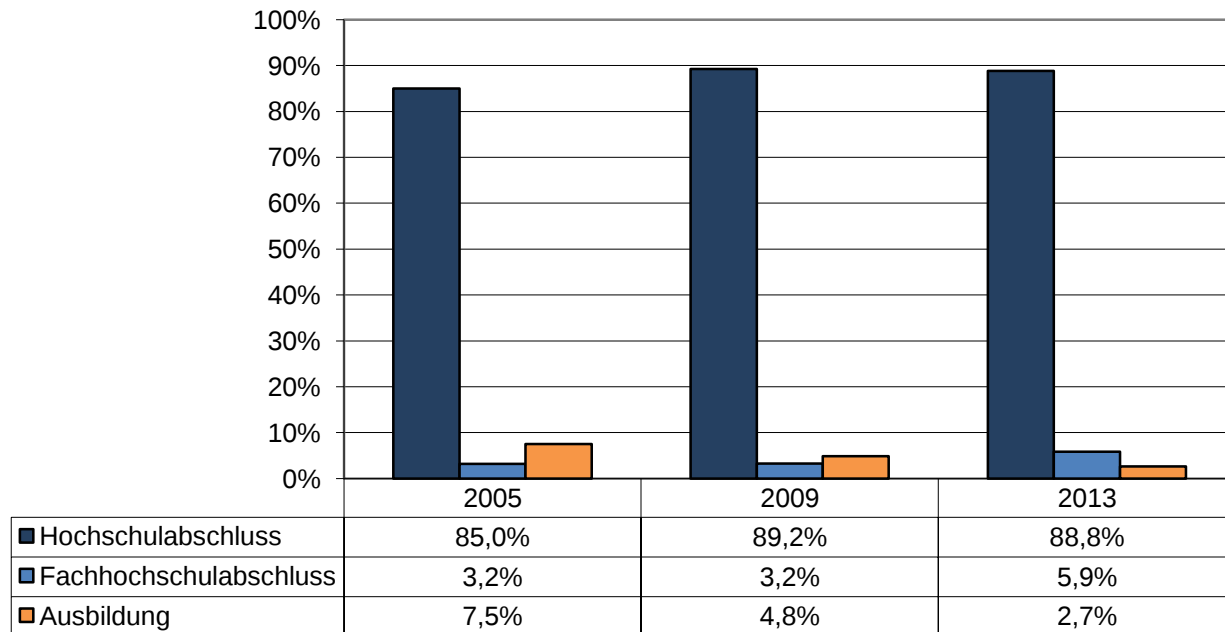


Vorstandsmitglieder fast ausnahmslos Akademiker

Während es 2005 noch 14 Vorstände ohne einen akademischen Abschluss gab, waren es 2009 lediglich 9 Vorstände, 2013 sogar nur noch 5 Vorstände, die kein Studium absolviert haben.

Prominentes Beispiel aus 2005 ist Werner Wenning, ehemaliger Vorstandschef der Bayer AG. In 2009 lässt sich René Obermann, ehemaliger CEO der Deutschen Telekom AG, unter den Nicht-Studierten finden, der sein Studium zugunsten seiner beruflichen Karriere abbrach, sowie in 2013 Peter Terium, der aktuell die RWE AG führt.

Höchster Ausbildungsgrad

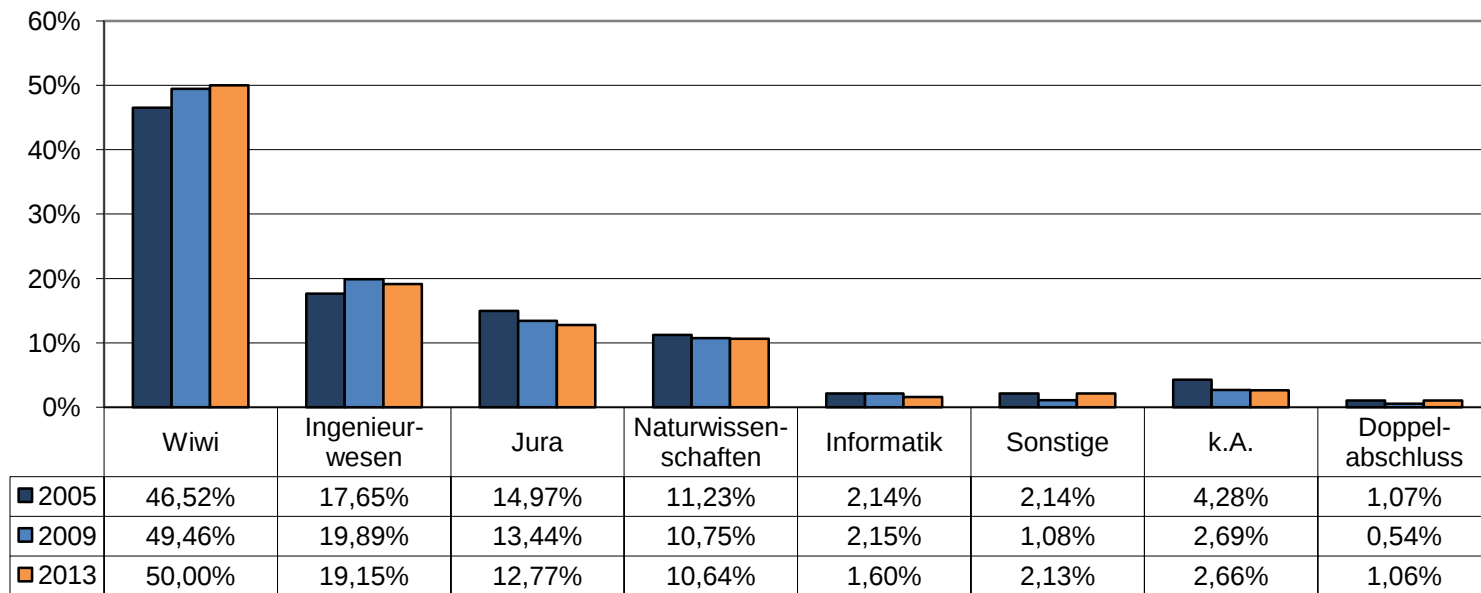


1.3 Was haben DAX-Vorstände studiert?



Wirtschaftswissenschaften dominieren

Studienabschluss



Fachrichtungen

1.4 Wie wichtig ist der Dokortitel?

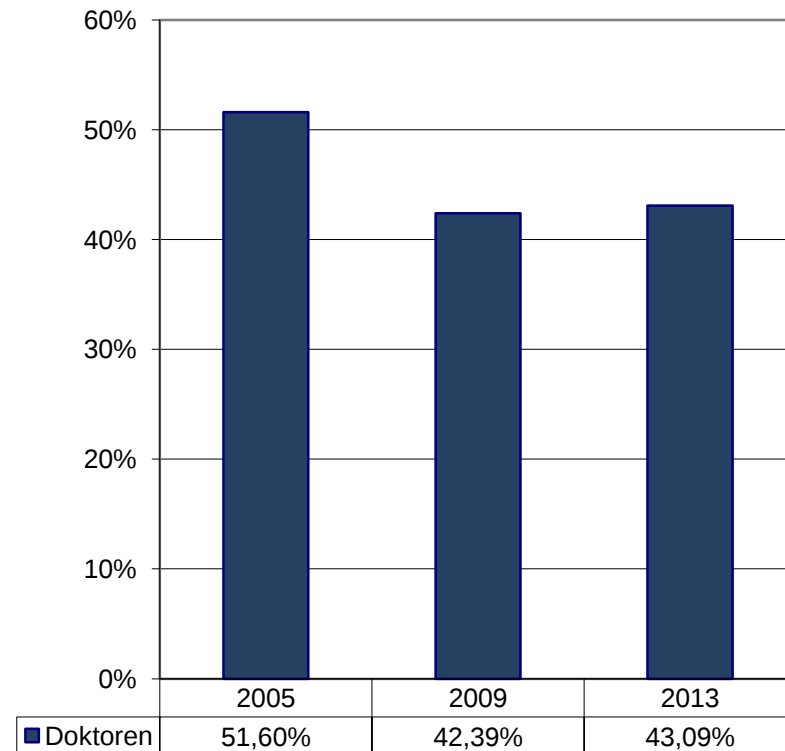


Promotion hat an Bedeutung verloren

Hatten 2005 noch mehr als die Hälfte der DAX-Vorstände einen Dokortitel, waren es 2009 und 2013 nur noch 43 Prozent aller Vorstände.

Grund hierfür ist abnehmende Bedeutung des Dokortitels im internationalen Raum. Eine Dissertation ist meist zeitaufwendig und sehr fachspezifisch, während sich beispielsweise mit einem MBA ein Zusatzabschluss erzielen lässt, der einen höheren Praxisbezug erlaubt.

Hinzu kommt, dass auch die gesellschaftliche Anerkennung der Promotion als Ausdruck der akademischen Exzellenz - zumindest im Bereich der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften - gesunken ist. In den Natur- und Ingenieurwissenschaften ist die Promotion dagegen ein fester Bestandteil der akademischen Ausbildung.



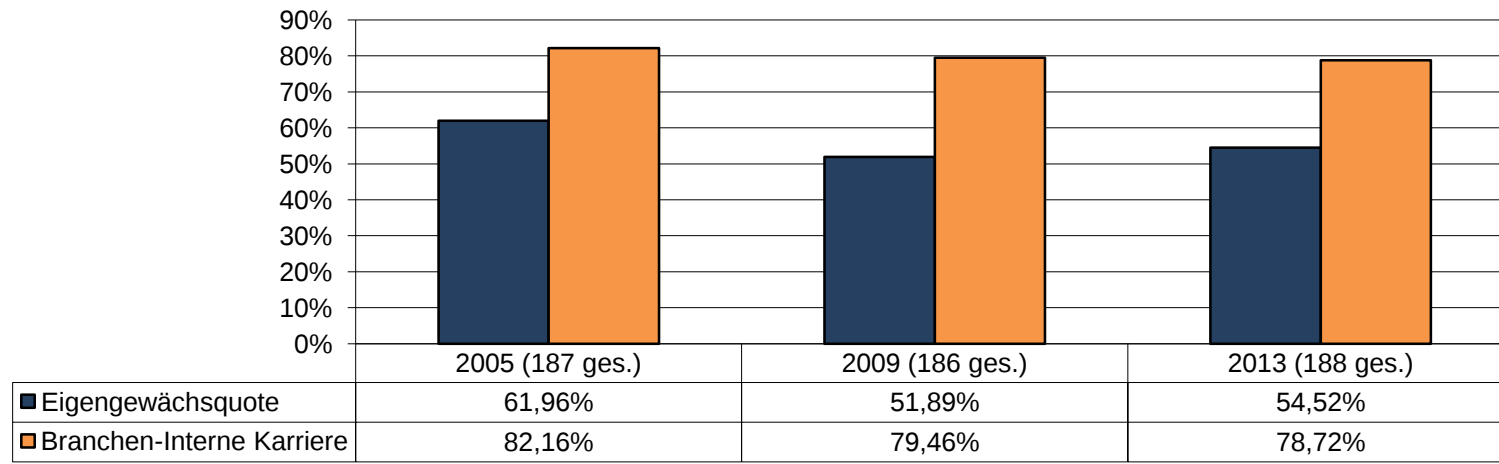
2.1 Beruflicher Werdegang: intern oder extern?



„Eigengewächse“ nehmen ab, kaum Branchenfremde

Der Anteil der Vorstände im DAX, die vor ihrer Berufung mehr als die Hälfte ihrer Karriere im eigenen Unternehmen verbracht haben - so genannte "Eigengewächse" -, hat von 2005 bis 2009 um 10 Prozentpunkte abgenommen. Dennoch wurden 2013 nach wie vor mehr als die Hälfte der Vorstände intern aufgebaut und rekrutiert. Wenig verändert hat sich dagegen bei der Branchenzugehörigkeit: Hier hat der Anteil der Vorstände, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, nur leicht abgenommen.

Unternehmens- und brancheninterne Karriere



2.2 Kürzere Amtszeiten?

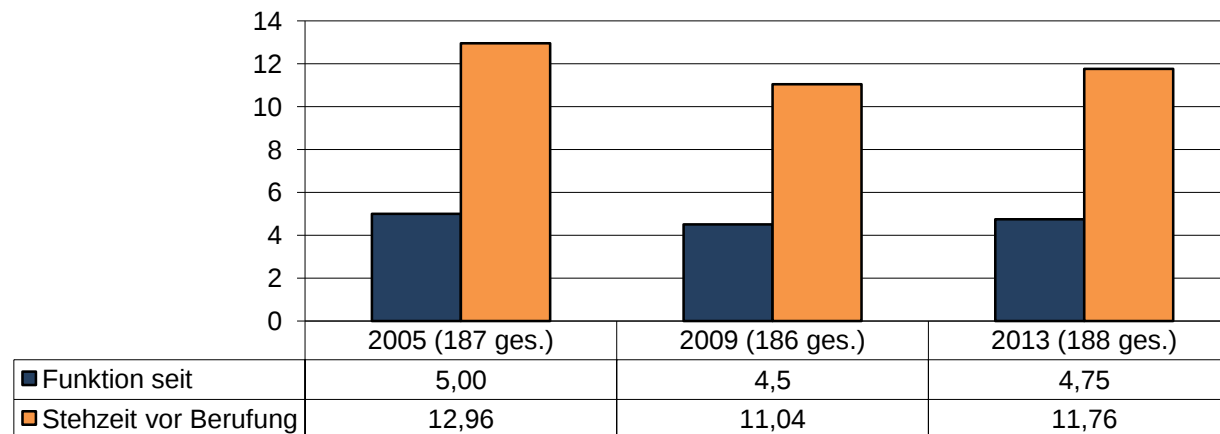


Amtszeit der Vorstände im DAX nahezu unverändert

Trotz des volatilen Marktumfelds hat sich die durchschnittliche Amtszeit der Vorstände im Dax in den letzten acht Jahren nur wenig verändert. Auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit („Stehzeit“) vor der Berufung in ihre Vorstandsposition ist nur leicht zurückgegangen.

Der etwas stärkere Rückgang im Jahr 2009 korreliert mit der "Delle", die in diesem Jahr bei der unternehmens- und brancheninternen Karriere zu beobachten ist. Ein Grund hierfür ist sicherlich die Unruhe und höhere Fluktuation in den Unternehmen infolge der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise.

Dauer der Unternehmenszugehörigkeit in Jahren



2.3 Weniger Zeit für Aufsichtsratsposten?



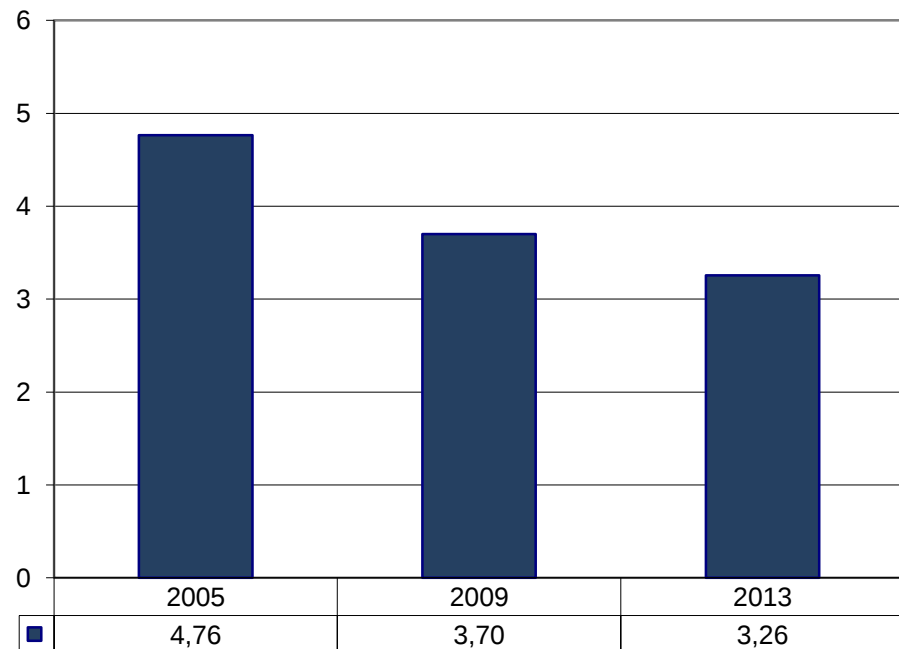
Die Anzahl der parallelen Aufsichtsratsmandate ist deutlich gesunken

Die durchschnittliche Anzahl der parallelen Aufsichtsratsmandate eines Vorstands im DAX ist in den letzten acht Jahren von 5 auf 3 Mandate zurückgegangen. Hierbei handelt es sich um die konzerninternen und externen Mandate.

Parallel dazu ist der Anteil der Mandatsträger im DAX von 55 Prozent im Jahr 2005 auf 36 Prozent im Jahr 2013 gesunken (ohne Abb.).

Zu erklären ist diese Entwicklung vor allem mit den Anforderungen an die Aufsichtstätigkeit, die durch die Regelungen des VorstAG sowie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in den letzten Jahren deutlich gestiegen sind.

Aufsichtsratsmandate pro DAX-Vorstand



3.1 Mehr Ausländer in DAX-Vorständen?



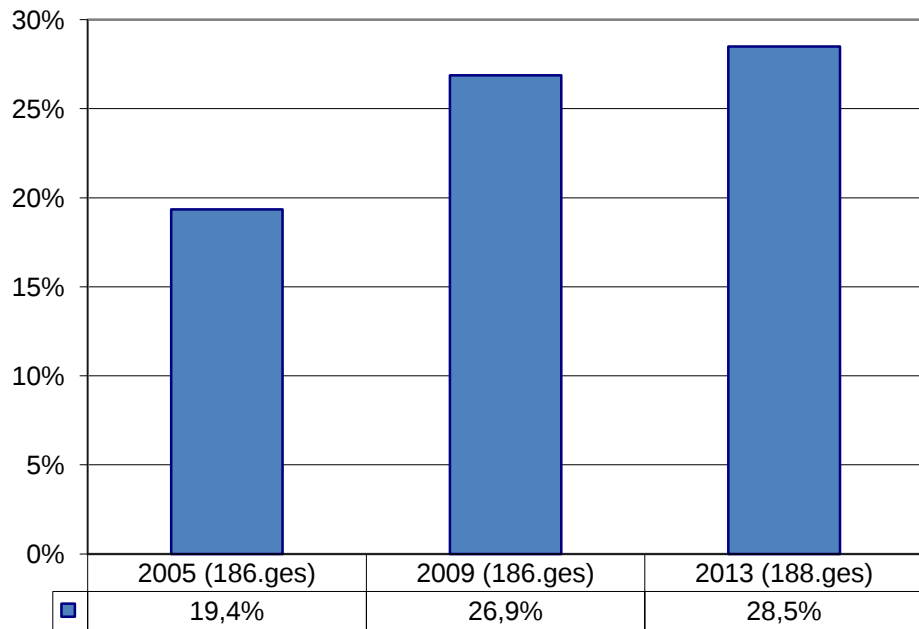
Ausländeranteil in Vorstandsgremien deutlich gestiegen

Der Anteil der ausländischen Vorstände im DAX ist seit 2005 um mehr als neun Prozentpunkte gestiegen. Im Jahr 2013 waren 53 Vorstandsmitglieder damit fast 30 Prozent aller DAX-Vorstände nicht-deutscher Herkunft.

Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende Globalisierung und die gestiegene Bedeutung der Auslandsmärkte in den DAX-Konzernen wider.

Berücksichtigt man, dass Österreicher und Schweizer die deutsche Sprache sowie denselben Kulturkreis mit uns teilen, fallen die Zahlen jedoch anders aus: 2005 waren es lediglich 15 Prozent, 2009 20 Prozent und 2013 23 Prozent aller Vorstände, die aus einem anderen Kulturraum kommen und deren Muttersprache nicht Deutsch ist.

Ausländische Vorstände im DAX

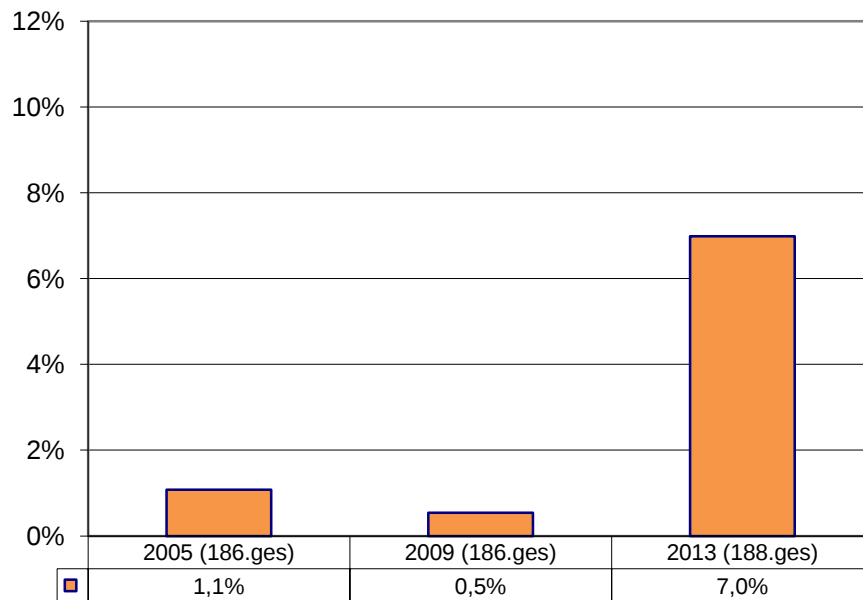


3.2 Wo bleiben die Frauen?



Anteil weiblicher Vorstände hat zugenommen, bisher keine Vorstandschefin

Weibliche Vorstände in DAX-Unternehmen



Der Anteil der weiblichen Vorstände im DAX ist zwar deutlich gestiegen, dennoch sind Frauen in den Führungsgremien der DAX 30-Unternehmen unverändert in der Minderheit. Einen weiblichen CEO wie zum Beispiel in US-amerikanischen Großunternehmen gibt es in DAX-Unternehmen nach wie vor nicht.

Die Diskussionen und Maßnahmen für mehr Frauen in Führungspositionen haben - auch mit Blick auf eine mögliche gesetzliche Regelung - in den letzten Jahren an Dynamik gewonnen. Mit der Verordnung einer Quote ist es jedoch nicht getan. Der Ausbau des Frauenanteils braucht Zeit. Frauen müssen systematisch aufgebaut und gefördert werden, um für eine Vorstandsposition qualifiziert zu sein. Andernfalls würden sich die Unternehmen dem Vorwurf aussetzen, offene Positionen nicht nach Qualität, sondern nach Quantität zu besetzen.

3.3 Gibt es typische „Frauenressorts“?



Frauen mehrheitlich für Stabsbereiche verantwortlich

Weibliche Vorstände im DAX in den Jahren 2005, 2009 und 2013

Jahr	Unternehmen	Branche	Verantwortungsbereich	Name
2005	Hypo Vereinsbank	Financial	Privatkunden	Christine Novakovic (ehemals Licci)
2005	Schering	Chemie	Global BU Diagnostic Imaging, Supply Chain & Procurement	Dr. Karin Dorrepaal
2009	Siemens	Industry	Corporate SCM, Corporate Sustainability Global Shared Services	Barbara Kux
2013	Allianz	Financial	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	Dr. Helga Jung
2013	BASF	Chemie	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety	Margret Suckale
2013	BMW	Automotive	Personal- und Sozialwesen	Milagros Caiña Carreiro-Andree
2013	Continental	Automotive	Personal und Arbeitsdirektorin	Elke Strathmann
2013	Daimler	Automotive	Integrität und Recht	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt
2013	Deutsche Börse	Financial	Chief Information Officer	Hauke Stars
2013	Deutsche Post	Logistik	Personal, Arbeitsdirektorin	Angela Titzrath
2013	Deutsche Telekom	Technology	Personal	Marion Schick
2013	Deutsche Telekom	Technology	Europa und Technik	Claudia Nemat
2013	Henkel	Consumer	Personal, Infrastruktur-Services	Kathrin Menges
2013	Lufthansa	Logistik	Finanzen, Aviation Services	Simone Menne
2013	Siemens	Industry	Leitung Corporate HR, Arbeitsdirektorin Europa, G.U.S.	Brigitte Ederer
2013	Siemens	Industry	Chief Sustainability Officer	Barbara Kux

3.4 Woher kommen die weiblichen Vorstände?



Mehrheitlich extern rekrutiert

2005 gab es zwei Frauen unter den Vorständen in DAX-Unternehmen, 2009 war Barbara Kux die einzige Frau. 2013 gab es 13 weibliche DAX-Vorstände, davon zwei Damen bei der Deutschen Telekom. Insgesamt hatten in den Jahren 2005, 2009 und 2013 15 Frauen eine Vorstandsposition im DAX inne.

Von diesen 15 Frauen wurden ...

... **12 Frauen** von außen in die Vorstandsposition berufen.

... mit Dr. Helga Jung/Allianz, Kathrin Menges/Henkel und Simone Menne/Lufthansa nur **3 Frauen** von innen rekrutiert.

Für 2013 ergibt sich so eine "Eigengewächsquote" unter weiblichen Vorständen von **23 Prozent**.
Zum Vergleich: Für alle Vorstände betrug die Eigengewächsquote zum selben Zeitpunkt 55 Prozent.

4.1 Mehr inhaberbeeinflusste Unternehmen im DAX?



Übersicht der inhaberbeeinflussten* Unternehmen im DAX

2005	2009	2013
Altana	Beiersdorf	Beiersdorf
BMW	BMW	BMW
Fresenius Medical Care	Fresenius Medical Care	Continental
Henkel	Fresenius SE	Fresenius Medical Care
Metro	Henkel	Fresenius SE
SAP	Merck	HeidelbergCement
ThyssenKrupp	Metro	Henkel
Volkswagen	SAP	Merck
	ThyssenKrupp	SAP
	Volkswagen	ThyssenKrupp
		Volkswagen

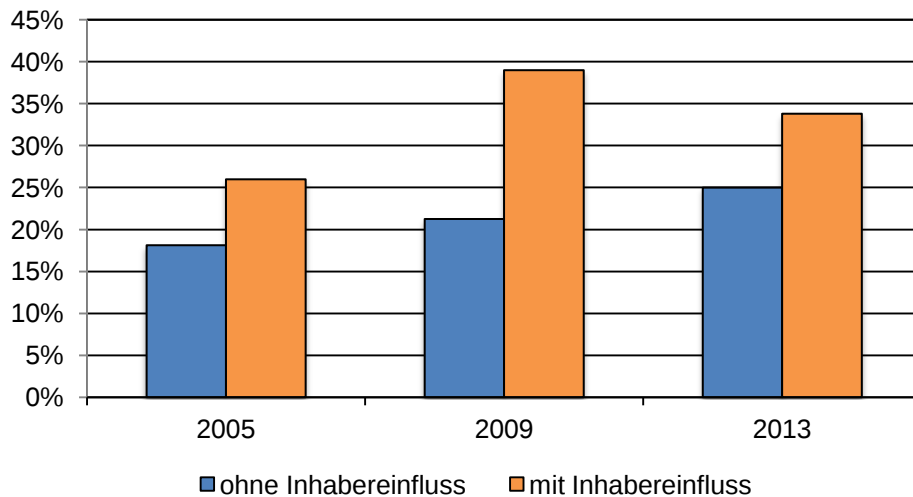
* Als inhaberbeeinflusste Unternehmen gelten Unternehmen mit einem Anteilseigner, der mindestens 25 Prozent der Aktien hält.

4.2 Agieren inhaberbeeinflusste Unternehmen anders?

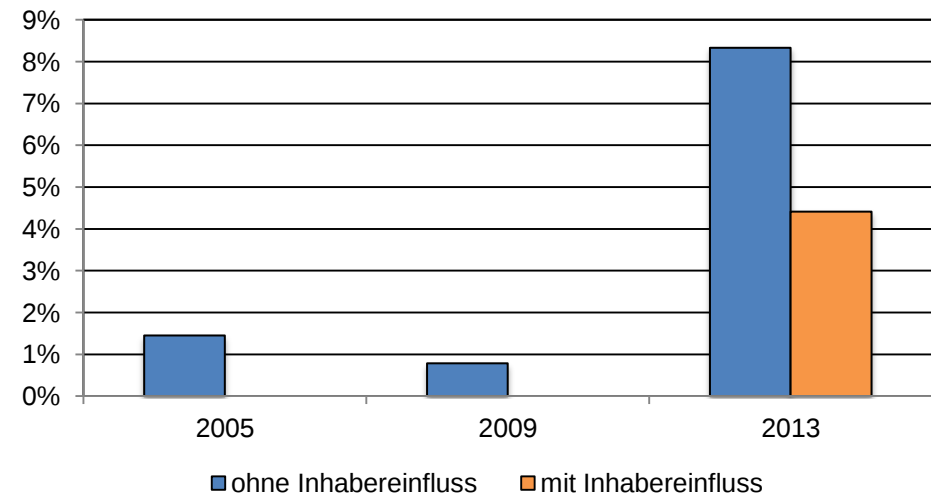


Mehr Ausländer, weniger Frauen im Vorstand

Ausländeranteil im Vergleich



Anteil weiblicher Vorstände im Vergleich

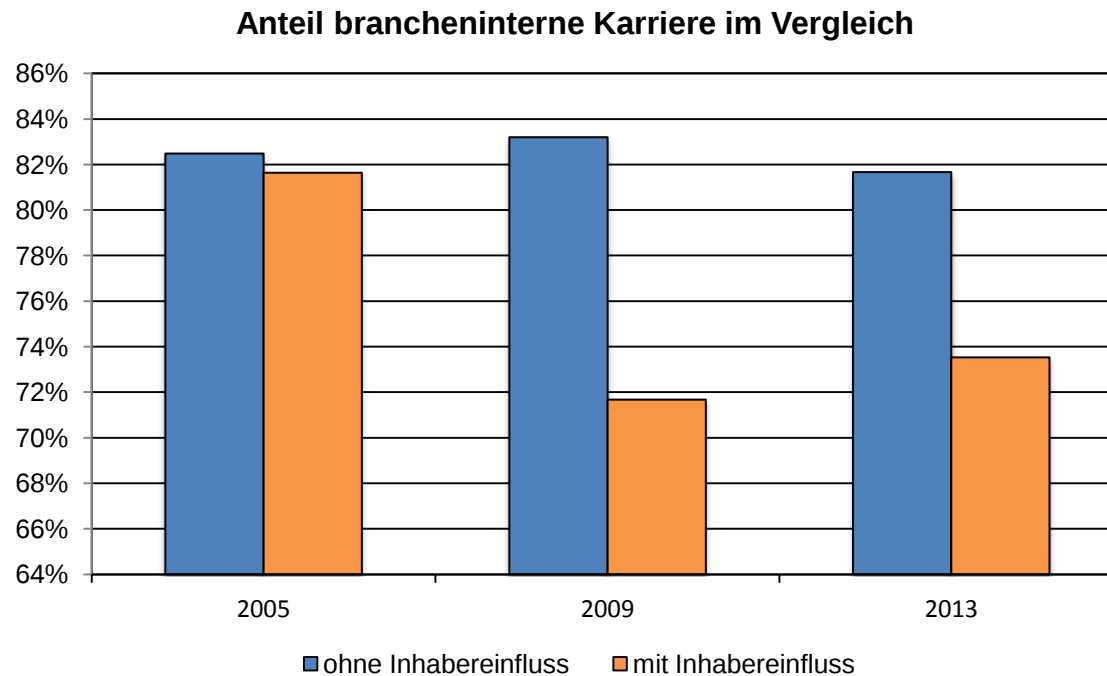


Unternehmen mit Mehrheitsaktionär sind ausländischen Vorständen gegenüber deutlich aufgeschlossener als Unternehmen ohne Inhabereinfluss. Dagegen haben sie beim Anteil weiblicher Vorstände noch Nachholbedarf.

4.3 Wie rekrutieren inhaberbeeinflusste Unternehmen ihre Vorstände?



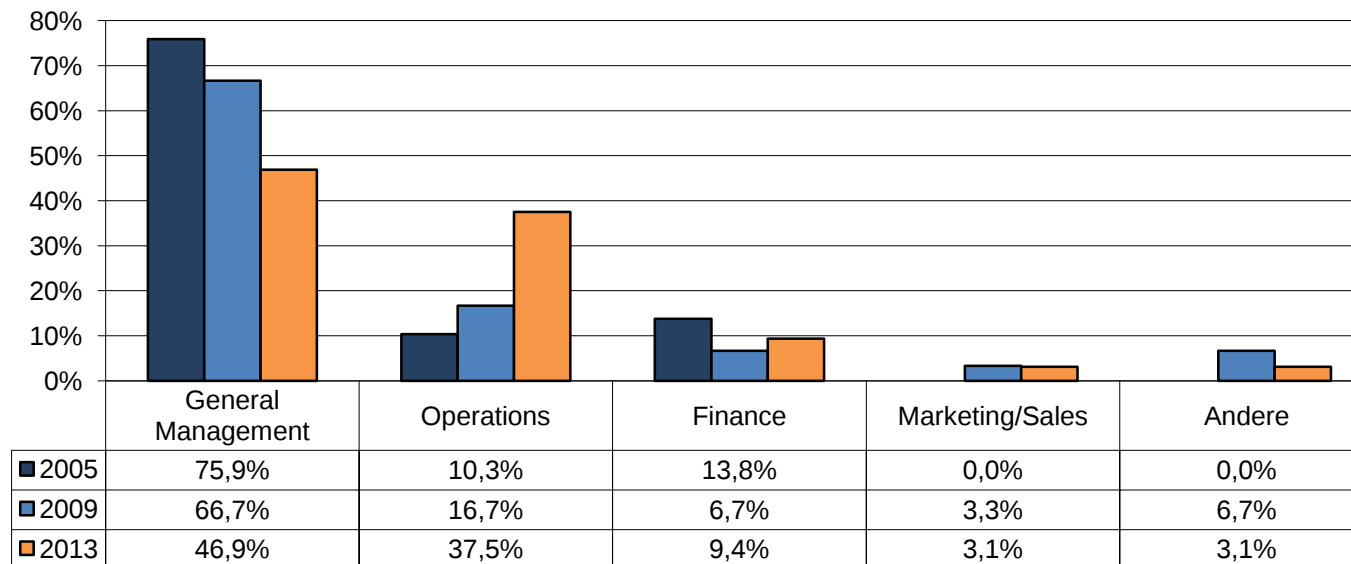
Unternehmen mit Mehrheitsaktionär sind offener für Quereinsteiger



5.1 Aus welchen Funktionen kommen die Vorstandschefs?



Operations gewinnt an Bedeutung, CFOs sind keine Kronprinzen



Während General Management-Positionen als Herkunft der CEOs von mehr als 75 Prozent im Jahr 2005 auf 47 Prozent im Jahr 2013 abgenommen haben, hat die Bedeutung operativer Bereiche dagegen deutlich zugenommen. Vorstandsvorsitzende, die vor ihrer Berufung im Finanzbereich tätig waren, sind entgegen der verbreiteten Annahme, der CFO sei häufig der Kronprinz, in der Minderheit.

5.2 Quereinsteiger unter den CEOs und CFOs?

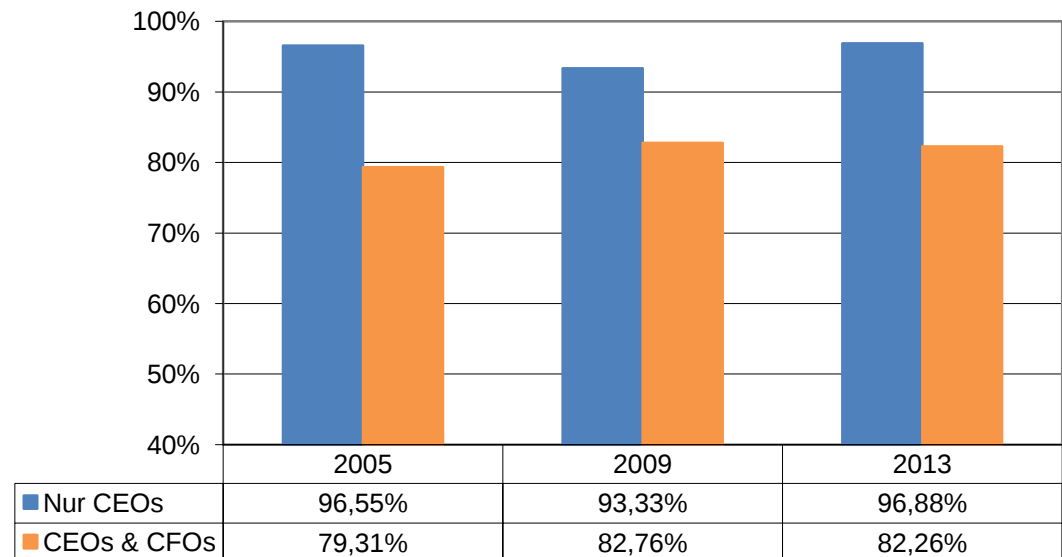


CEOs kommen meist aus der Branche, Branchenfremde eher unter CFOs

Branchenzugehörigkeit ist für den Posten eines Vorstandschefs im DAX elementare Voraussetzung. Branchenfremde CEOs, wie zum Beispiel Peter Löscher, der in 2007 vom US-Pharmakonzern Merck & Co zur Siemens AG wechselte, sind die absolute Ausnahme.

CFOs kommen etwas häufiger aus branchenfremden Unternehmen. Rund 20 Prozent der in 2005, 2009 und 2013 amtierenden CFOs kamen aus Unternehmen außerhalb der Branche. Stephan Engels beispielsweise, der 2012 zum CFO der Commerzbank AG berufen wurde, war vorher in der Automobilindustrie (Daimler AG) tätig.

Letzte Position war branchenintern

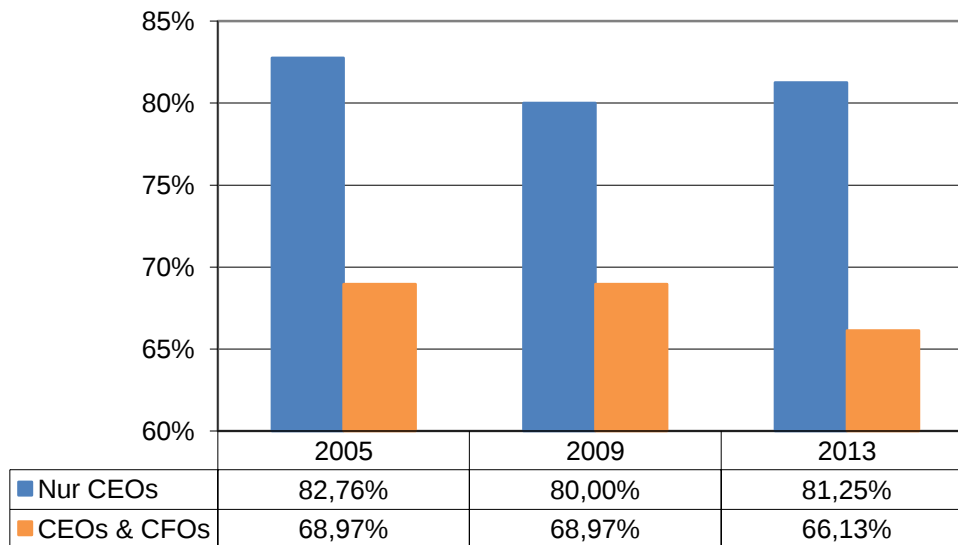


5.3 Wie gut kennen die Chefs das Unternehmen vor ihrer Berufung?



„Stallgeruch“ bei CEOs wichtig, CFOs kommen häufiger von außen

Letzte Position war unternehmensintern



Mehr als 80 Prozent der Vorstandschefs waren bereits vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig. Vorstandserfahrung ist dabei unabdingbar: Fast alle CEOs im DAX wurden aus Vorstandspositionen heraus berufen (ohne Abb.).

Die Finanzchefs der DAX-Unternehmen kommen dagegen häufiger von außen, was den durchschnittlichen Anteil der intern rekrutierten CEOs und CFOs auf unter 70 Prozent senkt. Sich auf Vorstandsebene „warm zu laufen“ wird dabei auch für CFOs die Regel: 2013 waren rund 80 Prozent bereits Mitglied eines Vorstands (ohne Abb.)



Die gute Nachricht zuerst: Trotz Lehman, Finanzkrise und zahlreicher internationaler Konflikte, auf die sich die deutsche Wirtschaft mit ihrer enormen Abhängigkeit vom globalen Handel stets kurzfristig einstellen musste, haben sich die wichtigsten - und scheinbar ja erfolgreichen - Verhaltensmuster bei der Besetzung der Vorstandsetagen nicht wesentlich geändert. Man(n) ist bei der Berufung 48 Jahre, im Durchschnitt später 53 Jahre alt und bleibt, Lehman hin oder her, rund fünf Jahre im Amt. Tendenz sogar zunehmend. Hinzu kommt, das insbesondere die CEOs und CFOs bereits vorher jahrelang im selben Unternehmen tätig waren und wenn nicht, dann zumindest in derselben Branche.



Klaus Hansen
Managing Partner

Die Deutschland AG, ein Hort der Kontinuität? Oder - und das wäre die schlechte Nachricht - keine Weiterentwicklung im Management deutscher Top-Unternehmen? Ein genauerer Blick zeigt, dass längst nicht alles so stabil und tradiert ist, wie der Anschein es vermuten lässt.

Da ist zunächst einmal der sehr hohe Anteil an ausländischen Vorständen, die mittlerweile Einzug in den DAX gehalten haben, und das flächendeckend über alle im DAX vertretenen Branchen. Zwar ist der für Deutschland eigentlich so wichtige asiatische Kontinent derzeit ethnisch noch nicht vertreten, jedoch ist es sicherlich nur noch eine Frage der Zeit, bis auch DAX-Unternehmen gezielt einen Asien- oder China-Vorstand einführen werden.

„ Es gibt keinen „Fast Track“ zum CEO im DAX.



Ferner haben die gestiegenen Anforderungen an die Unternehmensführung sowie der deutlich verschärfte Verhaltenskodex für Aufsichtsräte dazu geführt, dass immer weniger Vorstände externe Aufsichtsmandate innehaben. Dies bedeutet mehr Zeit für die Belange, für die man eigentlich bezahlt wird, aber auch einen signifikanten Verlust an Netzwerken, die manchem Vorstand in der Vergangenheit auch für die eigene Karriere sehr hilfreich waren.

Frauen sind in DAX-Vorständen trotz Quotendiskussion und hektisch initiiertter Förderprogramme nach wie vor kaum vertreten. Bei der Berufung zum CEO kamen sie bislang in keinem Fall zum Zuge. Hier bedarf es noch deutlich mehr Geduld und gezielter Personalentwicklung, bis Frauen mit der notwendigen Erfahrungs- und Kompetenzbreite in dem politisch gewünschten Maße für Vorstandsposten zur Verfügung stehen.

Wer sich aber nun die Frage stellt, über welchen Königsweg man CEO im DAX wird, der wird von den Ergebnissen enttäuscht. Es gibt keinen solchen "Fast Track". Entgegen landläufiger und immer wieder kolportierter Meinung ist selbst der CFO bei aller Wertschätzung und der zunehmenden Neigung, Entscheidungen nur auf Basis vollständiger, nachprüfbarer Fakten zu treffen, beileibe nicht der geborene Kronprinz. Vielmehr sind in den zurückliegenden

” Der Pfad zum DAX-Vorstand wird bereits mit Mitte 30 betreten.



acht Jahren die allermeisten CEOs aus den operativen Bereichen in den Olymp aufgestiegen. Und trotz einiger Ernennungen von CFO zu CEO in der jüngsten Vergangenheit ist nicht zu erkennen, dass sich hier ein grundlegender Wandel vollziehen wird.

Was ist also zu tun? Da CEOs sehr selten von außen berufen werden, bedarf es einer bereits sehr früh in der Karriere angelegten Entwicklung von relevanten Kompetenzen, zu denen vor allem Führungsfähigkeit und -wille, interkulturelles Verständnis, Vor-Ort-Kenntnisse der wichtigsten Märkte sowie ein "Blick über den Tellerrand" gehören.

Dies alles in einem und demselben Unternehmen in der gewünschten Breite zu erlangen, ist theoretisch möglich, aber praktisch eher Wunschdenken. Kandidaten werden sich also mehr denn je bewegen müssen und das bereits recht früh. Denn die dafür notwendigen Weichen werden in der Regel bereits 10 bis 15 Jahre früher gestellt.

Mit anderen Worten: Wenn auch zukünftig der typische DAX-Vorstand bei seiner Berufung 48 Jahre alt sein wird, dann wird der Pfad dorthin mit Mitte 30 betreten. Das wird manchen Vertreter der so genannten "Generation Y", für die häufig eine ausgeglichene Work-Life-Balance und der Wunsch nach Selbstverwirklichung an erster Stelle kommt, auf eine harte Probe stellen. Nur "Frau" zu sein oder zum konzerneigenen Talent-Pool zu gehören, wird für eine Vorstandskarriere im DAX auch zukünftig nicht ausreichen.



Odgers Berndtson ist seit fast 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeitern in 29 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices.

www.odgersberndtson.com