ODGERS BERNDTSON

3. DAX-Vorstands-Report

Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2014

Klaus Hansen – Hagen Schönfeld

Zielsetzung der Studie

Die wirtschaftlichen und politischen Veränderungen der letzten Jahre haben viele Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Über alle Branchen hinweg wurden durch die fortschreitende Globalisierung, die demografische Entwicklung, die anhaltenden Euro-und Finanzkrisen sowie nicht zuletzt durch die zunehmende Digitalisierung tradierte Gesetzmäßigkeiten außer Kraft gesetzt. Neue Geschäftsmodelle mit neuen Chancen, aber auch mit weiteren Risiken, entstehen quasi täglich. Mehr denn je stellt sich die Frage, über welche Profile und Kompetenzen Führungskräfte verfügen sollten, die an der Spitze der deutschen Großunternehmen für deren langfristigen Erfolg verantwortlich sind.

Vor diesem Hintergrund war es Ziel unserer mittlerweile 3. Analyse, die Herkunft, Ausbildung sowie den beruflichen Werdegang der Vorstandsmitglieder von im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Unternehmen zu analysieren und Veränderungen über die vergangenen zehn Jahre aufzuzeigen.

Methodik

- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstände im DAX der Jahre 2005, 2009, 2013 und 2014, jeweils zum Stichtag 30.06. Im Jahre 2005 umfasste der Kreis der DAX-Vorstände 187 Mitglieder, im Jahr 2009 waren es 186, 2013 188 und 2014 182 Mitglieder.

- Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, die Geschäftsberichte der vier relevanten Betrachtungs-zeitpunkte 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	2014
Automotive	BMW Continental DaimlerChrysler MAN Volkswagen	BMW Daimler MAN Volkswagen	BMW Continental Daimler 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	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Lanxess Merck
Consumer	Adidas Henkel Metro TUI	Adidas Beiersdorf Henkel Metro	Adidas Beiersdorf Henkel	Adidas Beiersdorf Henkel
Energy	E.ON RWE	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	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Munich RE
Industry	Linde Siemens ThyssenKrupp	Linde Salzgitter Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp
Logistics	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa	Deutsche Post Lufthansa
Technology	Deutsche Telekom Infineon SAP	Deutsche Telekom SAP	Deutsche Telekom Infineon 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)

2014: 6,1 Mitglieder
Größtes: Allianz 11
Kleinste Gremien: Beiersdorf, Infineon und ThyssenKrupp (je 3)

Executive Summary (I)

- Trotz Finanzkrisen und gravierender wirtschaftlicher Veränderungen in den letzten zehn Jahren sind die **Werdegänge und Anforderungsprofile** der Vorstände in DAX 30-Unternehmen relativ ähnlich geblieben.

- "Stallgeruch" und Vorstandserfahrung sind für den Chefsessel eines DAX-Unternehmens unverändert wichtig. Mehr als 80 Prozent der Chief Executive Officer (CEOs) waren bereits **vor ihrer Berufung im eigenen Unternehmen tätig**. Dabei wurden fast alle Vorstandschefs aus Vorstandspositionen berufen. CEOs, die aus einer anderen Branche stammen, sind die Ausnahme.

- 2014 waren mehr als 20 Prozent der amtierenden CEOs vor ihrer Berufung Finanzvorstand. Dennoch ist die verbreitete Annahme, der CFO sei häufig der Kronprinz, übertrieben. In den Jahren 2009 und 2013 waren weniger als 10 Prozent der CEOs vorher in CFO-Positionen tätig. Die Mehrheit der Vorstandschefs kommt **aus General Management-Positionen oder zunehmend auch aus operativen Bereichen.**

- Eine überraschende Konstante in den Biografien ist das **Alter der DAX-Vorstände**: Das Durchschnittsalter, in dem jemand zum Vorstand berufen wurde, liegt über alle betrachteten Jahre hinweg **zwischen 47 und 48 Jahren.** Bei Eintritt in das Unternehmen ist ein zukünftiger DAX-Vorstand dabei durchschnittlich 34 Jahre alt, zu Beginn seiner zweiten Amtszeit im Schnitt 52 Jahre.

- Die Vorstände im DAX sind **fast ausnahmslos Akademiker**. Sie haben entweder Wirtschaftswissenschaften (Anteil 2014: 49 Prozent), Ingenieurwesen (19 Prozent), Jura (13 Prozent) oder Naturwissenschaften (10 Prozent) studiert. Die **Bedeutung der Promotion** hat in den letzten zehn Jahren deutlich abgenommen. In 2014 trugen 42 Prozent der Vorstände einen Doktortitel. 2005 waren es noch mehr als die Hälfte.

Executive Summary (II)

- Die Vorstandsgremien sind vor dem Hintergrund der gestiegenen Bedeutung der Auslandsmärkte internationaler geworden. **Der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder** im DAX hat von 2005 bis 2013 um knapp 10 Prozentpunkte zugenommen. Gegenwärtig sind 27 Prozent aller DAX-Vorstände nicht-deutscher Herkunft, 23 Prozent stammen dabei aus einem anderen Kulturraum als der D-A-CH-Region.

- Für **parallele Aufsichtsratsmandate** haben DAX-Vorstände zunehmend weniger Zeit. Die Zahl der Mandate hat von durchschnittlich 5 auf 3 in den letzten zehn Jahren abgenommen. 40 Prozent der Vorstandsmitglieder können sich parallel Zeit für die Unternehmenskontrolle nehmen. Dabei sind 60 Prozent der Mandatsträger amtierende CEOs.

- Der **Anteil weiblicher Vorstände** ist zwar deutlich gestiegen, dennoch sind Frauen in den Führungsgremien der DAX-Konzerne unverändert in der Minderheit. In 2014 gab es 11 Frauen in DAX-Vorständen (6 Prozent), überwiegend mit Verantwortung für Stabsbereiche wie Personal, Recht/Compliance oder Einkauf. Diese wurden vor allem von außen rekrutiert: Für 2014 beträgt die sog. „Eigengewächsquote“ unter weiblichen Vorständen nur 36 Prozent (unter allen DAX-Vorstände 50 Prozent). Bei der Berufung eines CEOs kamen Frauen bislang in keinem Fall zum Zuge.

- Die Zahl der **Unternehmen im DAX, die einen Mehrheitsaktionär haben**, hat stark zugenommen. 37 Prozent aller Vorstandsmitglieder ist gegenwärtig für ein inhaberbeeinflusstes Unternehmen tätig. Diese Unternehmen setzen in ihrer Unternehmensführung stärker auf Ausländer und Quereinsteiger als Unternehmen ohne Mehrheitsaktionär.

1.1 Werden DAX-Vorstände jünger?

Lebens- und Berufungsalter der Mitglieder außergewöhnlich konstant

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 betrachteten Stichtagen im Durchschnitt alt.

Mit durchschnittlich **48 Jahren** wurden DAX-Vorstände in 2005, 2009 und 2013 in das Gremium berufen. In 2014 ist das Berufungsalter leicht auf 47 Jahre gesunken.

Die Spanne des Berufungsalters reichte dabei von 34 bis 68 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.

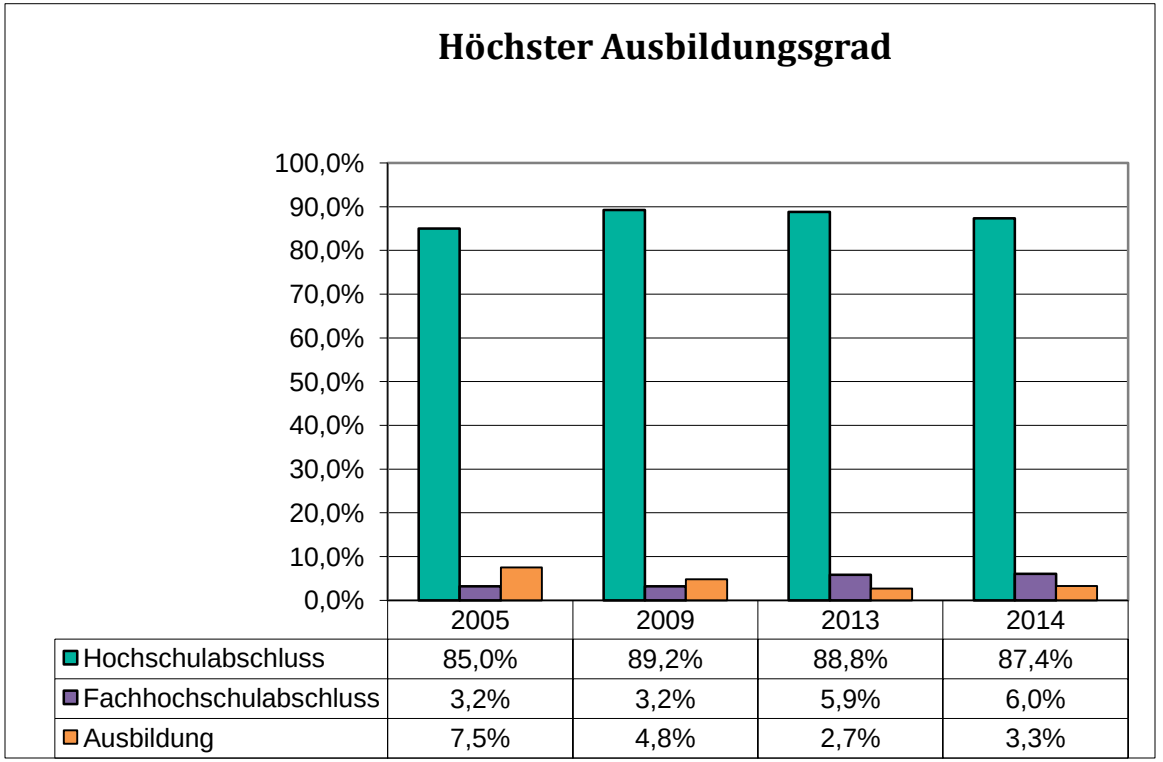
Auch in Zukunft wird nicht das Alter, sondern die Qualifikation und Erfahrung eines Vorstands entscheidend für seine Berufung sein.

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, 2014 sogar nur noch 6 Vorstände, die kein Studium absolviert haben.

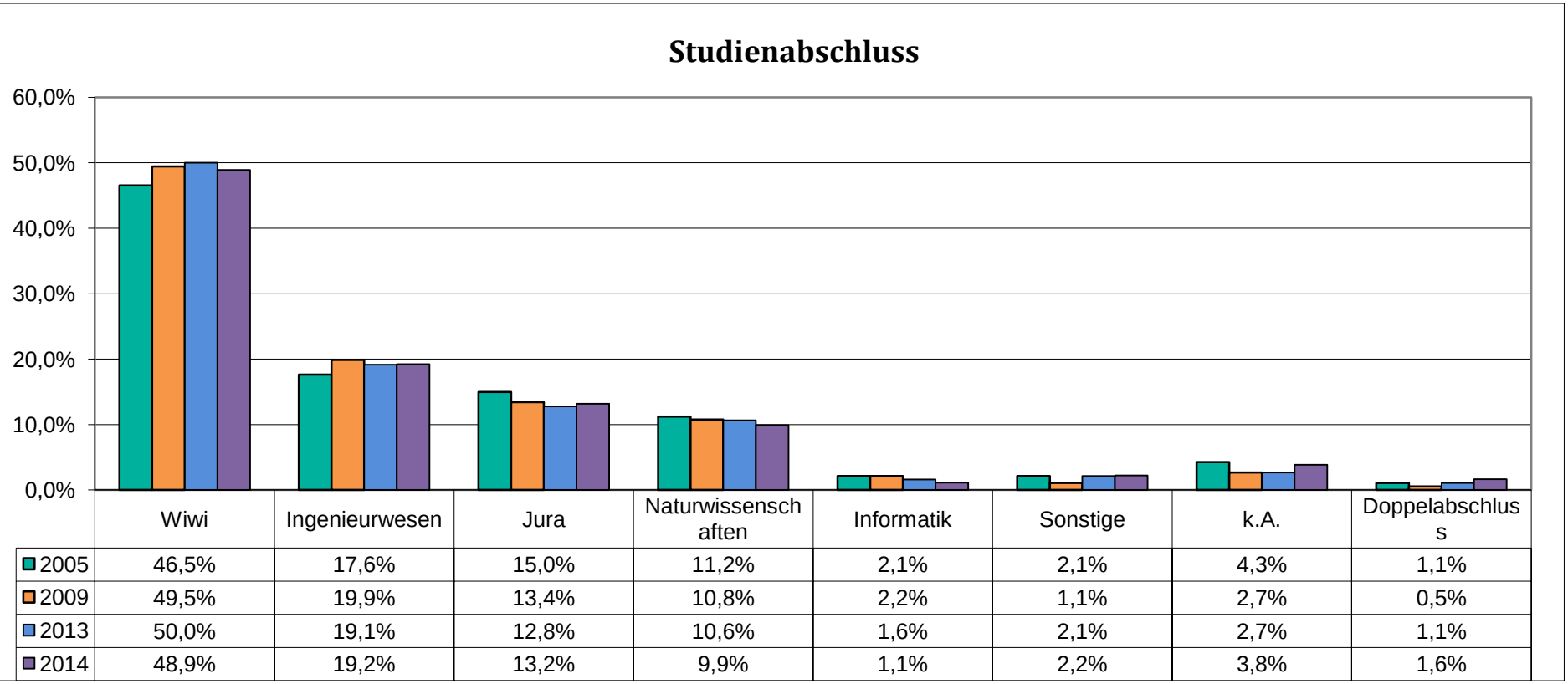
Prominentes Beispiel aus 2005 ist Werner Wenning, ehemaliger Vorstandschef der Bayer AG. In 2009 lässt sich René Obermann, ehemaliger CEO der Deutschen Telekom AG, unter den Nicht-Akademikern finden, der sein Studium zugunsten seiner beruflichen Karriere abbrach, sowie in 2013 Peter Terium, der aktuell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



	2005	2009	2013	2014
Hochschulabschluss	85,0%	89,2%	88,8%	87,4%
Fachhochschulabschluss	3,2%	3,2%	5,9%	6,0%
Ausbildung	7,5%	4,8%	2,7%	3,3%

1.3 Was haben DAX-Vorstände studiert?

Wirtschaftswissenschaften dominieren



	Wiwi	Ingenieurwesen	Jura	Naturwissenschaften	Informatik	Sonstige	k.A.	Doppelabschluss
2005	46,5%	17,6%	15,0%	11,2%	2,1%	2,1%	4,3%	1,1%
2009	49,5%	19,9%	13,4%	10,8%	2,2%	1,1%	2,7%	0,5%
2013	50,0%	19,1%	12,8%	10,6%	1,6%	2,1%	2,7%	1,1%
2014	48,9%	19,2%	13,2%	9,9%	1,1%	2,2%	3,8%	1,6%

1.4 Wie wichtig ist der Doktortitel?

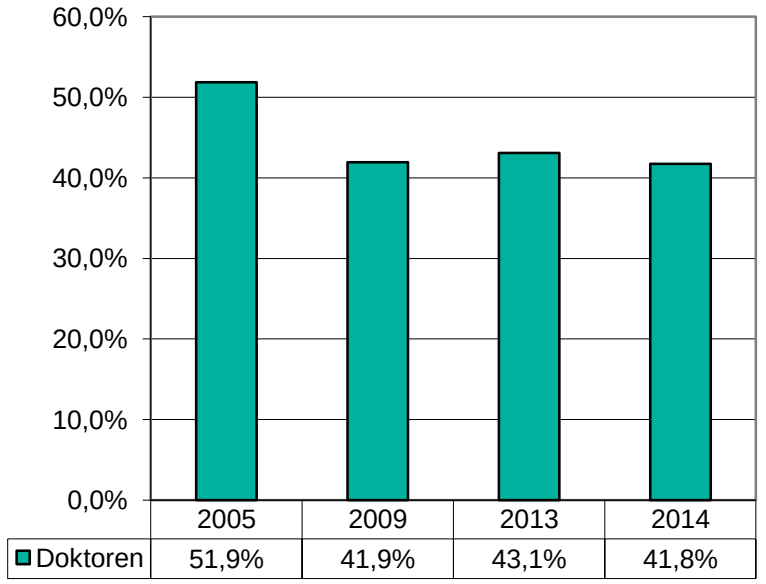
Promotion hat an Bedeutung verloren

Hatten 2005 noch mehr als die Hälfte der DAX-Vorstände einen Doktortitel, waren es in den letzten fünf Jahren nur noch gut 40 Prozent aller Vorstände.

Grund hierfür ist sicherlich die abnehmende Bedeutung des Doktortitels. Eine Dissertation ist der Nachweis einer wissenschaftlich fundierten Vertiefung eines Themas, während sich mit einem MBA ein Zusatzabschluss erzielen lässt, der einen höheren Praxisbezug erlaubt.

Hinzu kommt vor allem, 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 Ingenieurswissenschaften ist die Promotion dagegen ein fester Bestandteil der akademischen Ausbildung und Ausdruck einer fachlichen Tiefe.

Anteil der DAX-Vorstände mit Promotion



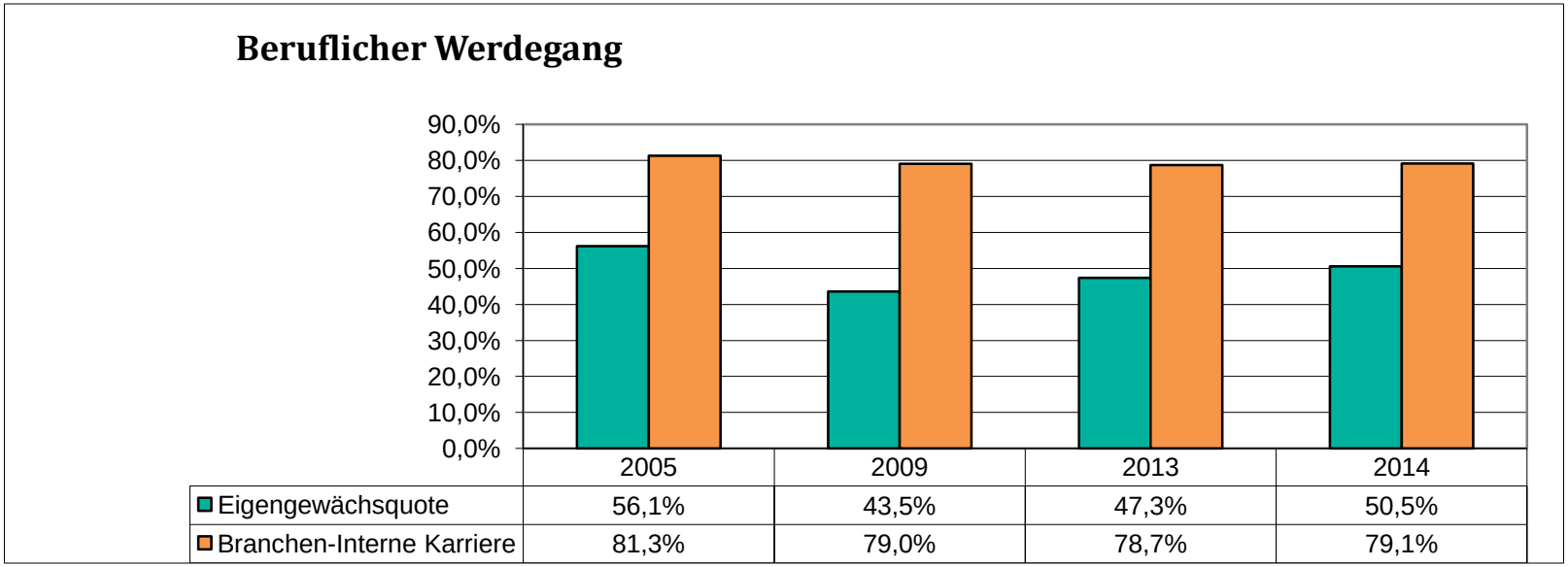
	2005	2009	2013	2014
Doktoren	51,9%	41,9%	43,1%	41,8%

2.1 Beruflicher Werdegang: intern oder extern?

Die Hälfte der Vorstände sind „Eigengewächse“, 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 über 10 Prozentpunkte abgenommen. Damals wurden lediglich 43,5 Prozent der Vorstände intern aufgebaut und rekrutiert. 2014 wurde jedoch wieder etwa die Hälfte der Vorstandsmitglieder aus den eigenen Reihen berufen.

Wenig verändert hat sich dagegen bei der Branchenzugehörigkeit: Hier liegt der Anteil der Vorstände, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, konstant bei 80 Prozent.



	2005	2009	2013	2014
Eigengewächsquote	56,1%	43,5%	47,3%	50,5%
Branchen-Interne Karriere	81,3%	79,0%	78,7%	79,1%

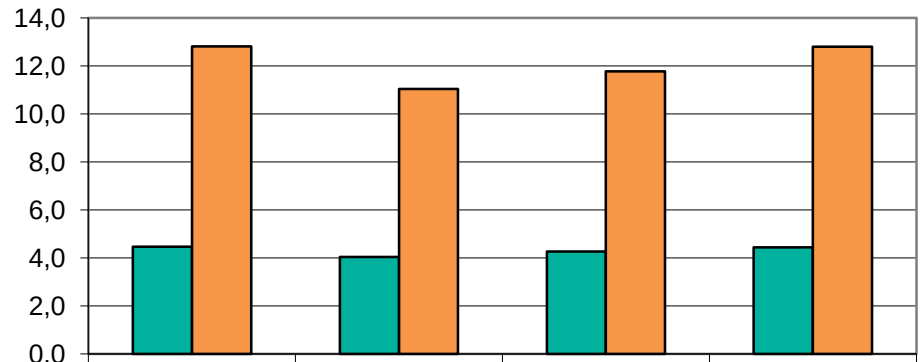
2.2 Kürzere Amtszeiten?

Amtszeit der Vorstände im DAX nahezu unverändert

Trotz des volatilen Marktumfelds ist die durchschnittliche Amtszeit der Vorstände im Dax in den letzten zehn Jahren relativ konstant. Zu den betrachteten Stichtagen haben die Vorstände ihre gegenwärtige Position im Schnitt gute vier Jahre ausgeübt.

Auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit („Stehzeit“) vor der Berufung in ihre Vorstandsposition hat sich nur wenig verändert. 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.

Amtszeit und Unternehmenszugehörigkeit in Jahren



	2005	2009	2013	2014
Funktion seit	4,5	4,0	4,3	4,4
Stehzeit vor Berufung	12,8	11,0	11,8	12,8

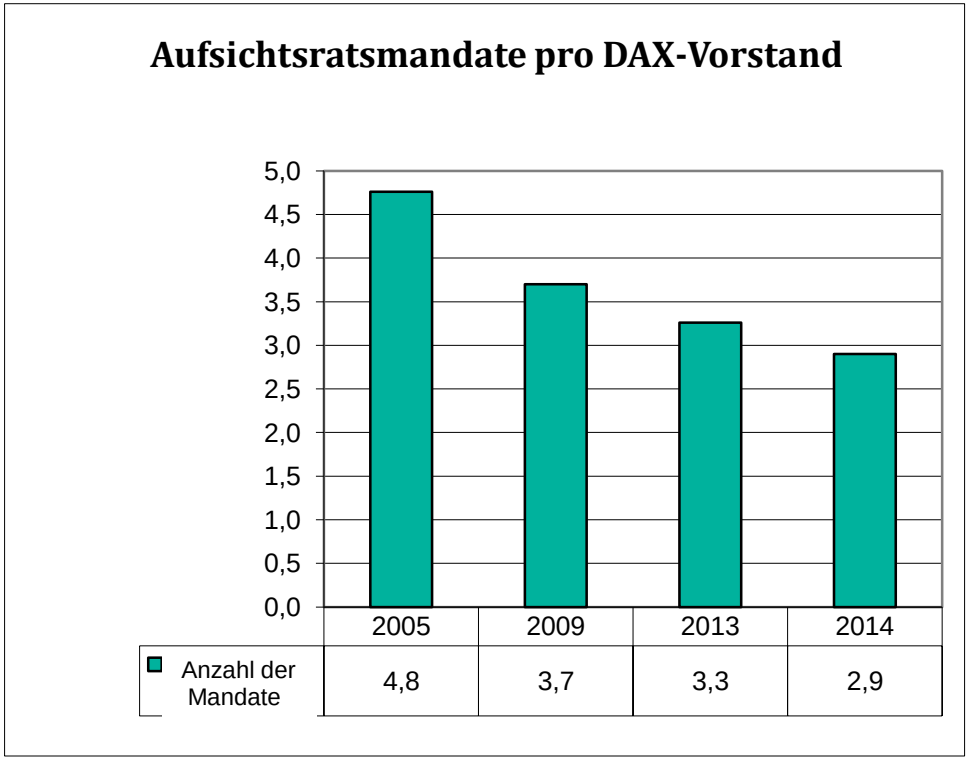
2.3 Weniger Zeit für Aufsichtsratsposten?

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.

Diese Mandate verteilen sich in den letzten Jahren auf immer weniger Vorstandsmitglieder: Der Anteil der Mandatsträger im DAX ist von 55 Prozent im Jahr 2005 auf 40 Prozent im Jahr 2014 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.



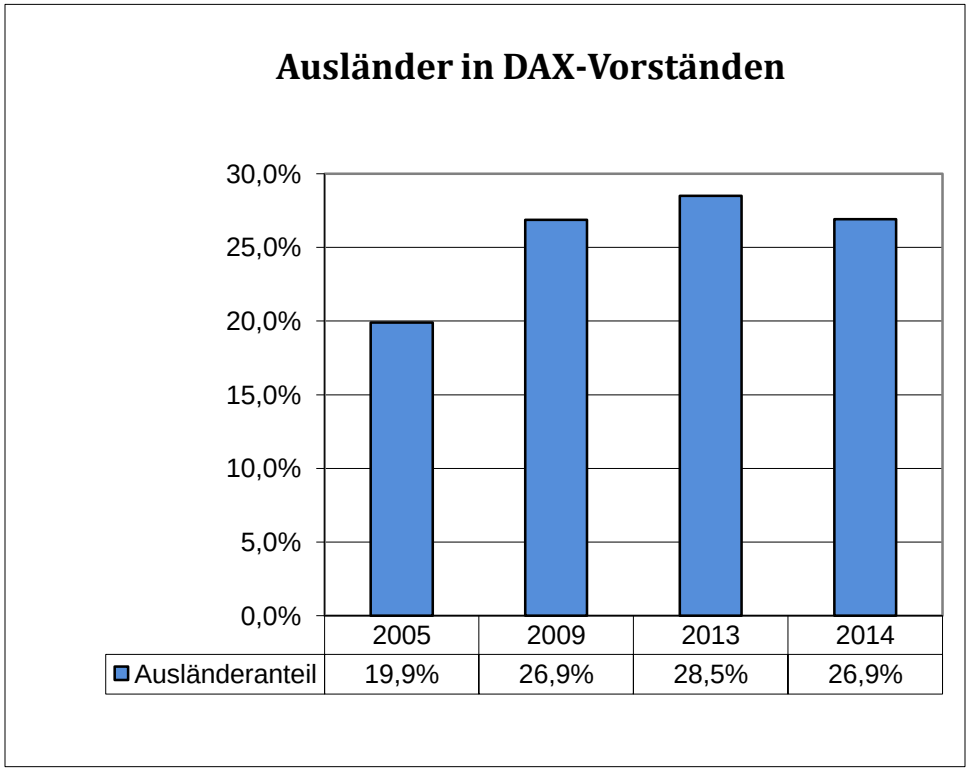
3.1 Mehr Ausländer in DAX-Vorständen?

Ausländeranteil in Vorstandsgremien gestiegen

Der Anteil der ausländischen Vorstände im DAX ist von 20 Prozent im Jahr 2005 deutlich gestiegen. Nach fast 30 Prozent Ausländeranteil im Jahr 2013 sind heute 27 Prozent aller DAX-Vorstände nicht-deutscher Herkunft.

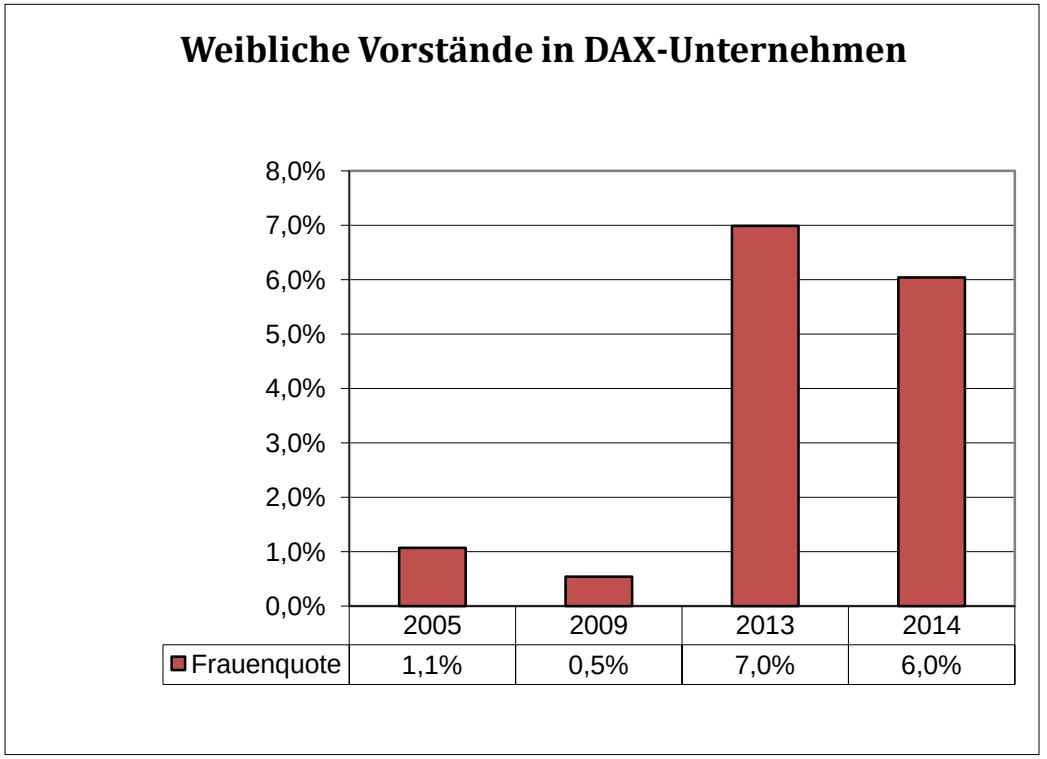
Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende Globalisierung und die gestiegene Bedeutung der Auslandsmärkte in den DAX-Konzernen wider.

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, 2014 23 Prozent aller Vorstände, die aus einem anderen Kulturraum kommen und deren Muttersprache nicht Deutsch ist.



3.2 Wo bleiben die Frauen?

Anteil weiblicher Vorstände hat zugenommen, bisher keine Vorstandschefin



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 (2014: 6 Prozent). 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 hat 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 Geschlecht zu besetzen.

3.3 Gibt es typische „Frauenressorts“?

Frauen vor allem für HR-Bereiche verantwortlich

Weibliche Vorstände im DAX in den Jahren 2005, 2009, 2013 und 2014

Betrachtungs-zeitpunkt	Name	Unternehmen	Verantwortungsbereich	Amtszeit
2005	Christine Novakovic (ehemals Licci)	Hypo Vereinsbank	Privatkunden	2005
	Dr. Karin Dorrepaal	Schering	Global BU Diagnostic Imaging, Supply Chain & Procurement	2004-2006
2009	Barbara Kux	Siemens	Corporate SCM, Corporate Sustainability, Global Shared Services	2008-2013
2013	Dr. Helga Jung	Allianz	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012
	Margret Suckale	BASF	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety u. Verbund Site Mgt. Europe	seit 05/2011
	Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012
	Elke Strathmann	Continental	Personal und Arbeitsdirektorin	2012-2014
	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	Daimler	Integrität und Recht	seit 02/2011
	Hauke Stars	Deutsche Börse	Chief Information Officer	seit 12/2012
	Angela Titzrath	Deutsche Post	Personal, Arbeitsdirektorin	2012-2014
	Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Europa und Technik	seit 10/2011
	Marion Schick	Deutsche Telekom	Personal	2012-2014
	Kathrin Menges	Henkel	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011
	Simone Menne	Lufthansa	Finanzen, Aviation Services	seit 07/2012
	Barbara Kux	Siemens	Chief Sustainability Officer	2008-2013
	Brigitte Ederer	Siemens	Leitung Corporate HR, Arbeitsdirektorin Europa, G.U.S.	2010-2013
2014	Dr. Helga Jung	Allianz	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012
	Margret Suckale	BASF	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety u. Verbund Site Mgt. Europe	seit 05/2011
	Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012
	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	Daimler	Integrität und Recht	seit 02/2011
	Hauke Stars	Deutsche Börse	Chief Information Officer	seit 12/2012
	Angela Titzrath	Deutsche Post	Personal, Arbeitsdirektorin	2012-2014
	Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Europa und Technik	seit 10/2011
	Kathrin Menges	Henkel	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011
	Dr. Bettina Volkens	Lufthansa	Personal und Recht	seit 07/2013
	Simone Menne	Lufthansa	Finanzen, Aviation Services	seit 07/2012
	Dr. Doris Höpke	Munich RE	Health	seit 05/2014

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, 2014 waren es 11. Wieder verlassen hatten die DAX-Gremien in 2013 Marion Schick / Deutsche Telekom, Elke Strathmann / Continental sowie Brigitte Ederer und Barbara Kux / beide Siemens. Neu hinzu kamen Dr. Doris Höpke, Munich Re, und Dr. Bettina Volkens, Deutsche Lufthansa. Insgesamt hatten zu den vier Betrachtungszeitpunkten 17 Frauen eine Vorstandsposition im DAX inne.

Von diesen 17 Frauen wurden ...

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

... mit Dr. Helga Jung/Allianz, Kathrin Menges/Henkel, Simone Menne/Lufthansa, Dr. Doris Höpke/Munich Re und Dr. Bettina Volkens/Deutsche Lufthansa nur **5 Frauen** von innen rekrutiert.

Für 2014 ergibt sich so eine "Eigengewächsquote" unter weiblichen Vorständen von **36 Prozent**.
Zum Vergleich: Für alle Vorstände betrug die Eigengewächsquote zum selben Zeitpunkt 50 Prozent.

7 der 17 Frauen waren dabei für den Bereich Personal verantwortlich.

4.1 Mehr inhaberbeeinflusste Unternehmen im DAX?

Übersicht der inhaberbeeinflussten* Unternehmen im DAX

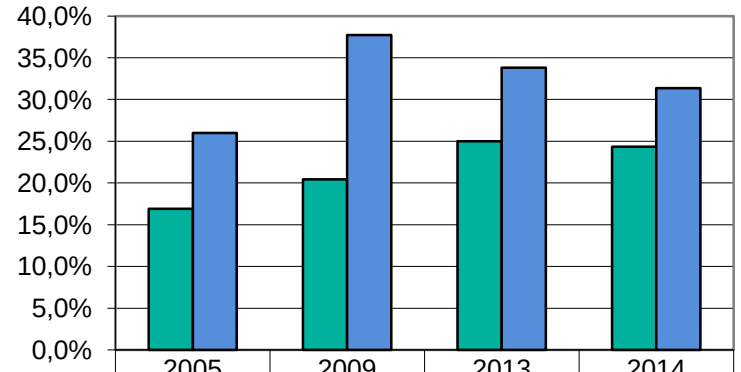
2005	2009	2013	2014
Altana	Beiersdorf	Beiersdorf	Beiersdorf
BMW	BMW	BMW	BMW
Fresenius Medical Care	Fresenius Medical Care	Continental	Continental
Henkel	Fresenius SE	Fresenius Medical Care	Fresenius Medical Care
Metro	Henkel	Fresenius SE	Fresenius SE
SAP	Merck	HeidelbergCement	HeidelbergCement
ThyssenKrupp	Metro	Henkel	Henkel
Volkswagen	SAP	Merck	Merck
	ThyssenKrupp	SAP	SAP
	Volkswagen	ThyssenKrupp	ThyssenKrupp
		Volkswagen	Volkswagen

- Als inhaberbeeinflusste Unternehmen gelten Unternehmen mit einem Anteilseigner, der mindestens 25 Prozent der Aktien hält („Ankeraktionär“).

4.2 Agieren inhaberbeeinflusste Unternehmen anders?

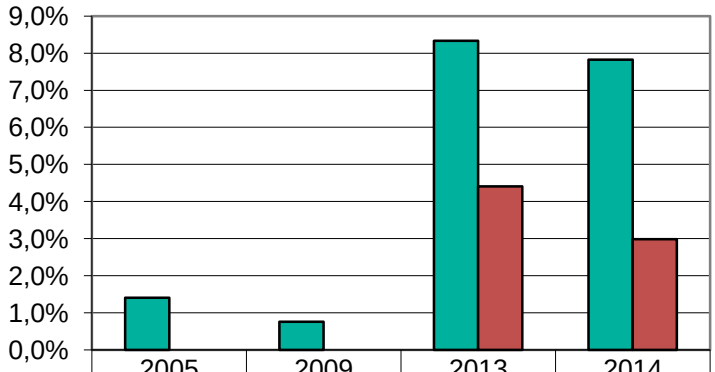
Mehr Ausländer, weniger Frauen im Vorstand

Anteil ausländischer Vorstände im Vergleich



	2005	2009	2013	2014
ohne Inhabereinfluss	16,9%	20,5%	25,0%	24,3%
mit Inhabereinfluss	26,0%	37,7%	33,8%	31,3%

Anteil weiblicher Vorstände im Vergleich



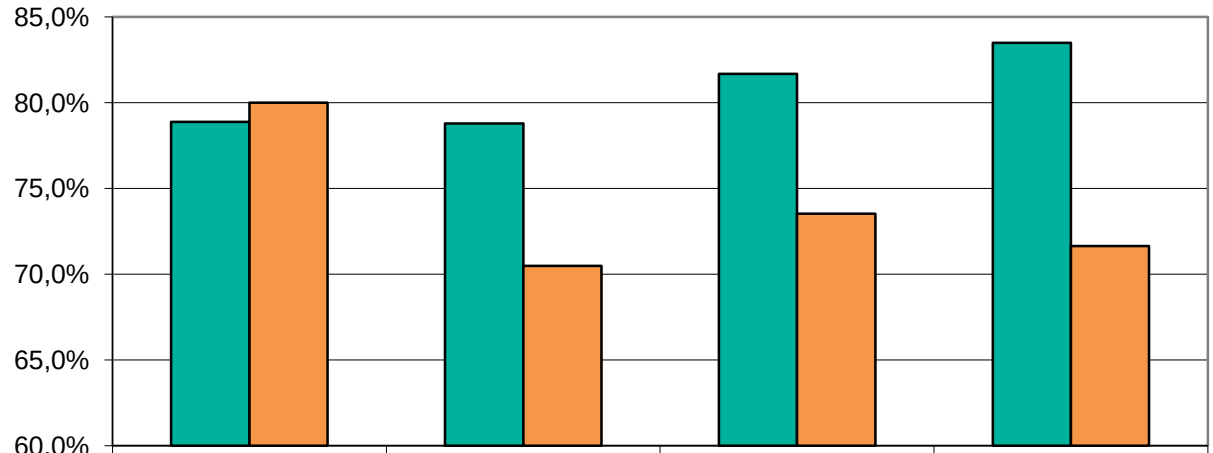
	2005	2009	2013	2014
ohne Inhabereinfluss	1,4%	0,8%	8,3%	7,8%
mit Inhabereinfluss	0,0%	0,0%	4,4%	3,0%

Unternehmen mit Ankeraktionär 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

Anteil der Vorstände mit brancheninterner Karriere im Vergleich

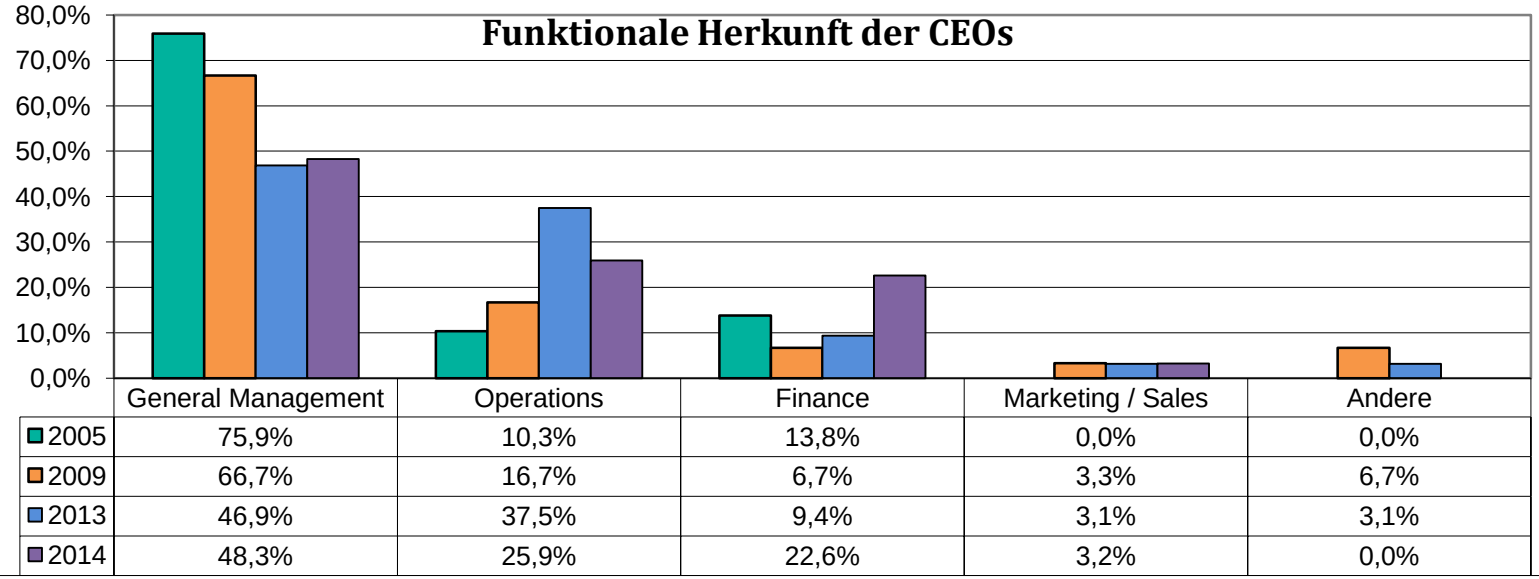


	2005	2009	2013	2014
ohne Inhabereinfluss	78,9%	78,8%	81,7%	83,5%
mit Inhabereinfluss	80,0%	70,5%	73,5%	71,6%

Der Anteil der Vorstände, die ihre Karriere mehrheitlich innerhalb der Branche verbracht haben, ist bei inhaberbeeinflussten Unternehmen in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken. Im Jahr 2014 kommen fast 30 Prozent ihrer Vorstände aus fremden Branchen, während dieser Anteil in Unternehmen ohne Mehrheitsaktionär nur rund 15 Prozent beträgt.

5.1 Aus welchen Funktionen kommen die Vorstandschefs?

Operations gewinnt an Bedeutung, CFOs sind keine Kronprinzen



	General Management	Operations	Finance	Marketing / Sales	Andere
2005	75,9%	10,3%	13,8%	0,0%	0,0%
2009	66,7%	16,7%	6,7%	3,3%	6,7%
2013	46,9%	37,5%	9,4%	3,1%	3,1%
2014	48,3%	25,9%	22,6%	3,2%	0,0%

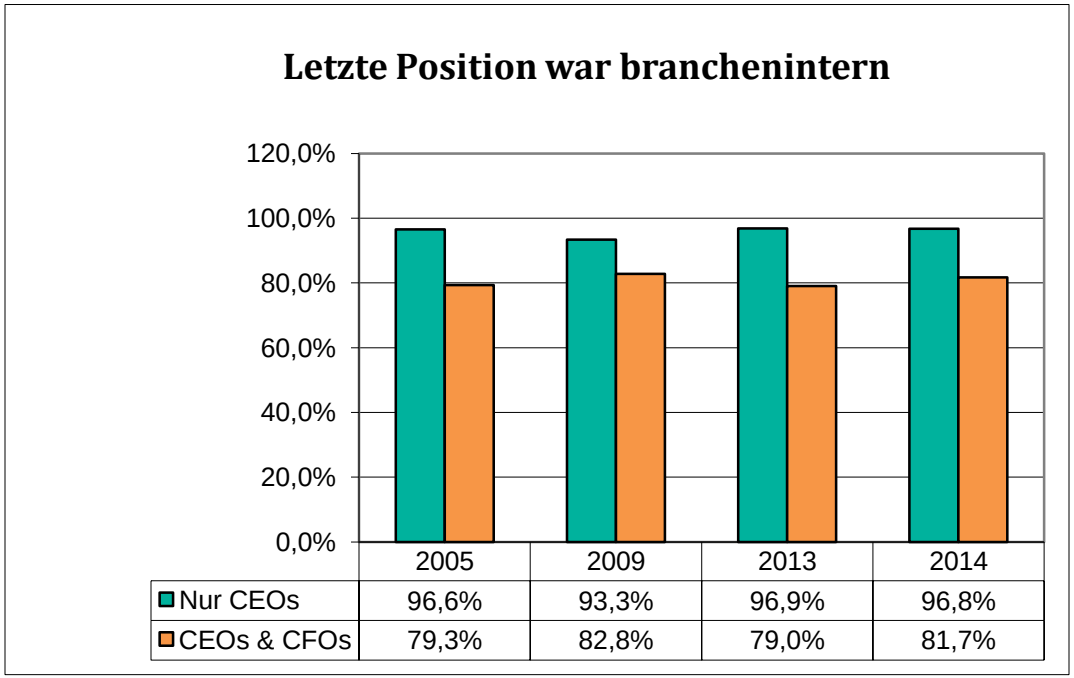
Während General Management-Positionen als Herkunft der CEOs von mehr als 75 Prozent im Jahr 2005 auf 48 Prozent im Jahr 2014 abgenommen haben, hat die Bedeutung der Bereiche Operations und Finance dagegen deutlich zugenommen. 2014 waren mehr als 20 Prozent der amtierenden Vorstandsvorsitzenden vor ihrer Berufung Finanzvorstand. Dennoch ist die verbreitete Annahme, der CFO sei häufig der Kronprinz, übertrieben. In den Jahren 2009 und 2013 waren weniger als 10 Prozent der CEOs vorher in CFO-Positionen tätig.

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. Stephan Engels beispielsweise, der 2012 zum CFO der Commerzbank AG berufen wurde, war vorher in der Automobilindustrie (Daimler AG) tätig.

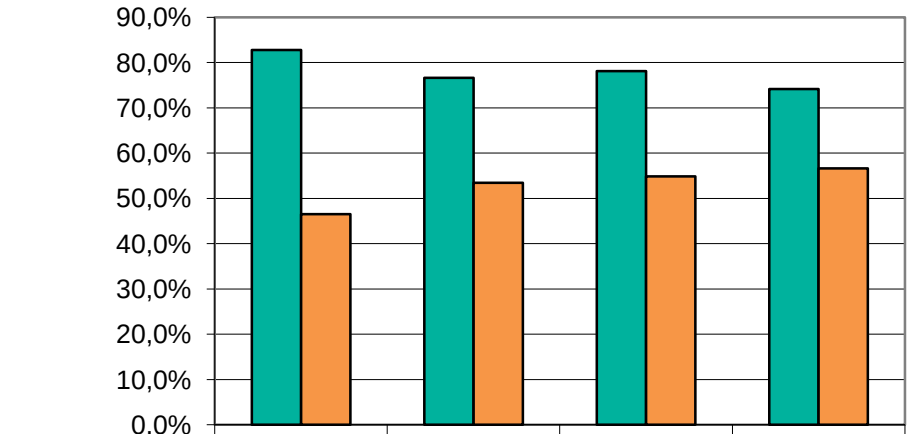


	2005	2009	2013	2014
Nur CEOs	96,6%	93,3%	96,9%	96,8%
CEOs & CFOs	79,3%	82,8%	79,0%	81,7%

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

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

Letzte Position vor Vorstandsberufung war unternehmensintern



	2005	2009	2013	2014
Nur CEOs	82,8%	76,7%	78,1%	74,2%
CEOs & CFOs	46,6%	53,4%	54,8%	56,7%

Auch wenn der Anteil der CEOs, die bereits vor ihrer Amtszeit im Unternehmen tätig waren, leicht rückläufig ist, wird die große Mehrheit – rund drei viertel der amtierenden CEOs im DAX – aus internen Positionen berufen. 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. „Stallgeruch“ wird aber auch bei ihnen wichtiger.

Kommentar

Der CEO von morgen ist heute schon im Unternehmen

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 47 bis 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 asiatische Vorstände berufen 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 Aufsichtsratsmandate 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 initiierter 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.

zehn 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

Copyright © 2014 ODGERS BERNDTSON. All rights reserved.