



4. DAX-Vorstands-Report

Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2015

Klaus Hansen



Inhalt

I. Anlass und Zielsetzung der Studie

II. Executive Summary

III. Ergebnisse im Detail

1. Alter
2. Ausbildung
3. Beruflicher Werdegang
4. Aufsichtsratsmandate
5. Herkunft
6. Geschlecht
7. Inhabereinfluss
8. CEOs & CFOs
9. CHROs
10. Vergütung

IV. Kommentar

V. Erhebungsmethode

I. Anlass und 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 4. 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.

II. Executive Summary

Trotz diverser Finanz- und Wirtschaftskrisen in den letzten zehn Jahren haben sich die Werdegänge und Profile der Vorstände in DAX 30-Unternehmen nur wenig verändert.

1

Eine Konstante in den Biografien der Vorstände ist ihr Alter: Das durchschnittliche Alter, in dem jemand zum Vorstand berufen wurde, liegt über alle Jahre hinweg zwischen 47 und 48 Jahren.

2

Vorstände in DAX-Unternehmen sind fast ausnahmslos Akademiker. Die Hälfte von ihnen hat Wirtschaftswissenschaften studiert.

3

Die Bedeutung der Promotion hat in den letzten zehn Jahren kontinuierlich abgenommen. 2015 trugen 38 Prozent einen Dokortitel, 2005 waren es noch die Hälfte.

4

Die Mehrheit der CEOs kommen aus General Management- oder Operations-Positionen. Nur jeder sechste Vorstandschef war vorher CFO.

5

„Stallgeruch“ ist für den Chefsessel eines DAX-Unternehmens unverändert wichtig. Drei Viertel der CEOs war bereits vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig.

6

II. Executive Summary

Die Vorstandsgremien sind internationaler geworden. 27 Prozent der DAX-Vorstände sind nicht-deutscher Herkunft. 2005 waren es nur 20 Prozent.

7

Für Aufsichtsratsposten haben DAX-Vorstände zunehmend weniger Zeit. Die Zahl der parallelen Mandate hat von durchschnittlich 5 auf 3 Mandate in den letzten zehn Jahren abgenommen.

8

Der Anteil weiblicher Vorstände ist in 2015 gestiegen. Mit 8,3 Prozent sind Frauen jedoch nach wie vor in der Minderheit. Die Mehrheit von ihnen ist für Zentralbereiche verantwortlich.

9

DAX-Unternehmen mit einem Mehrheitsaktionär setzen in der Unternehmensführung stärker auf Ausländer und Quereinsteiger als DAX-Unternehmen ohne Inhabereinfluss.

10

Personalvorstände in DAX-Unternehmen sind häufiger promoviert, seltener nicht-deutscher Herkunft, jedoch häufiger weiblich. Sie kommen zudem überwiegend von außen.

11

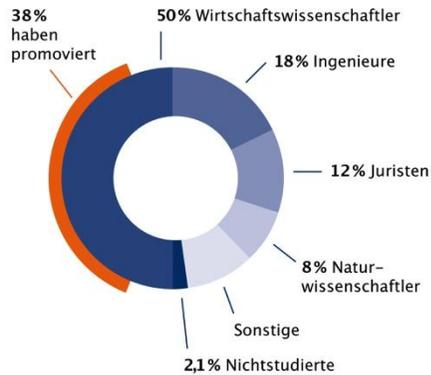
Weibliche Vorstände verdienen rund eine halbe Million Euro weniger als männliche Vorstände im DAX (ohne CEOs). Die Vergütung eines CFOs oder CHROs ist halb so hoch wie die eines CEOs.

12

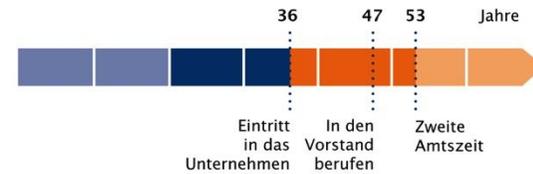
II. Executive Summary



Ein DAX 30-Vorstand ist fast ausnahmslos **Akademiker, seltener promoviert.**



Er ist im Schnitt **53** Jahre alt.



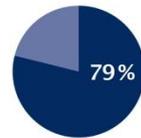
Er hat im Schnitt **sechs Kollegen.**



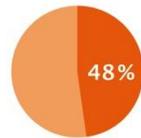
Er ist mit hoher Wahrscheinlichkeit **Deutscher, Österreicher oder Schweizer.**

75%

Er kommt **überwiegend aus der Branche,** ist aber **nicht unbedingt ein Eigengewächs.**



Selbe Branche



Selbes Unternehmen

Er hat **3** **Aufsichtsratsposten** (intern und extern).

Ein DAX 30-Chef war zuletzt **General Manager oder operativ verantwortlich.**



Ein DAX 30-Chef ist immer **männlich ...**



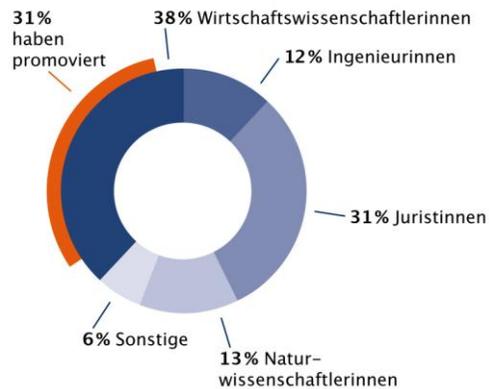
... und kommt **seltener aus dem Finanzressort.**



II. Executive Summary



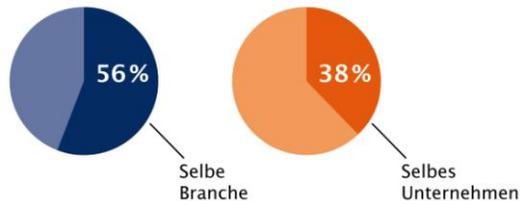
Eine Frau im DAX 30-Vorstand ist immer **Akademikerin, seltener promoviert.**



Sie ist mit hoher Wahrscheinlichkeit **Deutsche.**

75 %

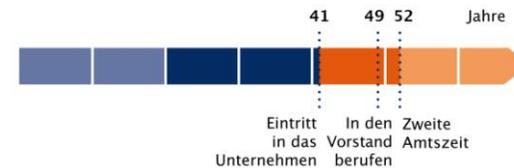
Die Hälfte der Frauen kommt **aus der Branche**, ist aber **nicht unbedingt ein Eigengewächs.**



Sie hat **2** **Aufsichtsratsposten** (intern und extern).



Sie ist im Schnitt **51** Jahre alt.



Sie ist überwiegend für den **Bereich Personal verantwortlich.**



Sie verdient **rund eine halbe Million Euro weniger** als ein männlicher Kollege.



III. Ergebnisse im Detail



Untersuchte Unternehmen

Branche	2005	2009	2013	2014	2015
Automotive	BMW Continental DaimlerChrysler MAN Volkswagen	BMW Daimler MAN Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen	BMW Continental Daimler Volkswagen
Chemie/ LifeSciences	Altana BASF Bayer Fresenius MedicalCare Schering	BASF Bayer Fresenius MedicalCare FreseniusSE K+S Merck	BASF Bayer Fresenius MedicalCare FreseniusSE K+S Merck Lanxess	BASF Bayer Fresenius MedicalCare FreseniusSE K+S Merck Lanxess	BASF Bayer Fresenius MedicalCare FreseniusSE K+S Merck Lanxess
Consumer	adidas Henkel Metro TUI	adidas Beiersdorf Henkel Metro	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel
Energy	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE
Financial Services	Allianz Commerzbank DeutscheBank DeutscheBörse HypoVereinsbank MunichRE	Allianz Commerzbank DeutscheBank DeutscheBörse HannoverRück MunichRE	Allianz Commerzbank DeutscheBank DeutscheBörse	Allianz Commerzbank DeutscheBank DeutscheBörse	Allianz Commerzbank DeutscheBank DeutscheBörse
Industrial	Linde Siemens ThyssenKrupp	Linde Salzgitter Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement Siemens ThyssenKrupp
Logistics	DeutschePost Lufthansa	DeutschePost Lufthansa	DeutschePost Lufthansa	DeutschePost Lufthansa	DeutschePost Lufthansa
Technology	Dt. Telekom Infineon SAP	Dt. Telekom SAP	Dt. Telekom Infineon SAP	Dt. Telekom Infineon SAP	Dt. Telekom Infineon SAP

Größe der Vorstandsgremien

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

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

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

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

2015: durchschnittlich 6,4 Mitglieder
Größtes Gremium: Allianz (10)
Kleinstes Gremium: Infineon (3)

Größte Veränderung: Beiersdorf (+4, 2014: 3, 2015: 7)
Gründe: Verbreiterung der Unternehmensführung, Nachfolgeplanung
für den langjährigen Finanzvorstand Dr. Ulrich Schmidt.

1 Alter



Berufungsalter von DAX-Vorständen überraschend stabil

Der allgemein zu beobachtende Trend zur Verjüngung von Führungsgremien hat sich in den Vorständen der 30 DAX-Unternehmen bisher nicht bemerkbar gemacht. Das Berufungs- und Lebensalter der Vorstandsmitglieder im DAX hat sich in den letzten 10 Jahren praktisch nicht verändert. 53 Jahre waren die Vorstandsmitglieder in allen betrachteten Jahren im Durchschnitt alt. Mit durchschnittlich 48 Jahren wurden DAX-Vorstands-

mitglieder in den Jahren 2005, 2009 und 2013 in ihre Gremien berufen. In den Jahren 2014 und 2015 ist das Berufungsalter leicht auf 47 Jahre gesunken. Die Spanne des Berufungsalters reicht 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 seinem Bedarf über die Rekrutierung eines Kandidaten entscheidet.

53

Jahre ist zu allen betrachteten Stichtagen das durchschnittliche Alter der Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen.

47

Jahre ist das durchschnittliche Alter der Mitglieder des Vorstands zum Zeitpunkt ihrer Berufung in DAX-Unternehmen.

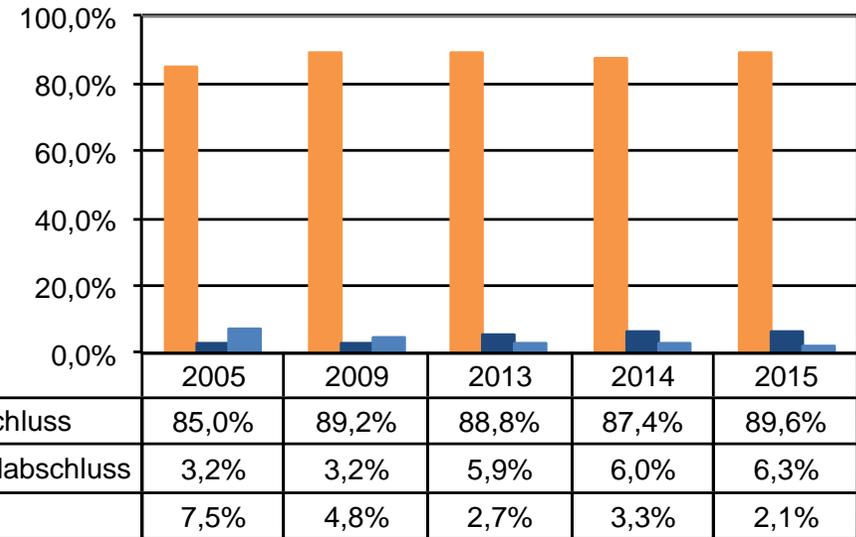
2 Ausbildung



DAX-Vorstände sind fast ausnahmslos Akademiker

Die Zahl der Nicht-Akademiker unter den DAX-Vorständen geht weiter zurück. Während es 2005 noch 14 Vorstände ohne akademischen Abschluss gab, waren es 2009 lediglich 9 Vorstände. 2015 waren es nur noch 4 Vorstandsmitglieder, die kein Studium absolviert haben:

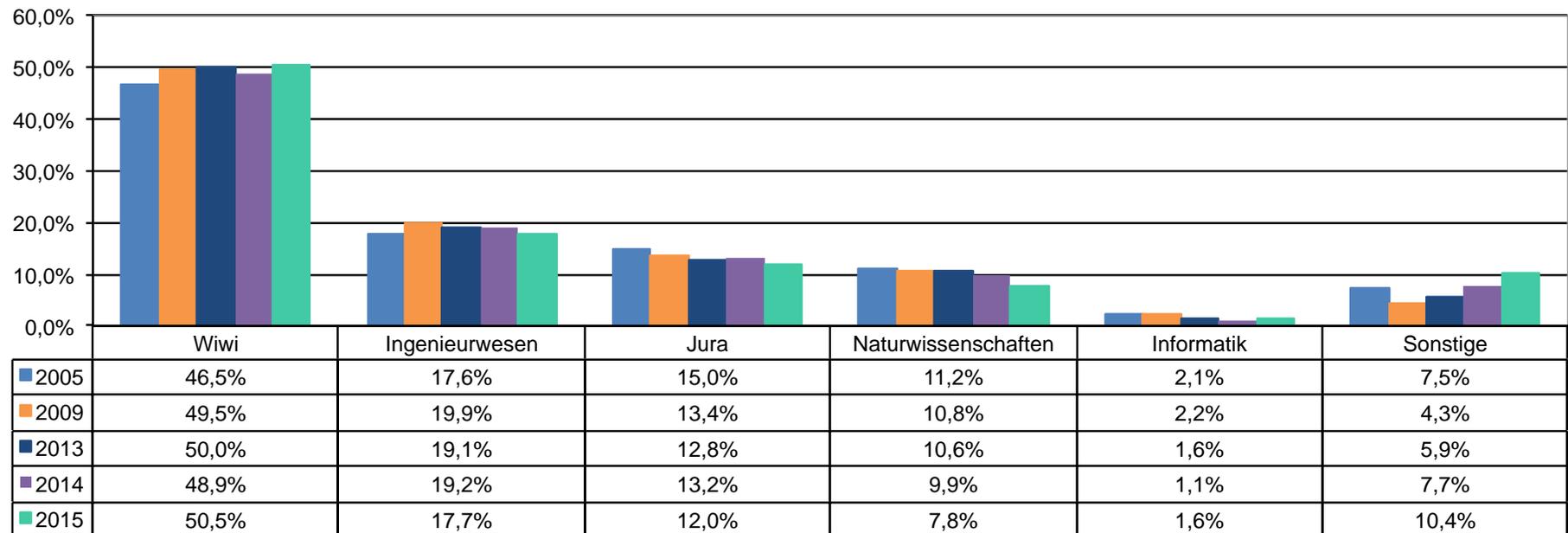
Peter Terium (Jg. 1963), der die RWE AG führt, Karl Ulrich Garnadt (Jg. 1957), Vorstandsmitglied Passage bei der Lufthansa AG, Jan-Dirk Auris (Jg. 1968), verantwortlich für Adhesive Technologies bei Henkel, und Johannes Dietsch (Jg. 1962), CFO bei Bayer.



2 Ausbildung



Wirtschaftswissenschaften dominieren unter den Studienabschlüssen



Mehr als die Hälfte der Vorstandsmitglieder im DAX haben Wirtschaftswissenschaften studiert, gefolgt von rund 18 Prozent, die Ingenieurwesen sowie 12 Prozent, die Jura studiert haben. Dieser Dreiklang ist in den vergangenen 10 Jahren nahezu unverändert geblieben. Naturwissenschaften an vierter Stelle haben leicht an Bedeutung verloren, Informatiker bleiben in der Minderheit.

2 Ausbildung

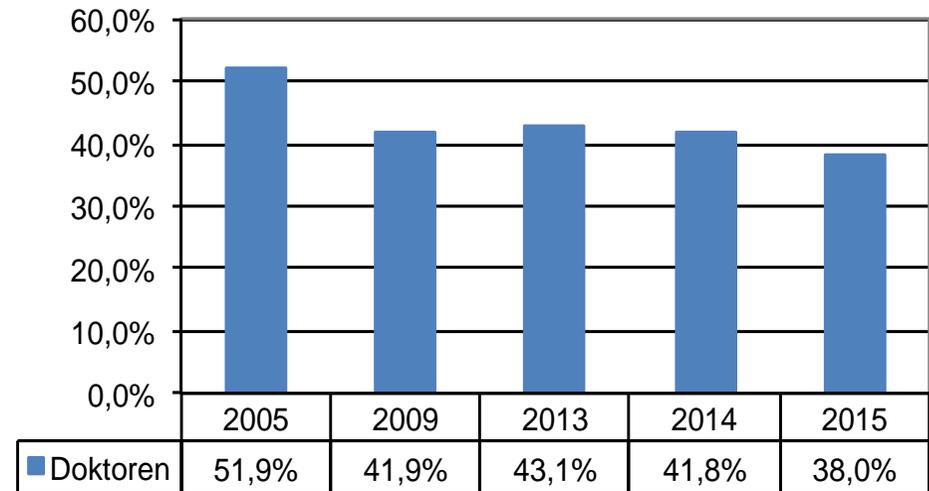


Promotion hat an Bedeutung verloren

Hatten 2005 noch mehr als die Hälfte der DAX-Vorstände einen Dokortitel, waren es in den letzten Jahren nur noch gut 40 Prozent aller Vorstände. 2015 waren es sogar nur noch 38 Prozent, die promoviert haben.

Grund hierfür ist vor allem die abnehmende Bedeutung und geringere gesellschaftliche Anerkennung der Promotion im Bereich der Wirtschafts- und Rechtswissenschaften. An ihre Stelle sind größtenteils andere, praxisbezogenere Zusatzausbildungen, wie beispielsweise der MBA, getreten.

In den Natur- und Ingenieurwissenschaften ist die Promotion dagegen nach wie vor ein fester Bestandteil der akademischen Ausbildung und Ausdruck einer fachlichen Tiefe.



48%

aller Vorstandsmitglieder im DAX sind so genannte „Eigengewächse“, haben also mehr als die Hälfte ihrer Karriere im jetzigen Unternehmen verbracht.

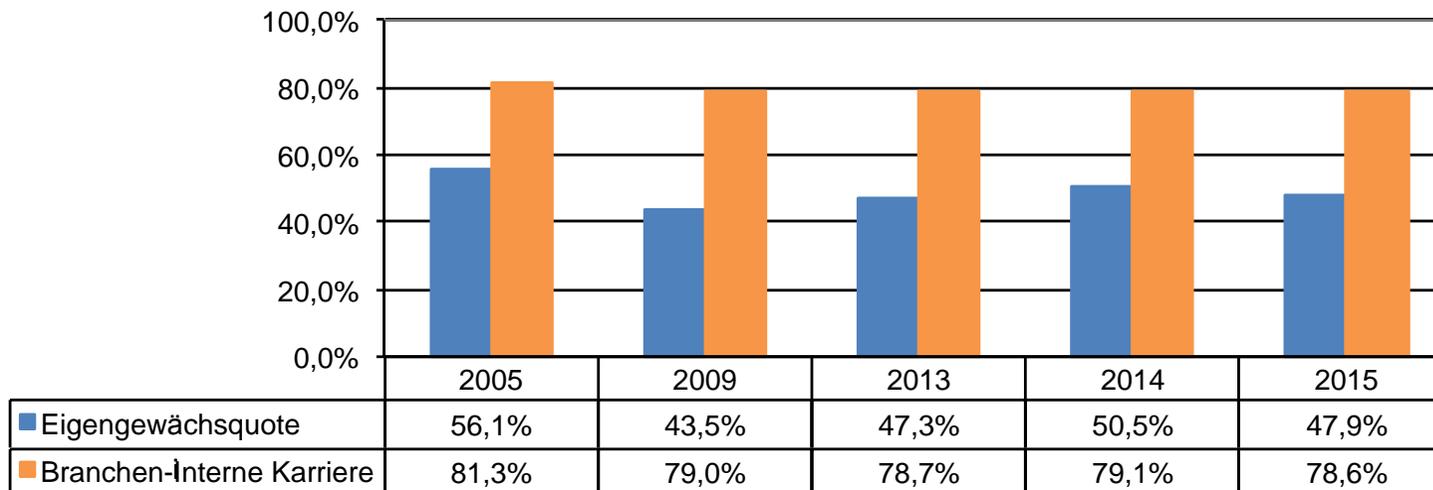
3 Beruflicher Werdegang



Die Hälfte der Vorstandsmitglieder kommt von innen

Der Anteil der Vorstände, die vor ihrer Berufung bereits mehr als die Hälfte ihrer Karriere im derzeitigen Unternehmen verbracht hat – so genannte „Eigengewächse“ – pendelt in den letzten 10 Jahren relativ stabil um die 50-Prozent-Marke.

Auch die Branchenzugehörigkeit der amtierenden Vorstände hat sich so gut wie nicht verändert: Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, liegt konstant bei rund 80 Prozent.



3 Beruflicher Werdegang

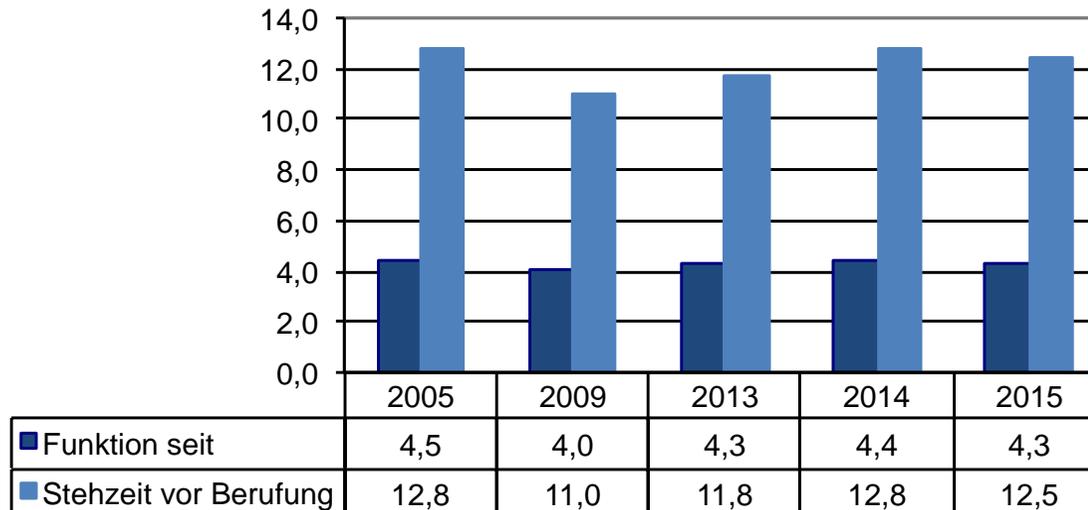


Amtszeit der Vorstände im DAX stabil

Trotz des volatilen Marktumfelds ist die Amtszeit der Vorstände in den letzten Jahren relativ konstant geblieben. In den betrachteten Jahren hatten die Vorstände ihre aktuelle Position im Schnitt gut vier Jahre inne. Die Dauer der Unternehmenszugehörig-

keit („Stehzeit“) vor ihrer Berufung hat sich mit durchschnittlich 12 Jahren ebenfalls kaum verändert. Die kleine „Delle“ im Jahr 2009 dürfte durch die höhere Fluktuation infolge der damaligen Finanz- und Wirtschaftskrise begründet sein.

Amtszeit in Jahren



4 Aufsichtsratsmandate

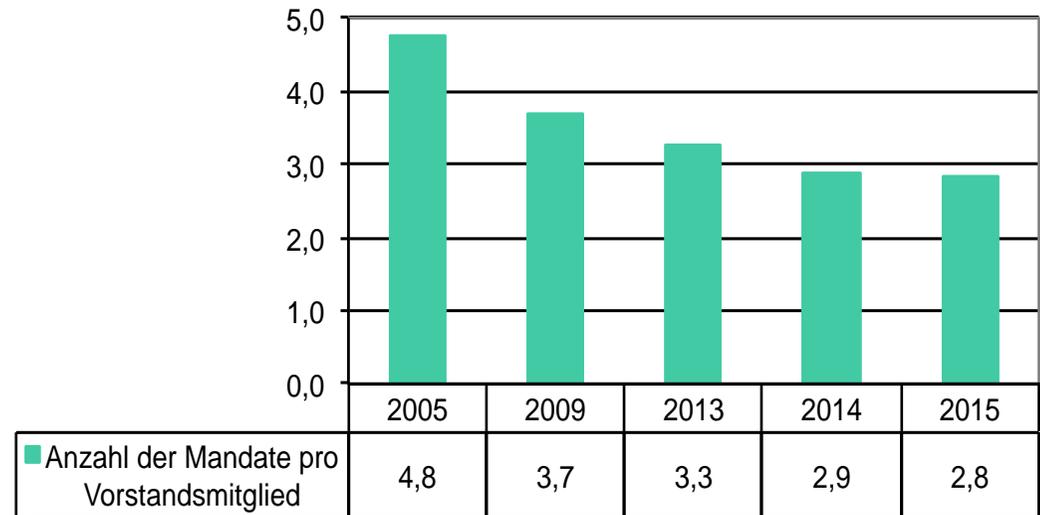


Die Anzahl der parallelen Aufsichtsratsmandate ist deutlich gesunken

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

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.

Spitzenreiter bei der Anzahl der Mandate ist Daniel Gauthier, Vorstand bei HeidelbergCement, der parallel 39 Kontrollämter ausübt. Hierbei handelt es sich jedoch größtenteils um konzerninterne Mandate.



5 Herkunft

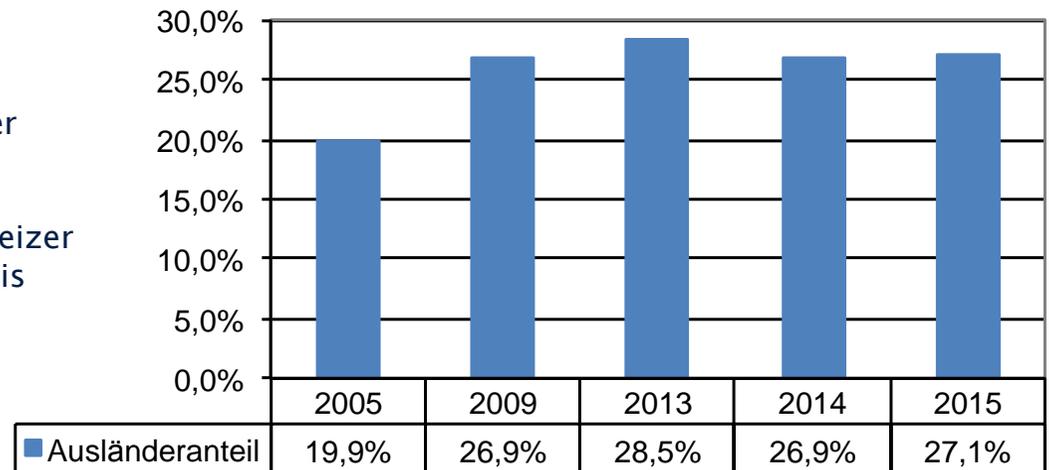


Jeder vierte Vorstand im DAX ist Ausländer

Der Anteil der ausländischen Vorstände im DAX ist deutlich gestiegen. Im Jahr 2005 waren nur knapp 20 Prozent der Vorstände Ausländer. Nach fast 30 Prozent im Jahr 2013 waren 2015 immerhin 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 etwas geringer aus: 2015 waren es 24,5 Prozent aller Vorstände, die aus einem anderen Kulturraum kommen und deren Muttersprache nicht Deutsch ist.



8,3%

der Vorstandsmitglieder in DAX-Unternehmen sind weiblich. Gegenüber dem Vorjahr bedeutet dies eine Steigerung um mehr als 2 Prozentpunkte.

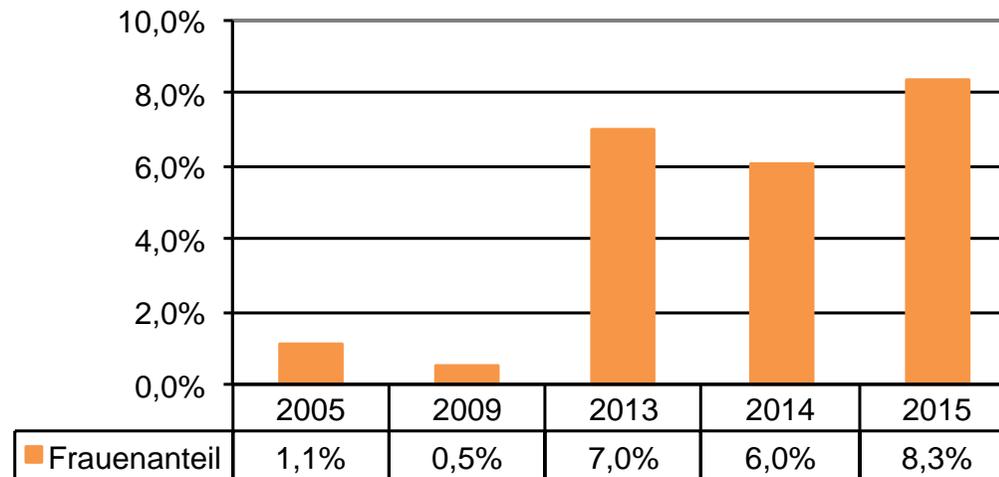
6 Geschlecht



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. Einen weiblichen CEO wie zum Beispiel in US-amerikanischen Großunternehmen gibt es in DAX-Unternehmen nach wie vor nicht.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass die ab 2016 geltende 30-Prozent-Quote für Aufsichtsräte sowie die seit 01.10.2015 vorgeschriebenen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und obersten Managementebenen zu einer deutlichen Erhöhung des Frauenanteils führen wird.



”Menschen – ob Frau oder Mann – haben es vor allem selbst in der Hand, wie sich ihre Karriere entwickelt.

Kathrin Menges, Personalvorstand der Henkel AG & Co. KGaA



Frauen sind überwiegend für Zentralbereiche verantwortlich

Jahr	Name	Unternehmen	Branche	Verantwortungsbereich	Amtszeit	Ämterperiode
2005	Christine Novakovic (ehemals Licci)	Hypo Vereinsbank	Financial	Privatkunden	2005	
	Dr. Karin Dorrepaal	Schering	Chemie	Global BU Diagnostic Imaging, Supply Chain & Procurement	2004-2006	
2009	Barbara Kux	Siemens	Industry	Corporate SCM, Corporate Sustainability, Global Shared Services	2008-2013	
2013	Dr. Helga Jung	Allianz	Financial	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012	
	Margret Suckale	BASF	Chemie	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety u. Verbund Site Mgt. Europe	seit 05/2011	
	Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Automotive	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012	
	Elke Strathmann	Continental	Automotive	Personal und Arbeitsdirektorin	2012-2014	
	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	Daimler	Automotive	Integrität und Recht	seit 02/2011	
	Hauke Stars	Deutsche Börse	Financial	Chief Information Officer	seit 12/2012	
	Angela Titzrath	Deutsche Post	Logistik	Personal, Arbeitsdirektorin	2012-2014	
	Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Technology	Europa und Technik	seit 10/2011	
	Marion Schick	Deutsche Telekom	Technology	Personal	2012-2014	
	Kathrin Menges	Henkel	Consumer	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011	
	Simone Menne	Lufthansa	Logistik	Finanzen, Aviation Services	seit 07/2012	
	Barbara Kux	Siemens	Industry	Chief Sustainability Officer	2008-2013	
	Brigitte Ederer	Siemens	Industry	Leitung Corporate HR, Arbeitsdirektorin Europa, G.U.S.	2010-2013	
	2014	Dr. Helga Jung	Allianz	Financial	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012
Margret Suckale		BASF	Chemie	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety u. Verbund Site Mgt. Europe	seit 05/2011	
Milagros Caiña Carreiro-Andree		BMW	Automotive	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012	
Dr. Christine Hohmann-Dennhardt		Daimler	Automotive	Integrität und Recht	seit 02/2011	
Hauke Stars		Deutsche Börse	Financial	Chief Information Officer	seit 12/2012	
Angela Titzrath		Deutsche Post	Logistik	Personal, Arbeitsdirektorin	2012-2014	
Claudia Nemat		Deutsche Telekom	Technology	Europa und Technik	seit 10/2011	
Kathrin Menges		Henkel	Consumer	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011	
Dr. Bettina Volkens		Lufthansa	Logistik	Personal und Recht	seit 07/2013	
Simone Menne		Lufthansa	Logistik	Finanzen, Aviation Services	seit 07/2012	
Dr. Doris Höpke		Munich RE	Financial	Health	seit 05/2014	
2015		Dr. Helga Jung	Allianz	Financial	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012
	Margret Suckale	BASF	Chemie	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety u. Verbund Site Mgt. Europe	seit 05/2011	2.
	Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Automotive	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012	1.
	Dr. Ariane Reinhart	Continental	Automotive	Personal, Arbeitsdirektorin	seit 10/2014	1.
	Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	Daimler	Automotive	Integrität und Recht	seit 02/2011	2.
	Hauke Stars	Deutsche Börse	Financial	Information Technology und Market Data + Service Division	seit 12/2012	2.
	Melanie Kreis	Deutsche Post	Logistik	Personal	seit 10/2014	1.
	Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Technology	Europa und Technik	seit 10/2011	1.
	Kathrin Menges	Henkel	Consumer	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011	1.
	Dr. Bettina Volkens	Lufthansa	Logistik	Personal und Recht	seit 07/2013	1.
	Simone Menne	Lufthansa	Logistik	Finanzen, Aviation Services	seit 07/2012	2.
	Belén Garjjo	Merck	Chemie	CEO Healthcare	seit 01/2015	1. 2.
	Dr. Doris Höpke	Munich RE	Financial	Health	seit 05/2014	1.
	Giuseppina Albo	Munich RE	Financial	Europe & Latin America	seit 10/2014	1. 2.
	Lisa Davis	Siemens	Industry	Amerika, Power and Gas, Wind Power and Renewables, Power Generation Services	seit 08/2014	1. 2.
	Janina Kugel	Siemens	Industry	HR, Arbeitsdirektorin, Chief Diversity Officer	seit 02/2015	1.

6 Geschlecht



Zunehmend mehr Frauen von innen rekrutiert

2005 gab es zwei Frauen unter den Vorständen in DAX 30-Unternehmen, 2009 war Barbara Kux die einzige Frau. 2013 gab es 13 weibliche DAX-Vorstände, 2014 waren es 11. Wieder verlassen hatten die Gremien in 2013 Marion Schick (Deutsche Telekom), Elke Strathmann (Continental) sowie Brigitte Ederer und Barbara Kux (beide Siemens). In 2014 ging zudem Angela Titzrath (Deutsche Post).

2015 stießen mit Dr. Ariane Reinhart (Continental), Melanie Kreis (Deutsche Post), Belén Garijo (Merck), Guiseppina Albo (Munich Re), Lisa Davis und Janina Kugel (beide Siemens) sechs weitere Frauen in die Vorstandsetagen vor. Von den insgesamt 16 Frauen in DAX-Vorständen wurden neun intern rekrutiert (56 Prozent), 6 Frauen sind „Eigengewächse“ (38 Prozent). Fünf der aktuell amtierenden Frauen befinden sich bereits in ihrer 2. Amtsperiode.

16

Frauen sind in den Vorstandsgremien der DAX 30-Unternehmen tätig. Fünf Frauen befinden sich bereits in ihrer 2. Amtsperiode.

56

Prozent der weiblichen Vorstände waren vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig. 38 Prozent von ihnen sind so genannte „Eigengewächse“.



37%

der 30 DAX-Unternehmen sind „inhaberbeeinflusst“, haben also einen strategischen Investor in ihrer Eigentümerstruktur, der mehr als 25 Prozent der Aktien hält. 2005 hatten dies nur 27 Prozent der Unternehmen.



7 Inhabereinfluss



Inhaberbeeinflusste* Unternehmen im DAX

2005	2009	2013 / 2014 / 2015
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

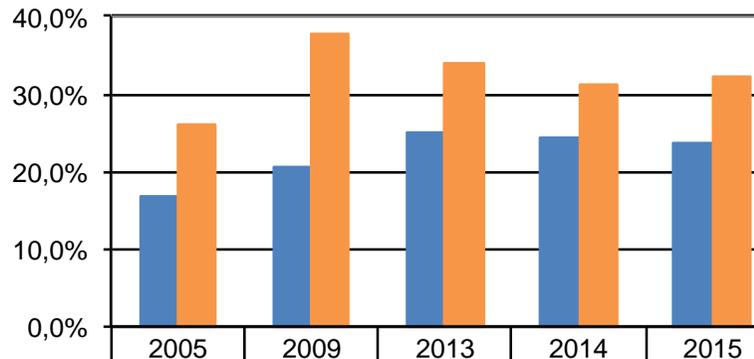
- Als inhaberbeeinflusste Unternehmen gelten Unternehmen mit einem Anteilseigner, der mindestens 25 Prozent der Aktien hält („Ankeraktionär“).

7 Inhabereinfluss



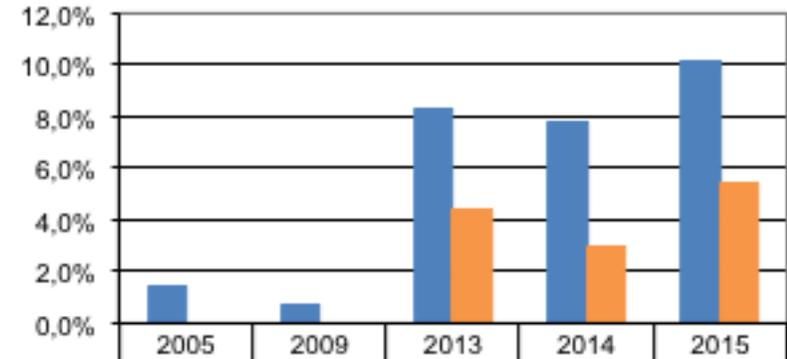
Inhaberbeeinflusste Unternehmen rekrutieren anders

Mehr Ausländer...



■ ohne Inhabereinfluss	16,9%	20,5%	25,0%	24,3%	23,7%
■ mit Inhabereinfluss	26,0%	37,7%	33,8%	31,3%	32,4%

...weniger Frauen im Vorstand



■ ohne Inhabereinfluss	1,4%	0,8%	8,3%	7,8%	10,2%
■ mit Inhabereinfluss	0,0%	0,0%	4,4%	3,0%	5,4%

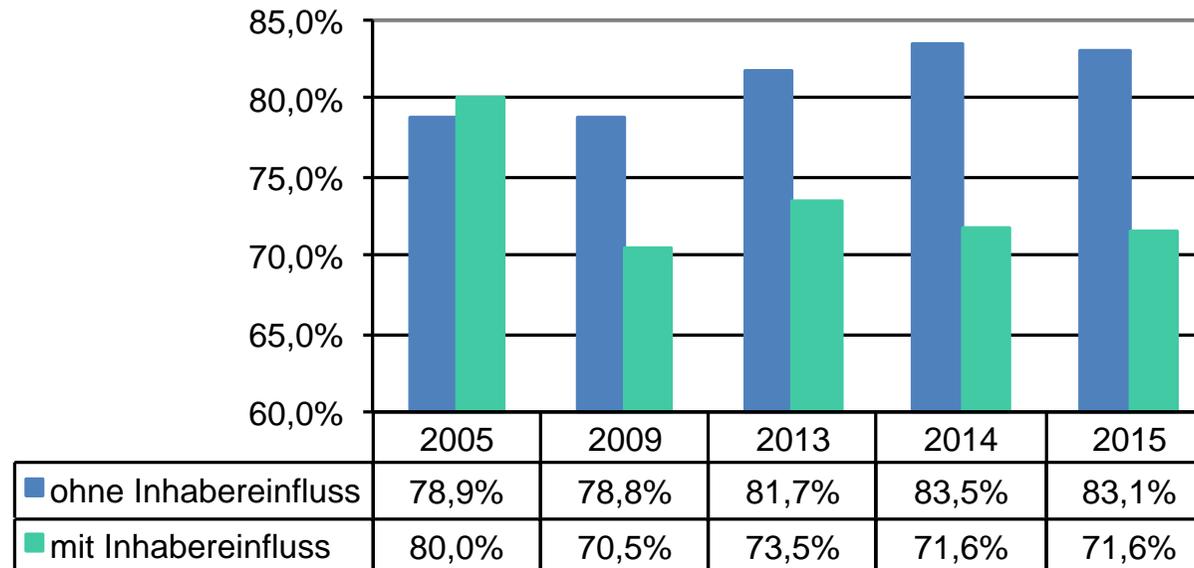
Unternehmen mit Inhabereinfluss sind Führungskräften aus anderen Sprach- und Kulturkreisen gegenüber aufgeschlossener: In den letzten zehn Jahren lag ihr Anteil ausländischer Vorstände signifikant über dem von Unternehmen ohne Inhabereinfluss. Bei Frauen auf der obersten Führungsebene haben inhaberbeeinflusste Unternehmen dagegen noch Nachholbedarf. Ihr Anteil ist nur halb so hoch wie der von Unternehmen ohne Inhabereinfluss.

7 Inhabereinfluss



Unternehmen mit Mehrheitsaktionär sind offener für Quereinsteiger

Anteil brancheninterner Vorstandsmitglieder



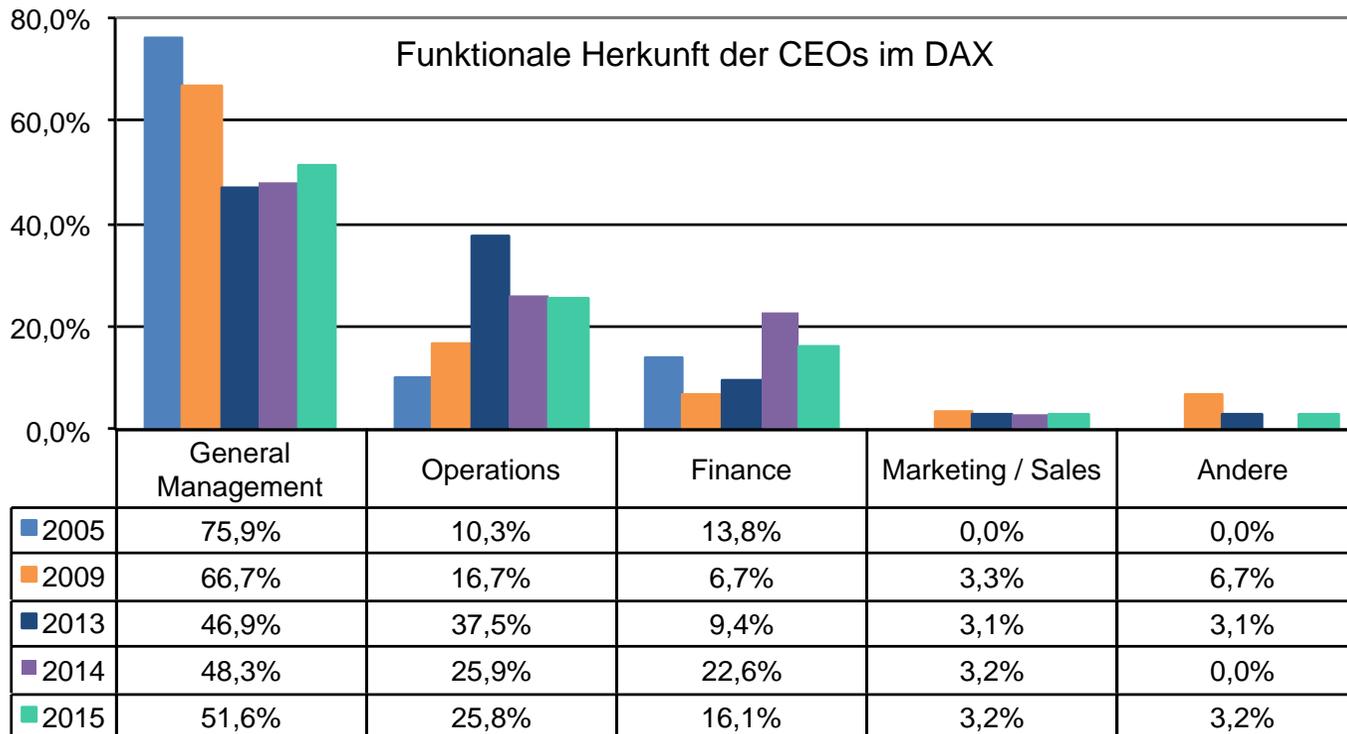
Der Anteil der Vorstände, die ihre Karriere mehrheitlich innerhalb der Branche verbracht haben, ist bei inhaberbeeinflussten Unternehmen in den letzten zehn Jahren deutlich gesunken. Im Jahr 2015 kamen fast 30 Prozent ihrer Vorstände aus fremden Branchen. In DAX-Konzernen ohne Inhabereinfluss dagegen ist der Anteil der Brancheninsider stetig gestiegen. Hier kommen lediglich 15 Prozent der Vorstandsmitglieder aus anderen Branchen.



Vorstandsvorsitzende in DAX-Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Kontinuität aus: Sie sind meist seit vielen Jahren im selben Unternehmen tätig oder kommen zumindest aus derselben Branche.



Nur jeder sechste Vorstandschef war vorher CFO



CEOs im DAX kommen immer noch mehrheitlich aus General Management-Positionen – wenn auch deren Bedeutung in den letzten zehn Jahren abgenommen hat. Die Bereiche Finance und Operations haben dagegen signifikant an Bedeutung gewonnen. Die verbreitete Annahme, der CFO sei häufig der Kronprinz, ist jedoch übertrieben: Nur jeder sechste Vorstandschef kommt aus dem Bereich Finance.

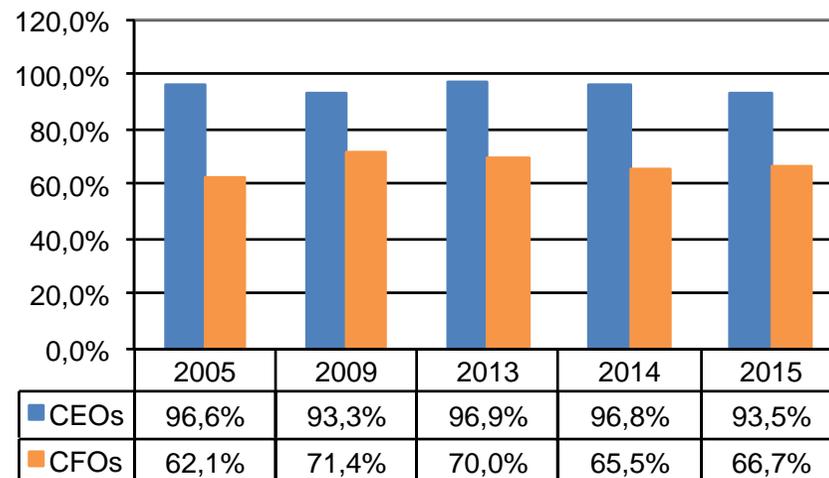


CEOs kommen meist aus der Branche, CFOs zunehmend weniger

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 Ausnahme.

CFOs kommen zunehmend häufiger aus branchenfremden Unternehmen. Stephan Engels beispielsweise, der 2012 zum CFO der Commerzbank AG berufen wurde, war vorher in der Automobilindustrie (Daimler AG) tätig; Stephan Sturm, CFO der Fresenius AG, kam 2005 aus dem Investment Banking (Credit Suisse First Boston).

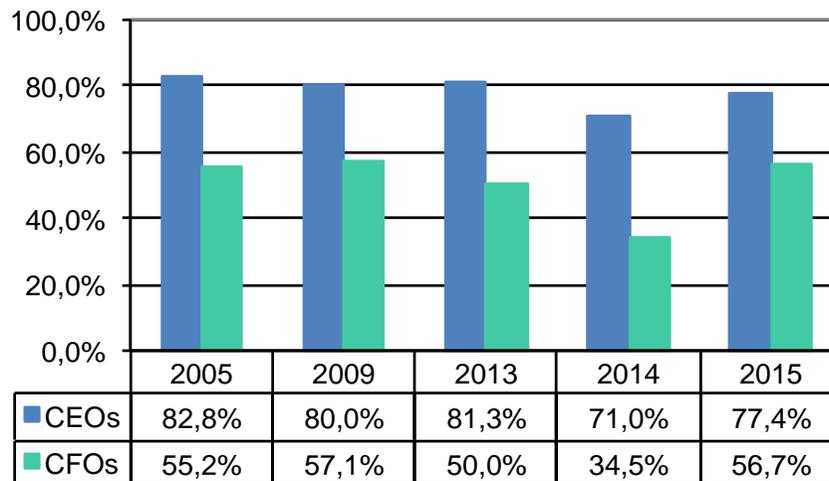
Anteil der brancheninternen Vorstände





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

Anteil der unternehmensinternen Vorstände



Die große Mehrheit – rund 80 Prozent der amtierenden CEOs im DAX – werden aus internen Positionen in ihr Amt 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, wie der Wiederanstieg in 2015 zeigt. Grund hierfür sind die Neubesetzungen u.a. bei Bayer, Lanxess und SAP, die seit Mitte 2014 jeweils CFOs aus dem Unternehmen rekrutiert haben.



Personalvorstände im DAX: Nur Akademiker, weniger Ausländer, mehr Frauen

0

Prozent der Personalvorstände in DAX-Unternehmen haben nur eine Berufsausbildung als höchsten Bildungsabschluss.

Personalvorstände im DAX sind ausnahmslos Akademiker und haben entweder Wirtschaftswissenschaften (45 Prozent) oder Jura (24 Prozent) studiert. Darüber hinaus sind sie mit 48 Prozent deutlich häufiger promoviert als der Durchschnitt der Vorstände (38 Prozent).

14

Prozent der Personalchefs sind nicht-deutscher Herkunft. Der Ausländeranteil aller DAX-Vorstände beträgt 27 Prozent.

Auffällig ist der mit 13,8 Prozent vergleichsweise niedrige Ausländeranteil sowie der signifikant höhere Anteil von Frauen (24,1 Prozent). Dies zeigt erneut die hohe Beliebtheit des Ressorts bei Frauen. Gleichzeitig scheinen die Unternehmen im DAX – trotz ihrer globalen Tätigkeit – die Verantwortung für den Bereich Personal lieber einem Deutschen zu übertragen.

24

Prozent der HR-Ressorts im DAX werden von Frauen verantwortet. Der Frauenanteil an allen Vorstandsmitgliedern liegt dagegen nur bei gut 8 Prozent.

Personalvorstände kommen außerdem häufiger von außen als CEOs oder CFOs. Nur 38 Prozent der amtierenden CHROs sind so genannte „Eigengewächse“.

3,3

Millionen Euro verdiente ein DAX-Vorstandsmitglied im Schnitt in 2014. Vorstandschefs erhielten dabei doppelt so viel wie ihre Kollegen aus dem Finanz- oder Personalressort.

10 Vergütung



Weibliche Vorstände im DAX verdienen weniger

	Gesamtvergütung Vorstandsmitglied	Gesamtvergütung Männer (ohne CEOs)	Gesamtvergütung Frauen	Gesamtvergütung CEO	Gesamtvergütung CFO	Gesamtvergütung CHRO
Ø	3.303.671	2.710.823	2.225.250	5.404.603	2.835.383	2.842.180
1.	Martin Winterkorn Volkswagen 15,9 Mio.	F. J. Garcia Sans VW (Beschaffung) 7,7 Mio.	Lisa Davis Siemens (Amerika) 5,8 Mio.	Martin Winterkorn Volkswagen 15,9 Mio.	Bodo Uebber Daimler 7,27 Mio.	Horst Neumann Volkswagen 6,5 Mio.
2.	Dieter Zetsche Daimler 14,4 Mio.	Christian Klingler VW (Vertrieb & Marketing) 7,3 Mio.	Kathrin Menges Henkel (HR) 4,5 Mio.	Dieter Zetsche Daimler 14,4 Mio.	Hans Dieter Pötsch Volkswagen 6,8 Mio.	Wilfried Porth Daimler 5,3 Mio.
3.	Frank Appel Deutsche Post 9,6 Mio.	Bodo Uebber Daimler (CFO) 7,27 Mio.	Ariane Reinhart Continental (HR) 2,6 Mio.	Frank Appel Deutsche Post 9,6 Mio.	Lawrence A. Rosen Deutsche Post 5,7 Mio.	Kathrin Menges Henkel 4,5 Mio.

Angaben per 31.12.2014 in Euro

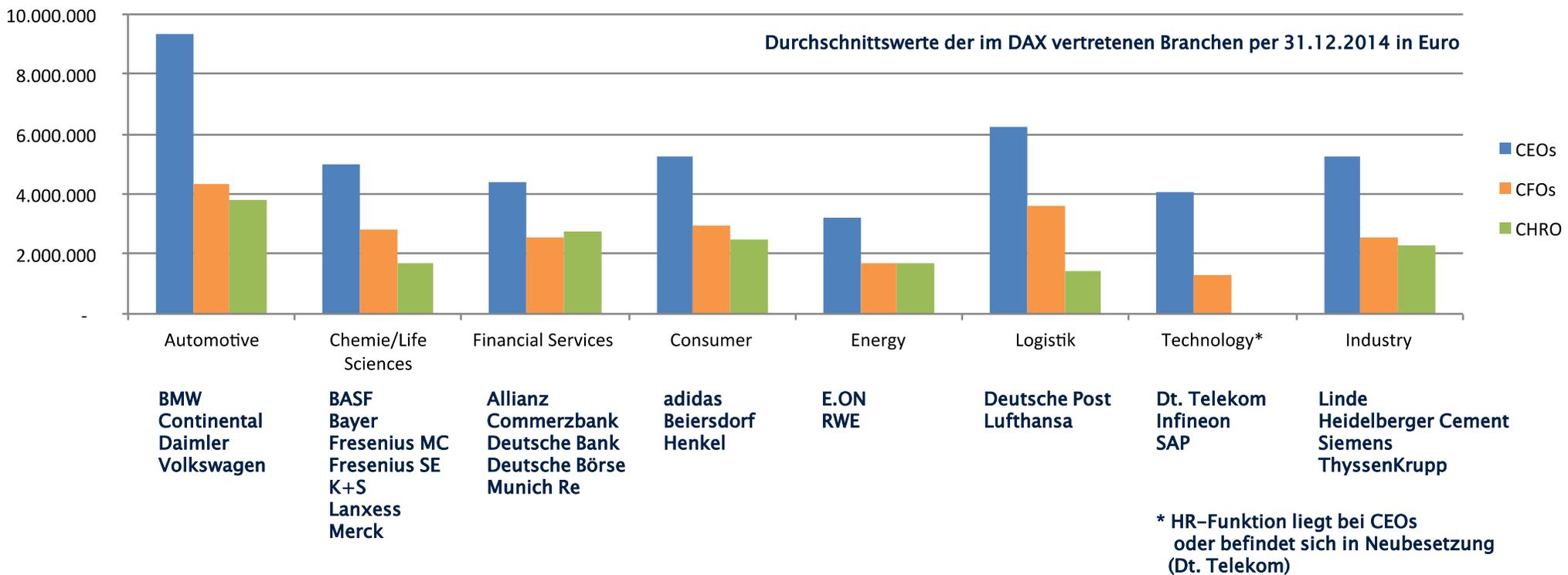
Ein DAX-Vorstand verdiente im Jahr 2014 insgesamt durchschnittlich € 3,3 Millionen. Männliche Vorstandsmitglieder (ohne CEOs) verdienten dabei im Schnitt eine halbe Million mehr als weibliche, was sich mit dem Vergütungsgefälle deckt, das zwischen Männern und Frauen generell in Deutschland besteht.

CEOs sind mit durchschnittlich € 5,4 Millionen Gesamtvergütung die Spitzenreiter unter den Vorständen. Bei ihnen reicht die Spanne von € 15,9 Millionen (Martin Winterkorn/VW) bis € 2,0 Millionen (Reinhard Ploss/Infineon). Finanz- und Personalvorstände verdienten mit durchschnittlich € 2,8 Millionen dagegen nur gut die Hälfte der Vergütung eines CEOs.

10 Vergütung



Automobilindustrie ist Spitzenreiter



IV. Kommentar



Auch im Jahr Sieben nach Lehman und dem Beginn der Finanzkrise sowie in Zeiten zunehmender internationaler Konflikte, die stärker als in der Vergangenheit die Handelswege und Handelspartner der deutschen Wirtschaft treffen, haben sich die Verhaltensmuster bei der Besetzung der Vorstandsetagen in DAX-Unternehmen nicht grundlegend geändert. Man(n) ist bei der Berufung 47 bis 48 Jahre, im Durchschnitt später 53 Jahre alt und bleibt rund viereinhalb Jahre im Amt – Tendenz steigend. Hinzu kommt, dass insbesondere die CEOs und CFOs vorher jahrelang im selben Unternehmen tätig waren und wenn nicht, dann zumindest in derselben Branche. Ist diese Kontinuität immer noch das Gütesiegel einer stabilen weil bewährten Managementkultur oder Ausdruck mangelnder Weiterentwicklung im Management deutscher Top-Unternehmen?



Klaus Hansen
Managing Partner

Ein genauerer Blick zeigt, dass auch in 2015 nicht alles so stabil und tradiert ist, wie der Anschein es vermuten lässt. Da ist zunächst einmal der langsam aber kontinuierlich wachsende 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 immer noch kaum vertreten, jedoch ist es nur noch eine Frage der Zeit, bis auch DAX-Unternehmen gezielt asiatische Vorstände, insbesondere chinesische, berufen werden. Inwieweit bspw. die derzeit noch ausstehenden Vorstandsentscheidungen bei Volkswagen etwas bewegt werden, bleibt abzuwarten.

Weniger Zeit für Unternehmenskontrolle und Networking

Die gestiegenen Anforderungen an die Unternehmensführung sowie der deutlich verschärfte Verhaltenskodex für Aufsichtsräte haben dazu geführt, dass Vorstände heutzutage nur noch sehr wenige Aufsichtsmandate innehaben. Dies bedeutet zwar 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.

IV. Kommentar



„Es gibt keinen ‚Fast Track‘
zum CEO.“

Frauen sind in DAX-Vorständen trotz Quotendruck und initiiert Förderprogramme nach wie vor kaum vertreten. Bei der Berufung zum CEO kamen sie auch in 2015 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 gewünschten Maße für Vorstandsämter 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 die erste Wahl. Im Gegenteil. Gerade einmal 16 Prozent der CEOs waren zuvor CFO, womit die landläufige These des „geborenen Kronprinzen“ widerlegt zu sein scheint. Vielmehr sind in den zurückliegenden zehn Jahren die allermeisten CEOs aus den operativen Bereichen in den Olymp aufgestiegen. Und trotz einiger Ernennungen vom CFO zum CEO in der jüngeren Vergangenheit ist nicht zu erkennen, dass sich hier ein grundlegender Wandel vollziehen wird.

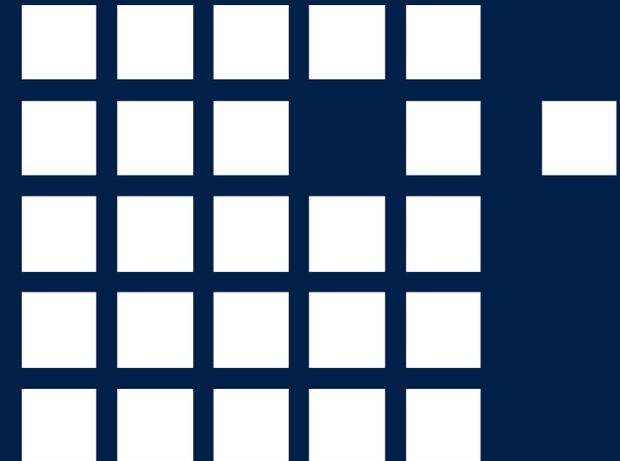
Der CEO von morgen ist heute schon im Unternehmen

Da CEOs sehr selten von außen berufen werden, bedarf es einer 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 demselben Unternehmen in der gewünschten Breite zu erlangen, ist theoretisch möglich, praktisch aber 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 rund 48 Jahre alt sein wird, dann wird der Pfad dorthin mit Mitte 30 betreten. Das wird manchen Vertreter der "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.

V. Erhebungsmethode



- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstände im DAX der Jahre 2005, 2009, 2013, 2014 und 2015 jeweils zum Stichtag 30.06.
- Per 30.06.2015 wurden erstmals die Besonderheiten von Personalvorständen sowie die Vergütungen aller DAX-Vorstände untersucht.
- In den analysierten Jahren umfasste der Kreis der DAX-Vorstände folgende Mitgliederzahlen:
 - 2005: 192
 - 2009: 193
 - 2013: 188
 - 2014: 182
 - 2015: 192
- Als Quellen dienten Daten von Odgers Berndtson, die Geschäfts- bzw. Vergütungsberichte der relevanten Betrachtungszeitpunkte sowie öffentlich zugängliche Informationen aus Internet und Online-Archiven, im Einzelfall auch aus den Presseabteilungen der Unternehmen.



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