

ODGERS BERNDTSON

50th Anniversary



5. DAX-Vorstands-Report

Profile von DAX-Vorständen 2005 bis 2016

Klaus Hansen

I. Anlass und Zielsetzung der Studie



Inhalt

I. Anlass und Zielsetzung der Studie

II. Executive Summary

III. Ergebnisse im Detail

1. Untersuchte Unternehmen und Gremien
2. Lebens- und Berufungsalter
3. Ausbildung
4. Beruflicher Werdegang
5. Aufsichtsratsmandate
6. Herkunft
7. Geschlecht
8. Inhabereinfluss
9. CEOs & CFOs
10. CHROs
11. Vergütung

IV. Kommentar

V. Erhebungsmethode

I. Anlass und Zielsetzung der Studie

Ziel unserer Analyse, die wir mittlerweile zum fünften Mal durchführen, ist es, die Ausbildungen und beruflichen Werdegänge sowie die Vergütungen der Vorstandsmitglieder von im Deutschen Aktienindex (DAX) notierten Unternehmen zu analysieren und Veränderungen über die vergangenen Jahre aufzuzeigen.

DAX-Unternehmen und deren Führungspersonal sind in vielerlei Hinsicht Vorbild für andere Unternehmen. Sie alle stehen vor großen Herausforderungen. So gibt es derzeit wohl kein deutsches Unternehmen, bei dem die digitale Transformation nicht auf der Agenda steht:

Bestehende Prozesse und Gesetzmäßigkeiten werden radikal in Frage gestellt, neue Geschäftsmodelle mit neuen Chancen, aber auch mit neuen Risiken, entstehen quasi täglich. Gleichzeitig nimmt die Unsicherheit, welche die aktuellen politischen Veränderungen in Europa und in den USA mit sich bringen, stark zu.

Mehr denn je stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, über welche Profile und Kompetenzen Top-Führungskräfte verfügen sollten, um an der Spitze der deutschen Großunternehmen Orientierung zu geben und deren langfristigen Erfolg zu sichern.

II.

Executive Summary

II. Executive Summary



Trotz der tiefgreifenden wirtschaftlichen Veränderungen in den letzten 11 Jahren haben sich die **Werdegänge und Profile** der Vorstandsmitglieder in DAX 30-Unternehmen nur wenig verändert. **1**

Eine Konstante in den Biografien der Vorstandsmitglieder ist ihr **Alter**: Zwischen 47 und 48 Jahren waren die amtierenden Vorstände jeweils alt, als sie in ihre Gremien berufen wurden. **2**

Vorstände in DAX-Unternehmen bestehen fast ausnahmslos aus **Akademikern**. Die Hälfte von ihnen hat Wirtschaftswissenschaften studiert, 15 Prozent sind Ingenieure. **3**

Die Bedeutung der **Promotion** hat in den letzten 11 Jahren kontinuierlich abgenommen. 2016 trugen 36 Prozent einen Dokortitel, 2005 waren es noch mehr als die Hälfte. **4**

General Management-Erfahrung ist für einen angehenden CEO zunehmend unabdingbar: Mehr als 60 Prozent der CEOs im DAX kommen inzwischen aus diesen Führungspositionen. **5**

„**Stallgeruch**“ ist für den Chefessel eines DAX-Unternehmens trotz leichten Rückgangs in 2016 wichtig: 70 Prozent der amtierenden CEOs wurden aus internen Positionen berufen. **6**

II. Executive Summary



Die Vorstandsgremien im DAX sind in den letzten Jahren nicht wesentlich internationaler geworden. Auch 2016 sind 27 Prozent der DAX-Vorstände **nicht-deutscher Herkunft.**

7

Für **Aufsichtsratsposten** nehmen sich DAX-Vorstände deutlich weniger Zeit. Die Zahl der parallelen Mandate hat von durchschnittlich 5 auf 2 Mandate in den letzten elf Jahren abgenommen.

8

Der Anteil **weiblicher Vorstände** ist in 2016 kräftig gestiegen. Knapp 11 Prozent der Vorstandsmitglieder im DAX sind derzeit weiblich. Neun von ihnen sind für operative Bereiche 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 ausschließlich Akademiker, meist Deutsche und häufiger weiblich. Sie kommen zudem überwiegend von außen.

11

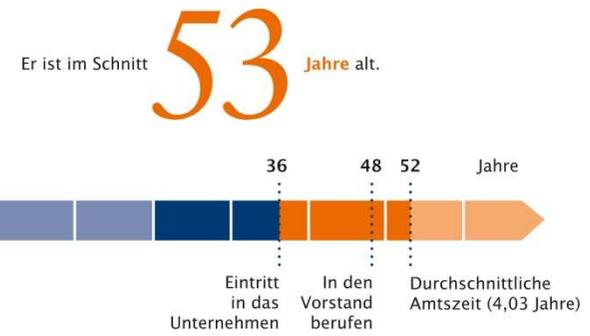
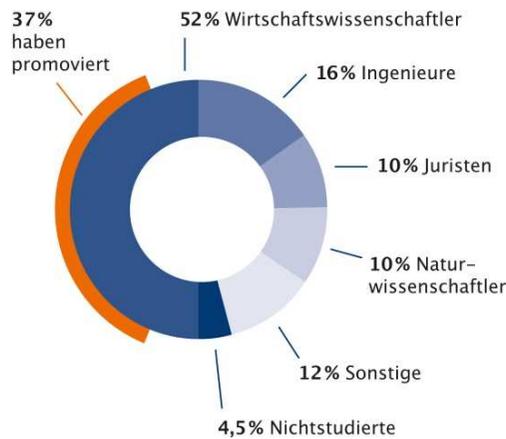
Ein DAX-Vorstandsmitglied verdiente in 2015 im Schnitt 3,4 Mio. Euro und damit etwa soviel wie im Vorjahr. Männer erhalten im Schnitt 700.000 Euro mehr **Gehalt** als Frauen.

12

II. Executive Summary



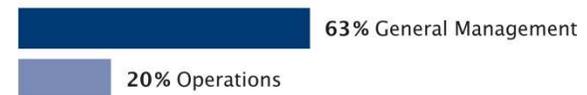
Ein Mann im DAX 30-Vorstand ist fast ausnahmslos **Akademiker, seltener promoviert.**



Er hat im Schnitt **fünf Kollegen.**



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



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



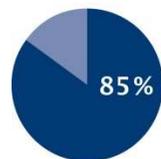
... und kommt **seltener aus dem Finanzressort.**



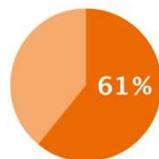
Er ist mit hoher Wahrscheinlichkeit **Deutscher.**

73%

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



Selbe Branche



Selbes Unternehmen

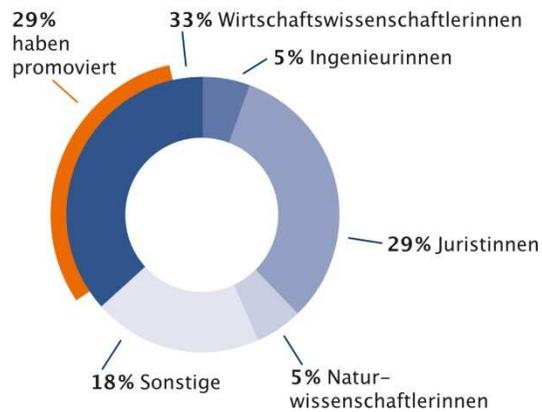
Er hat **2** **Aufsichtsratsposten** (intern und extern).

177 männliche Vorstandsmitglieder

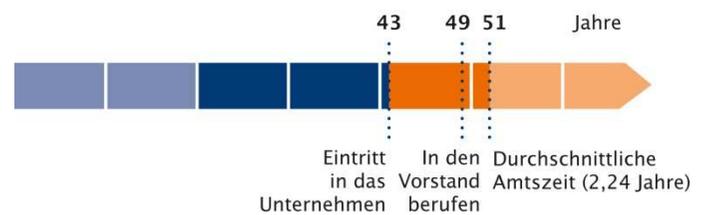
II. Executive Summary



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



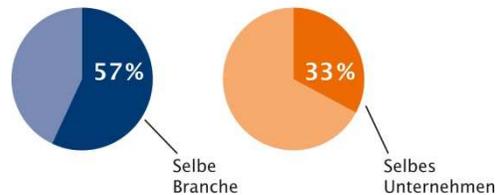
Sie ist im Schnitt **52 Jahre** alt.



Sie ist mit hoher Wahrscheinlichkeit **Deutsche.**

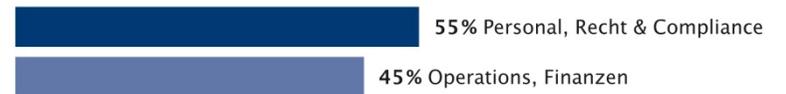
62%

Sie kommt überwiegend **aus der Branche**, ist aber **seltener ein Eigengewächs.**



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

Sie ist mehrheitlich für **Zentralbereiche** verantwortlich.



Sie verdient **rund 700.000 Euro weniger** als ein männlicher Kollege.



20 weibliche Vorstandsmitglieder*

* per 30.06.2016 noch 21 weibliche Vorstandsmitglieder im DAX



Ergebnisse im Detail

1 Untersuchte Unternehmen und Gremien



Untersuchte Unternehmen

Branche	2005	2009	2014	2015	2016
Automotive	BMW Continental DaimlerChrysler MAN Volkswagen	BMW Daimler MAN Volkswagen	BMW Continental Daimler 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 Merck Lanxess	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE K+S Merck Lanxess	BASF Bayer Fresenius Medical Care Fresenius SE Merck
Consumer	adidas Henkel Metro TUI	adidas Beiersdorf Henkel Metro	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel	adidas Beiersdorf Henkel ProSiebenSat.1
Energy	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE	E.ON RWE
Financial Services	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse HypoVereinsbank 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	Allianz Commerzbank Deutsche Bank Deutsche Börse Munich RE Vonovia
Industrial	Linde Siemens ThyssenKrupp	Linde Salzgitter Siemens ThyssenKrupp	Linde Heidelberger Cement 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	Deutsche Post Lufthansa
Technology	Dtsch. Telekom Infineon SAP	Dtsch. Telekom SAP	Dtsch. Telekom Infineon SAP	Dtsch. Telekom Infineon SAP	Dtsch. Telekom Infineon SAP

Größe der Vorstandsgremien

2016: durchschnittlich 6,2 Mitglieder

Größtes Gremium: Munich Re (10)

Kleinste Gremien: E.ON, Infineon, RWE, ThyssenKrupp, Vonovia (je 4)

Größte Veränderung: SAP (+3, 2016: 8 Mitglieder, 2015: 3 Mitglieder)

2015: durchschnittlich 6,4 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (10)

Kleinste Gremium: Infineon (3)

2014: durchschnittlich 6,1 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (11)

Kleinste Gremien: Beiersdorf, Infineon (je 3)

2009: durchschnittlich 6,4 Mitglieder

Größtes Gremium: Allianz (10)

Kleinste Gremien: Adidas, Beiersdorf, Linde, Lufthansa, Merck (je 4)

2005: durchschnittlich 6,2 Mitglieder

Größte Gremien: Daimler, Siemens (je 11)

Kleinste Gremium: Lufthansa (3)

2 Lebens- und Berufungsalter



Alter der Vorstandsmitglieder im DAX ist eine Konstante

Der Trend zur Verjüngung von Führungsgremien hat sich in den Vorständen der 30 DAX-Unternehmen bisher nicht bemerkbar gemacht. Das durchschnittliche **Berufungs- und Lebensalter** der Vorstandsmitglieder im DAX hat sich seit 2005 praktisch nicht verändert. Im Schnitt waren die Damen und Herren in allen betrachteten Zeiträumen 53 Jahre alt. Die Altersspanne der Vorstandsmitglieder reicht dabei aktuell von 41

(Dr. Gunnar Wiedenfels, CFO, ProSieben Sat1 Media) bis 66 Jahren (Dr. Christine Hohmann-Dennhardt, Integrität und Recht, Volkswagen).

In die Gremien berufen wurden die Vorstandsmitglieder in den Jahren 2005, 2009, 2013 und 2016 mit ebenfalls konstant 48 Jahren. In den Jahren 2014 und 2015 sank das Berufungsalter zwischenzeitlich leicht auf 47 Jahre.

53

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

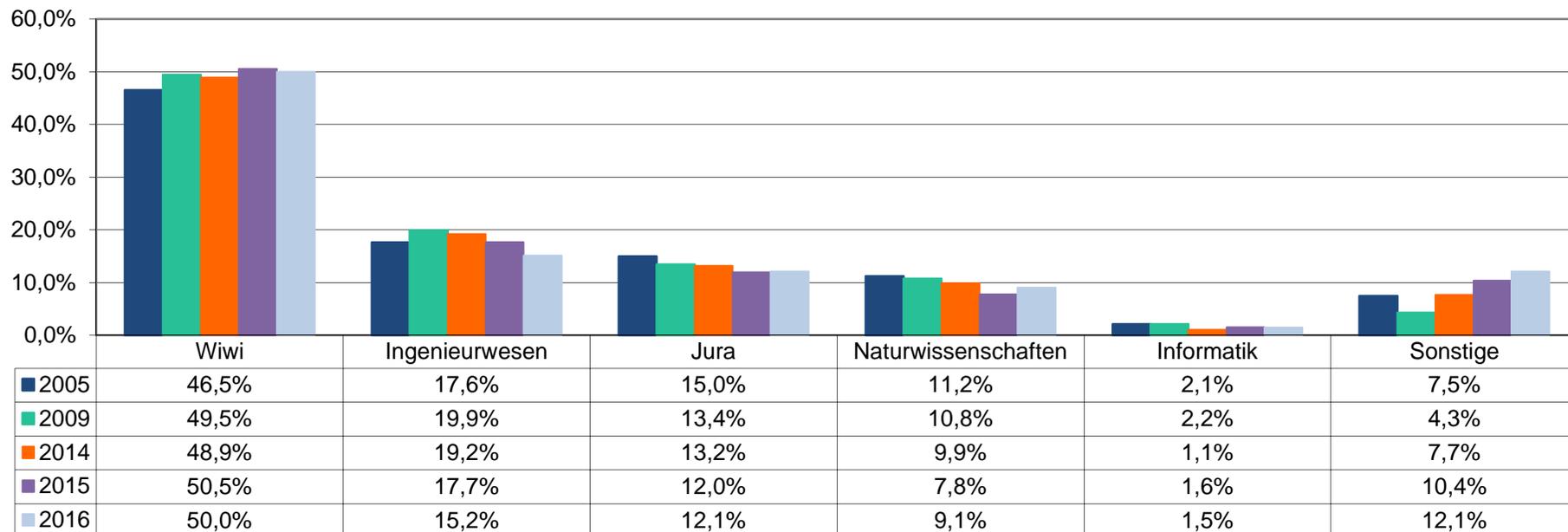
48

Jahre waren die Mitglieder des Vorstands zum Zeitpunkt ihrer Berufung im Durchschnitt alt.

2 Ausbildung



Wirtschaftswissenschaften dominieren



DAX-Vorstandsmitglieder sind fast ausnahmslos Akademiker. Lediglich 2,5 Prozent haben keinen Hochschulabschluss. Die Hälfte der Vorstandsmitglieder hat Wirtschaftswissenschaften studiert, gefolgt von gut 15 Prozent, die Ingenieurwesen, sowie 12 Prozent, die Jura studiert haben. Dieser Dreiklang ist in den vergangenen 11 Jahren nahezu unverändert geblieben. Die „sonstigen“ Fachrichtungen haben leicht an Bedeutung gewonnen. Dahinter stehen unter anderem sprachwissenschaftliche und pädagogische Studiengänge.

2 Ausbildung

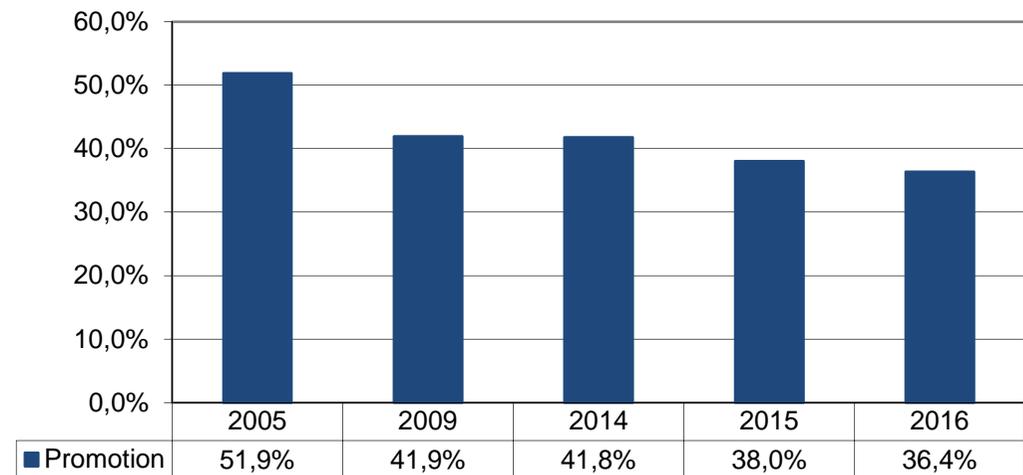


Promotion verliert weiter an Bedeutung

Hatten 2005 noch mehr als die Hälfte der DAX-Vorstandsmitglieder einen Dokortitel, waren es in den letzten Jahren nur noch knapp 40 Prozent. 2016 sind es sogar nur noch 36 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 der geforderten fachlichen Tiefe.



58%

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

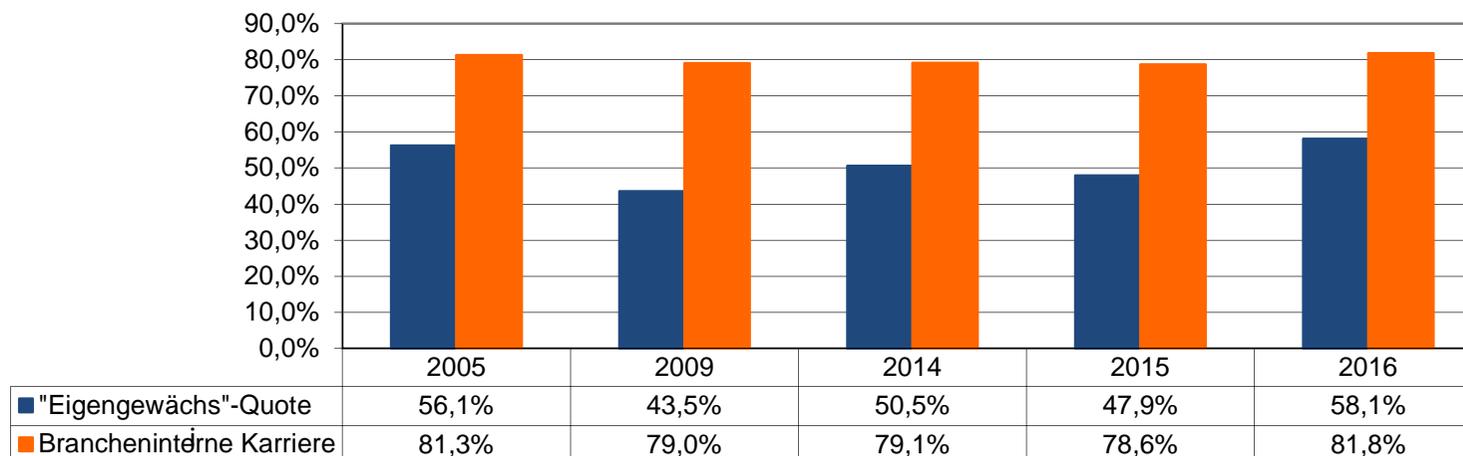
3 Beruflicher Werdegang



Fast 60 Prozent der Vorstandsmitglieder kommen von innen

DAX-Unternehmen setzen bei der Besetzung ihrer Führungsgremien wieder verstärkt auf interne Kandidaten: Der Anteil der Vorstände, die vor ihrer Berufung bereits mehr als die Hälfte ihrer Karriere im Unternehmen verbracht hat – so genannte „Eigengewächse“ – ist im Jahr 2016 deutlich auf

über 58 Prozent gestiegen. Auch die Branchenzugehörigkeit der amtierenden Vorstände hat noch weiter an Bedeutung gewonnen: Der Anteil der Vorstandsmitglieder, die ihre Karriere zum größten Teil innerhalb derselben Branche verbracht haben, liegt inzwischen bei über 80 Prozent.



3 Beruflicher Werdegang

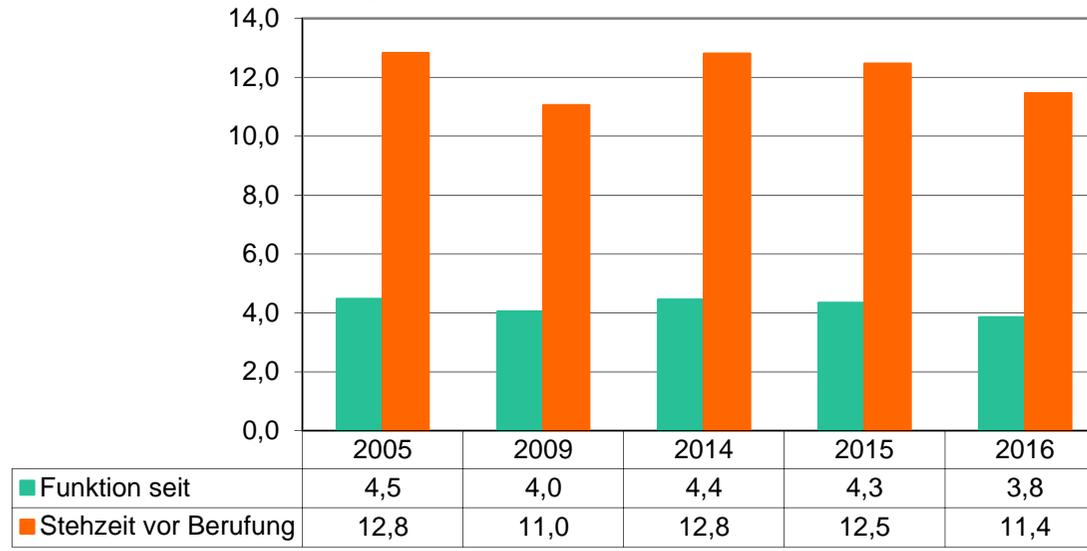


Amtszeiten der Vorstandsmitglieder leicht rückläufig

Die durchschnittliche Dauer, mit der Mitglieder in DAX-Vorstandsgremien ihre aktuelle Position innehaben, hat in den letzten 3 Jahren geringfügig abgenommen. Sie liegt derzeit bei knapp 4 Jahren (in den Vorjahren lag sie leicht darüber). Auch die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit

(„Stehzeit“) vor ihrer Berufung ist in den letzten Jahren leicht zurückgegangen. Sie liegt aktuell bei gut 11 Jahren. Trotz der zunehmend starken Marktveränderungen in den einzelnen Branchen zeichnen sich die Führungsgremien damit immer noch durch hohe Konstanz und Kontinuität aus.

Amtszeit in Jahren



4 Aufsichtsratsmandate

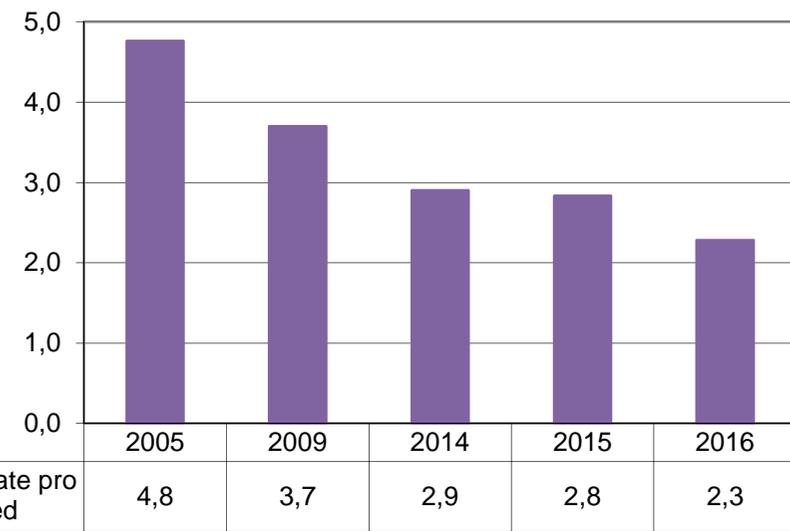


Nur noch zwei Mandate parallel zur Vorstandsverantwortung

Die durchschnittliche Anzahl der parallelen Aufsichtsratsmandate eines Vorstandsmitglieds im DAX (konzernintern sowie -extern) ist seit 2005 signifikant von knapp 5 auf 2 Mandate zurückgegangen. Tendenz weiter abnehmend: Die Mitglieder, die 2016 neu in die Gremien berufen wurden, nehmen im Schnitt sogar nur noch einen Aufsichtsratsposten wahr.

Zu erklären ist diese Entwicklung vor allem mit den erhöhten Anforderungen an die Aufsichtstätigkeit durch das VorstAG sowie die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex.

Spitzenreiter bei der Anzahl der Aufsichtsratsmandate ist der Vorstand von HeidelbergCement, deren Mitglieder insgesamt 57 Kontrollämter parallel ausüben. Hierbei handelt es sich jedoch größtenteils um konzerninterne Mandate.



5 Herkunft

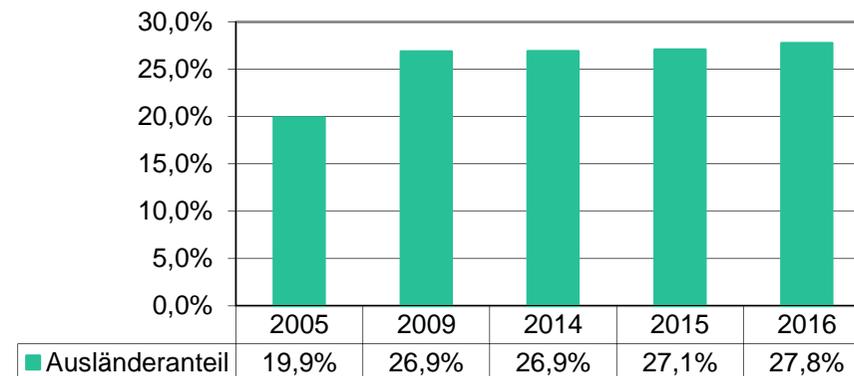
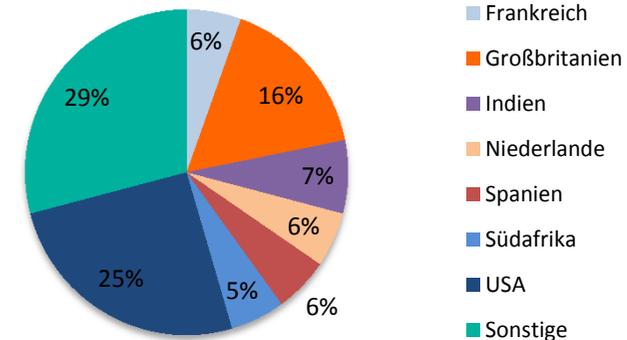


Zahl der ausländischen Vorstandsmitglieder stagniert

Der Anteil der ausländischen Vorstände in DAX-Unternehmen ist in den letzten 11 Jahren zwar gestiegen. Dennoch verharrt dieser seit 2009 bei etwa 27 Prozent.

Betrachtet man nur die Vorstandschefs, so liegt der Ausländeranteil lediglich bei 20 Prozent: 6 DAX-Konzerne haben Ausländer an der Spitze: adidas (Kaspar Rohrstedt, Dänemark), Deutsche Bank (John Cryan, UK), Fresenius Medical Care (Rice Powell, USA), Henkel (Hans van Bylen, Belgien), RWE (Peter Terium, Niederlande, bis 10/2016) sowie SAP (Bill McDermott, USA).

Angesichts der immer globaleren Ausrichtung der Unternehmen sollte der Anteil ausländischer Vorstandsmitglieder – insbesondere aus dem asiatischen Raum – jedoch weiter zunehmen. Unter den Neuzugängen 2016 sind immerhin schon 36 Prozent Ausländer.



11 %

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



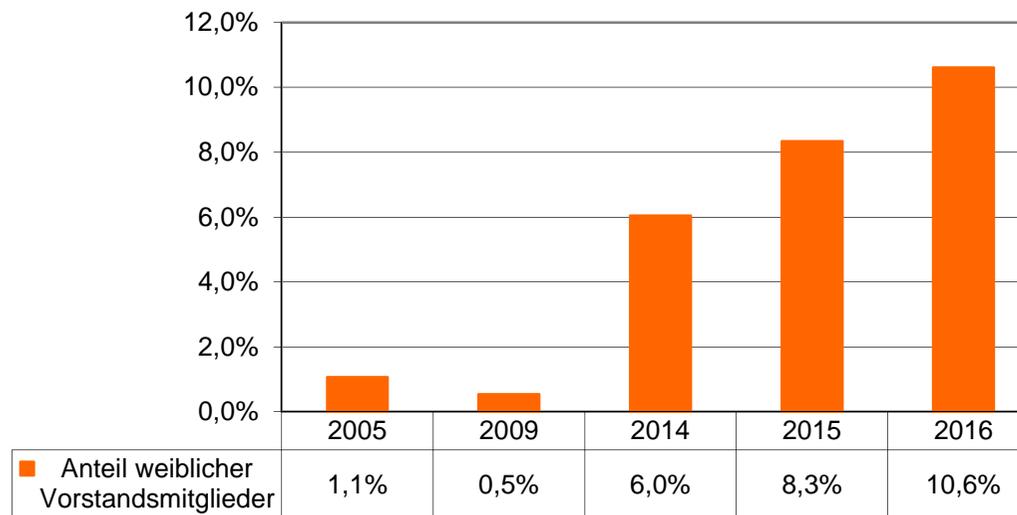
6 Geschlecht



Anteil weiblicher Vorstandsmitglieder ist kräftig gestiegen

Der Anteil der weiblichen Vorstände in DAX-Unternehmen ist in den letzten 7 Jahren signifikant gestiegen. Derzeit sind knapp 11 Prozent der Vorstandsmitglieder Frauen. Einen weiblichen CEO wie zum Beispiel in US-amerikanischen

Großunternehmen gibt es in DAX-Unternehmen jedoch nach wie vor nicht. Durch die seit 2016 vorgeschriebenen Zielgrößen für den Frauenanteil in Aufsichtsrat, Vorstand und den oberen Managementebenen wird sich der Frauenanteil weiter erhöhen.



6 Geschlecht



Neue DAX-Vorstandsfrauen verantworten vor allem Compliance-Bereiche

Name	Unternehmen	Verantwortungsbereich	Amtszeit	Amtsperiode
Dr. Helga Jung	Allianz	Insurance Iberia and Latin America, M&A, Legal and Compliance	seit 01/2012	2
Jacqueline Hunt	Allianz	Asset Management, US Life Insurance	seit 07/2016	1
Margret Suckale	BASF	HR, Engineering & Maintenance, Environment, Health & Safety sowie European Site & Verbund Management	seit 05/2011	2
Erica Mann	Bayer	Pharmaceuticals	seit 01/2016	1
Milagros Caiña Carreiro-Andree	BMW	Personal- und Sozialwesen	seit 07/2012	1
Dr. Bettina Orlopp	Commerzbank	Generalbevollmächtigte Compliance, HR & Legal	seit 05/2016	1
Dr. Ariane Reinhart	Continental	Personal, Arbeitsdirektorin	seit 10/2014	1
Renata Jungo Brüngger	Daimler	Integrität & Recht	seit 07/2016	1
Sylvie Matherat	Deutsche Bank	Chief Regulatory Officer	seit 11/2015	1
Hauke Stars	Deutsche Börse	Cash Market, Pre-IPO & Growth Financing	seit 12/2012	2
Melanie Kreis	Deutsche Post	Personal, seit 01.10.2016 auch Finanzen	seit 10/2014	1
Claudia Nemat	Deutsche Telekom	Europa und Technik	seit 10/2011	1
Kathrin Menges	Henkel	Personal, Infrastruktur-Services	seit 10/2011	2
Dr. Bettina Volkens	Lufthansa	Personal und Recht, Arbeitsdirektorin	seit 07/2013	1
Simone Menne	Lufthansa	Finanzen	bis 08/2016	2
Belén Garijo	Merck	CEO Healthcare	seit 01/2015	1
Dr. Doris Höpke	Munich RE	Health	seit 05/2014	1
Giuseppina Albo	Munich RE	Europe & Latin America	seit 10/2014	1
Janina Kugel	Siemens	HR, Arbeitsdirektorin, Chief Diversity Officer	seit 02/2015	1
Lisa Davis	Siemens	Amerika, Power and Gas, Wind Power and Renewables, Power Generation Services	seit 08/2014	1
Dr. Christine Hohmann-Dennhardt	Volkswagen	Integrität & Recht	seit 01/2016	1

Im Jahr 2016 wurden 5 weitere Frauen in die Führungsgremien der DAX-Unternehmen berufen, eine Dame ist Ende August 2016 ausgeschieden, so dass jetzt 20 der Vorstandsmitglieder im DAX weiblich sind. 3 der Neuzugänge verantworten dabei das Ressort Integrität & Recht, das jetzt von einem Viertel der Frauen in den Gremien vertreten wird.

Abgänge 2016

Neuzugänge 2016 20

6 Geschlecht



45 Prozent der Frauen führen operative Vorstandsressorts

Sieben der 20 Frauen in DAX-Vorständen – gut ein Drittel – haben vor ihrer Berufung mehr als die Hälfte ihrer Karriere im Unternehmen verbracht und sind so genannte „Eigengewächse“. Damit liegt ihr Anteil deutlich niedriger als die allgemeine Eigengewächs-Quote unter DAX-Vorstandsmitgliedern von 58 Prozent.

Die Verantwortung für Zentralbereiche wie Personal, Integrität & Recht überwiegt nach wie vor unter den weiblichen Vorstandsmitgliedern: 11 der 20 Frauen (55 Prozent) führen diese Ressorts derzeit in DAX-Konzernen.

Immerhin 9 Frauen (45 Prozent) haben aber inzwischen auch operative Verantwortungen innerhalb der Gremien inne und führen Geschäftsfelder oder Regionen: Dr. Helga Jung (LA, M&A, Legal, Allianz), Jacqueline Hunt (Asset Management, Allianz), Erica Mann (Pharmaceuticals, Bayer), Claudia Nemat (Europa und Technik, Deutsche Telekom), Belén Garijo (Health-care, Merck), Dr. Doris Höpke (Health, Munich Re), Giuseppina Albo (Europa und LA, Munich Re) und Lisa Davis (USA, Siemens). 2 der Vorständinnen (Hauke Stars, Deutsche Börse und Melanie Kreis, Deutsche Post) sind CFO.

35

Prozent der weiblichen Vorstände waren vor ihrer Berufung im Unternehmen tätig, sind also so genannte „Eigengewächse“.

55

Prozent der Frauen sind in den Vorstandsgremien für die Zentralbereiche Personal, Recht & Compliance verantwortlich

6 Geschlecht



Noch immer 13 Vorstände im DAX ohne Frauen

Unternehmen	Vorstand Soll	Vorstand Ist	1. Führungsebene Soll	1. Führungsebene Ist	2. Führungsebene Soll	2. Führungsebene Ist
Adidas	20%	0%	18%	11%	26%	30%
Allianz	11%	22%	20%	15%	20%	17%
BASF	12,50%	12,50%	9,40%	9,40%	11,80%	11,80%
Bayer	12,50%	16,60%	20%	k.A.	28%	k.A.
Beiersdorf	10%	0%	30%	26%	38%	38%
BMW	12,50%	12,50%	10% - 12%	9,60%	6% - 8%	5,50%
Commerzbank	0%	12,50%	8,60%	18,40%	14,60%	15,50%
Continental	11%	11%	17%	17%	30%	35%
Daimler	12,50%	12,50%	6,50%	5,30%	10%	9,90%
Deutsche Bank	11%	11%	17%	14%	21%	18%
Deutsche Börse	20%	20%	6%	6%	10%	10%
Deutsche Post	16,60%	16,60%	19%	k.A.	23%	k.A.
Deutsche Telekom	14,20%	14,20%	19,20%	21,70%	20,90%	23%
E.ON	0%	0%	23%	20%	17%	15%
Fresenius Medical Care*	k.A.	0%	16%	18,80%	28,20%	28%
Fresenius SE*	k.A.	0%	30%	33,33%	37,50%	37,50%
HeidelbergCement	0%	0%	14%	k.A.	15%	k.A.
Henkel	17%	17%	17%	k.A.	28%	k.A.
Infineon Technologie	0%	0%	0%	6%	18,50%	20%
Linde	0%	0%	18%	11%	17%	16%
Lufthansa	30%	40%	11,40%	11,40%	23,70%	21%
Merck*	k.A.	17%	21%	21%	21%	21%
Munich RE	20%	20%	3,90%	4%	20,90%	20,10%
ProSiebenSat.1	0%	0%	15%	16,70%	25%	18,10%
RWE	25%	0%	25%	21,40%	30%	24,20%
SAP	12,50%	0%	23%	23%	17%	17%
Siemens	28,50%	28,50%	10%	k.A.	10%	k.A.
ThyssenKrupp	0%	0%	8%	5%	23%	23%
Volkswagen	0%	11%	9,80%	9,10%	13,30%	12,50%
Vonovia**	0%	0%	25%	20%	k.A.	k.A.

Mehr als die Hälfte der 30 DAX-Konzerne haben den Frauenanteil („Soll“), den sie sich für ihr Vorstandsgremium zum Ziel gesetzt hatten, bereits erreicht. 6 Unternehmen haben diesen sogar übererfüllt. Allerdings hatten auch 8 Unternehmen eine Zielgröße von nur 0 Prozent angegeben.

Aktuell sind immer noch 13 Vorstandsgremien im DAX ohne Frauen.

Auf der 1. oder 2. Führungsebene haben 16 der 30 Unternehmen ihre Ziele bereits erreicht, 8 Unternehmen haben ihre Ziele zum Teil übererfüllt.

Vorstandsgremien ohne Frauen

Zielquoten erfüllt bzw. übererfüllt

* Das "Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst" findet auf den Vorstand von Gesellschaften in der Rechtsform einer KGaA keine Anwendung.

** keine 2. Führungsebene vorhanden



37%

der 30 DAX-Unternehmen sind „inhaberbeeinflusst“, haben also einen strategischen Investor in ihrer Eigentümerstruktur, der mehr als 20 Prozent der Aktien hält. 2005 hatten dies nur 27 Prozent der Unternehmen.

7 Inhabereinfluss



Inhaberbeeinflusste* Unternehmen im DAX

2005	2009	2014 / 2015 / 2016
Altana	Beiersdorf	Beiersdorf
BMW	BMW	BMW
Fresenius Medical Care	Fresenius Medical Care	Continental
Henkel	Fresenius	Fresenius Medical Care
Metro	Henkel	Fresenius
SAP	Merck	HeidelbergCement
ThyssenKrupp	Metro	Henkel
Volkswagen	SAP	Merck
	ThyssenKrupp	SAP
	Volkswagen	ThyssenKrupp
		Volkswagen

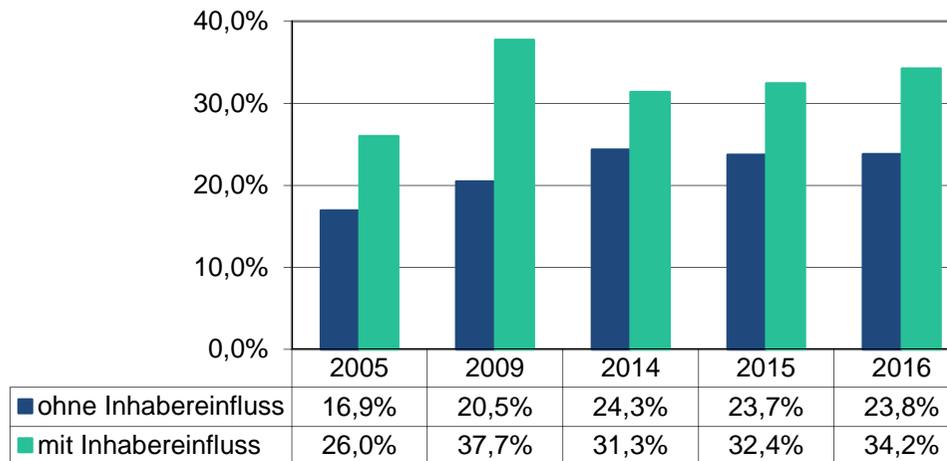
* Als inhaberbeeinflusste Unternehmen gelten Unternehmen mit einem Anteilseigner, der mindestens 20 Prozent der Aktien hält („Ankeraktionär“).

7 Inhabereinfluss

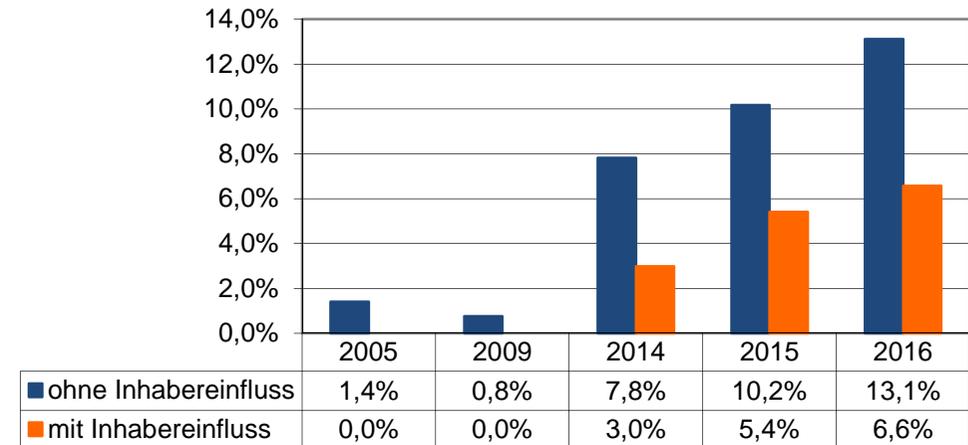


Inhaberbeeinflusste Unternehmen rekrutieren anders

Mehr Ausländer im Vorstand...



... aber weniger Frauen



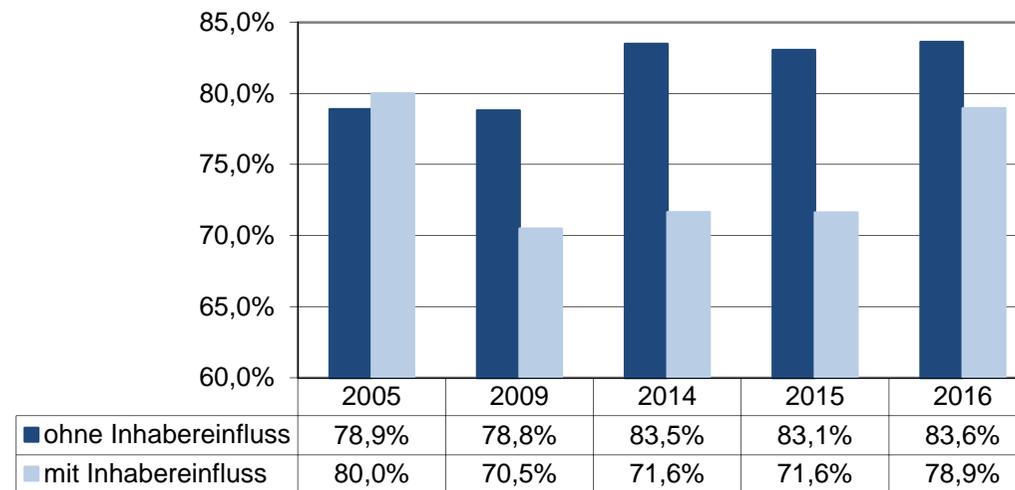
Unternehmen mit Inhabereinfluss sind Führungskräften aus anderen Sprach- und Kulturkreisen gegenüber aufgeschlossener: In den letzten 11 Jahren lag ihr Anteil ausländischer Vorstände signifikant über dem von Unternehmen ohne Inhabereinfluss. Bei Frauen auf der obersten Führungsebene haben inhaberbeeinflusste Unternehmen dagegen noch Nachholbedarf. Ihr Anteil ist nur halb so hoch wie der von Unternehmen ohne Inhabereinfluss.

7 Inhabereinfluss

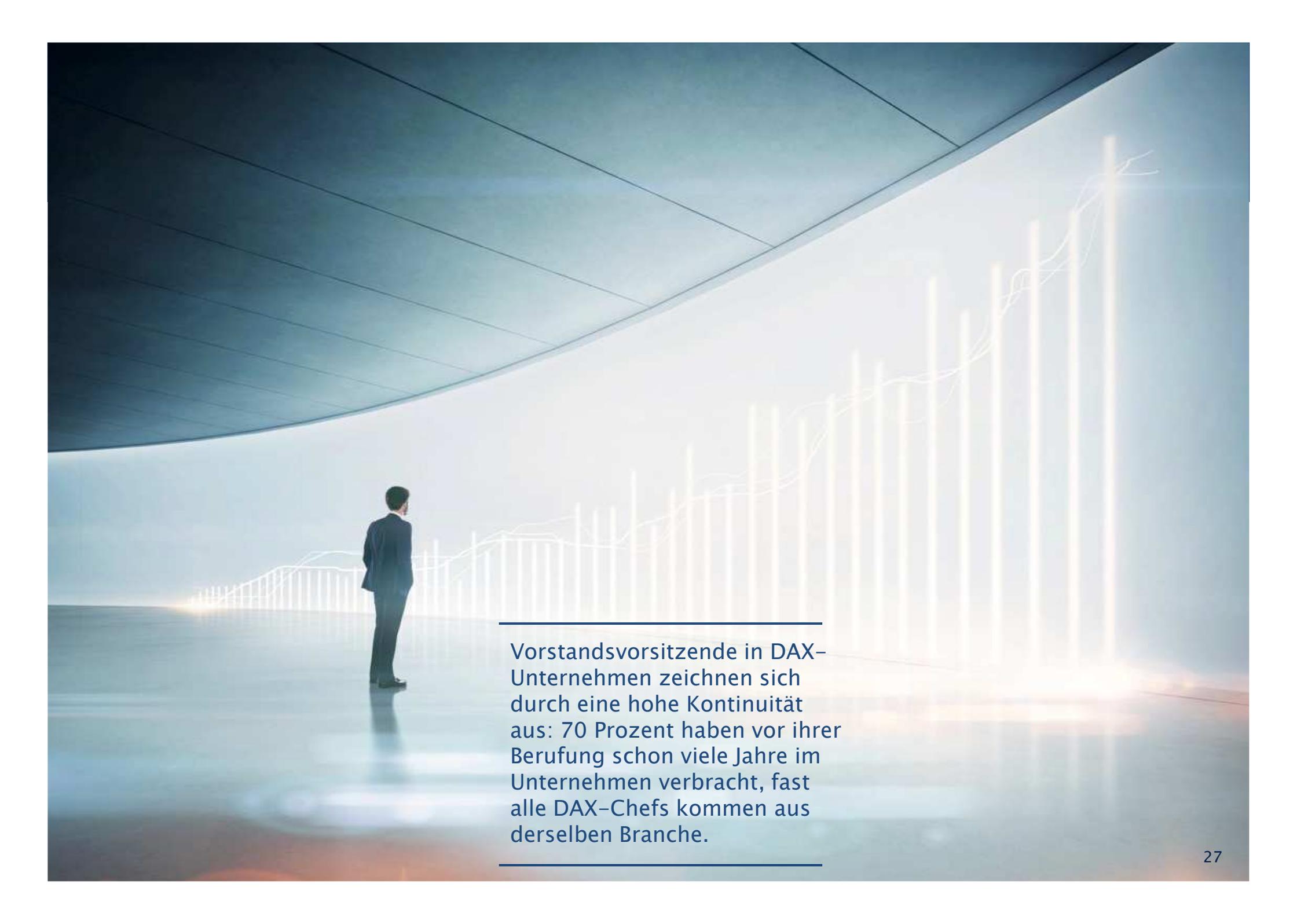


Zahl der Quereinsteiger nimmt ab

Vorstandsmitglieder mit brancheninterner Karriere



Während der Anteil der Vorstände, die ihre Karriere mehrheitlich innerhalb der Branche verbracht haben, bei Unternehmen ohne Mehrheitsaktionär in den letzten 3 Jahren relativ konstant war, ist dieser in inhaberbeeinflussten Unternehmen im Jahr 2016 deutlich gestiegen und liegt nun wieder auf dem Niveau von 2005. Derzeit rekrutieren sie nur noch gut 20 Prozent ihrer Vorstände aus fremden Branchen. In DAX-Konzernen ohne Inhabereinfluss liegt der Anteil der Branchenquereinsteiger bei 15 Prozent.

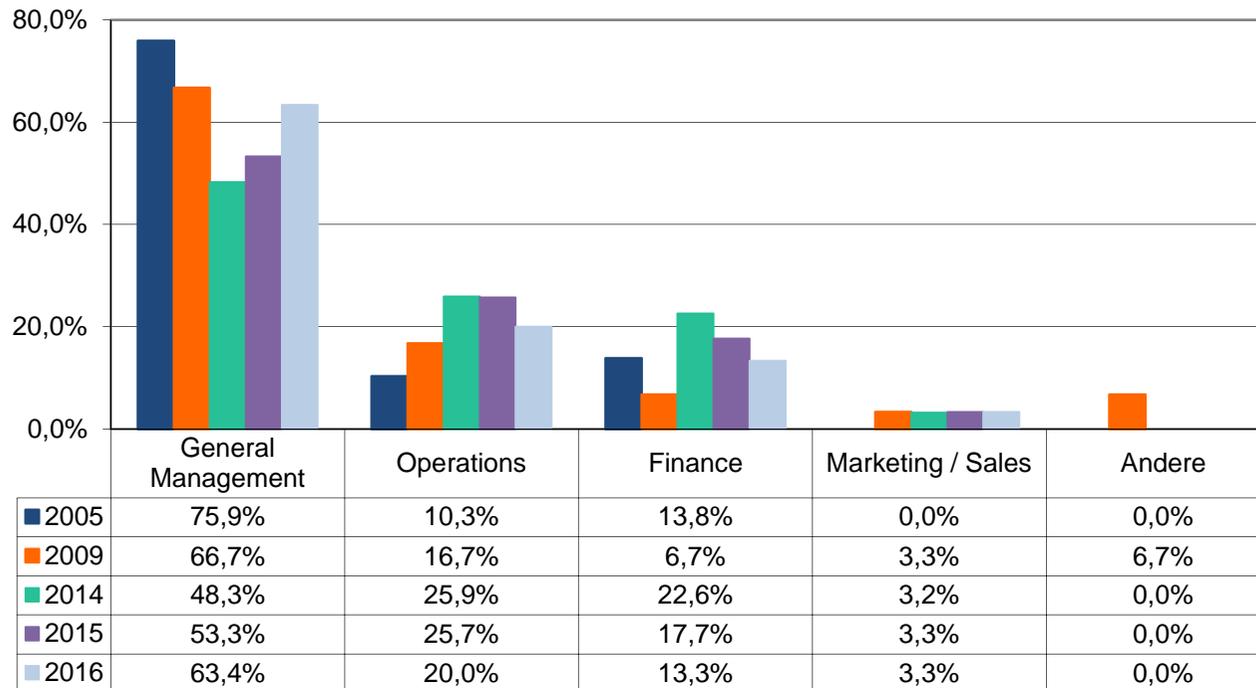
A man in a dark suit stands in profile, looking towards a large, glowing digital display. The display shows a bar chart with vertical bars of increasing height and a line graph that trends upwards. The scene is set in a futuristic, curved environment with a blue and white color palette. The floor is reflective, showing the man's silhouette. The overall atmosphere is one of modern technology and business analysis.

Vorstandsvorsitzende in DAX-Unternehmen zeichnen sich durch eine hohe Kontinuität aus: 70 Prozent haben vor ihrer Berufung schon viele Jahre im Unternehmen verbracht, fast alle DAX-Chefs kommen aus derselben Branche.



General Management–Erfahrung wird immer wichtiger für CEOs

Funktionale Herkunft der CEOs in DAX–Unternehmen



CEOs im DAX kommen mehrheitlich aus General Management–Positionen. Die Bedeutung, die das erfolgreiche Führen einer Tochter– oder Landesgesellschaft vor der Berufung in eine Vorstandsvorsitzendensposition hat, hat auch in 2016 wieder signifikant zugenommen. Die Bereiche Finance und Operations haben dagegen eher an Bedeutung verloren. Nur jeder siebte Vorstandschef kommt mittlerweile aus dem Bereich Finance.

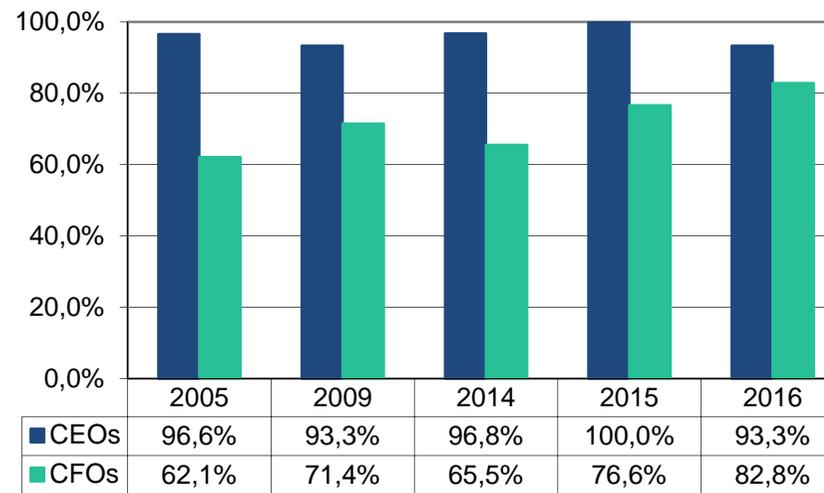


Branchenkenntnisse auch für CFOs ein Muss

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.

Auch CFOs kamen in den letzten Jahren zunehmend häufiger aus Unternehmen innerhalb derselben Branche. Der Anteil der Quereinsteiger unter den CFOs liegt mittlerweile unter 20 Prozent. In 2005 kamen dagegen noch knapp 40 Prozent aus branchenfremden Unternehmen.

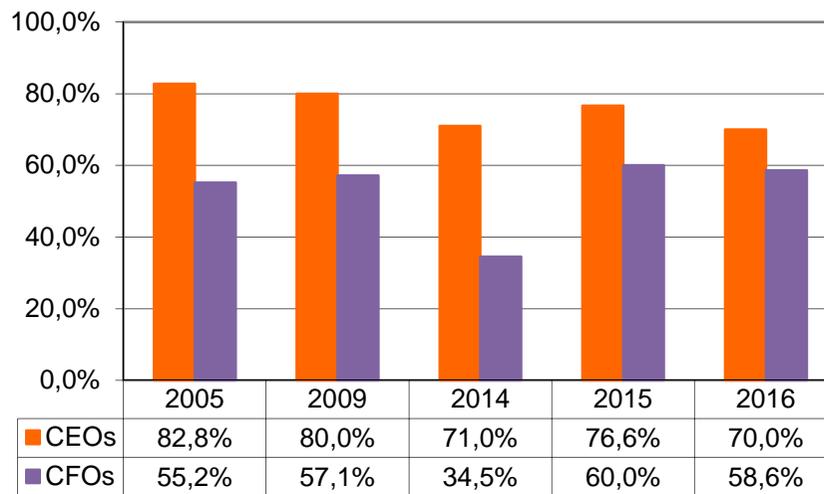
CEOs und CFOs mit brancheninterner Karriere





„Stallgeruch“ verliert leicht an Bedeutung

Intern rekrutierte CEOs und CFOs



„Stallgeruch“ hat in 2016 leicht an Bedeutung verloren – dies zeigt auch die mit 39 Prozent deutlich niedrigere Eigengewächsquote unter den 2016 neu rekrutierten Vorstandsmitgliedern. Dennoch kommt die große Mehrheit, 70 Prozent der amtierenden CEOs im DAX, von innen.

Die Finanzchefs der DAX-Unternehmen kommen zwar häufiger von außen. „Stallgeruch“ ist aber auch bei ihnen zunehmend wichtiger, wie die letzten beiden Jahre mit Werten um 60 Prozent zeigen.



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

100

Prozent der Personalvorstände in DAX-Unternehmen haben ein Studium abgeschlossen, 40 Prozent haben zudem promoviert.

Personalvorstände im DAX sind ausnahmslos Akademiker und haben entweder Wirtschaftswissenschaften (47 Prozent) oder Jura (20 Prozent) studiert. Darüber hinaus sind sie mit 40 Prozent häufiger promoviert als der Durchschnitt der Vorstände (36 Prozent).

10

Prozent der Personalchefs sind nicht-deutscher Herkunft. Der Ausländeranteil aller DAX-Vorstände beträgt 28 Prozent.

Auffällig ist der mit 10 Prozent außerordentlich niedrige Ausländeranteil sowie der signifikant höhere Anteil von Frauen (27 Prozent). Dies zeigt die unverändert hohe Beliebtheit des Ressorts bei Frauen. Gleichzeitig scheinen die DAX-Konzerne – trotz ihrer globalen Tätigkeit – die Verantwortung für den Bereich Personal lieber einem/einer Deutschen zu übertragen.

27

Prozent der HR-Ressorts im DAX werden von Frauen verantwortet. Der Frauenanteil an allen Vorstandsmitgliedern liegt dagegen nur bei gut 11 Prozent.

Personalvorstände kommen außerdem häufiger von außen als CEOs oder CFOs. Nur 47 Prozent der amtierenden CHROs sind so genannte „Eigengewächse“, bei den CEOs/CFOs sind es 70 bzw. 59 Prozent.

3,4

Mio. Euro verdient ein DAX-Vorstandsmitglied im Schnitt. Männer erhalten im Schnitt 700.000 Euro mehr Gehalt als Frauen – was vor allem an den niedriger vergüteten Zentralbereichen liegt, die Frauen noch mehrheitlich verantworten.



10 Vergütung



Vergütung in DAX-Vorständen moderat gestiegen

Angaben per 31.12.2015 in Euro
(Durchschnittswerte für 2014 in Klammern)

2016	Gesamtvergütung Vorstandsmitglied*	Gesamtvergütung Männer (ohne CEOs)*	Gesamtvergütung Frauen	Gesamtvergütung CEO	Gesamtvergütung CFO	Gesamtvergütung CHRO
Ø	3.383.057 (3.303.671)	3.057.927 (2.710.823)	2.344.616 (2.225.250)	5.367.790 (5.404.603)	3.190.846 (2.835.383)	2.363.479 (2.842.180)
1.	Dr. Dieter Zetsche Daimler (CEO) 14,37 Mio.	Dr. Werner Zedelius Allianz (Europa) 9,09 Mio	Dr. Helga Jung Allianz (LA/M&A/Legal) 4,33 Mio.	Dr. Dieter Zetsche Daimler 14,37 Mio.	Bodo Uebber Daimler 7,17 Mio.	Wilfried Porth Daimler 5,54 Mio
2.	Dr. Bernd Scheifele HeidelbergCement (CEO) 9,71 Mio.	Jürgen Gerdes Deutsche Post (Post) 7,22 Mio	Kathrin Menges Henkel (HR) 3,75 Mio.	Dr. Bernd Scheifele HeidelbergCement 9,71 Mio.	Lawrence A. Rosen Deutsche Post 6,71 Mio.	Kathrin Menges Henkel 3,75 Mio.
3.	Oliver Bäte Allianz (CEO) 9,15 Mio.	Bodo Uebber Daimler (CFO) 7,17 Mio.	Lisa Davis Siemens (Amerika) 3,33 Mio.	Oliver Bäte Allianz 9,15 Mio.	Michael Brosnan Fresenius Medical Care 6,37 Mio	Dr. Jürgen Götz Fresenius 3,02 Mio.

* Die Sondervergütungen für Andreas Renschler (VW Nutzfahrzeuge) und Dr. Herbert Diess (VW PKW) sind hier nicht berücksichtigt.

Ein DAX-Vorstandsmitglied verdiente im Jahr 2015 insgesamt durchschnittlich 3,4 Millionen Euro und damit etwa soviel wie im Vorjahr. CFOs und männliche Vorstandsmitglieder (ohne CEOs) verzeichneten dabei ein Plus von 13 Prozent, was vor allem an der Auszahlung mittel- und langfristiger Vergütungsbestandteile liegt, die bei den Männern aufgrund ihrer längeren Amtszeiten stärker zum Tragen kommen als bei den Frauen. Weibliche Mitglieder verdienten in 2015 durchschnittlich

700.000 Euro weniger als Männer. Dieser Gehaltsunterschied liegt jedoch vor allem durch die unterschiedlich hoch vergüteten Funktionen und Ressorts begründet, welche die Männer und Frauen jeweils verantworten.

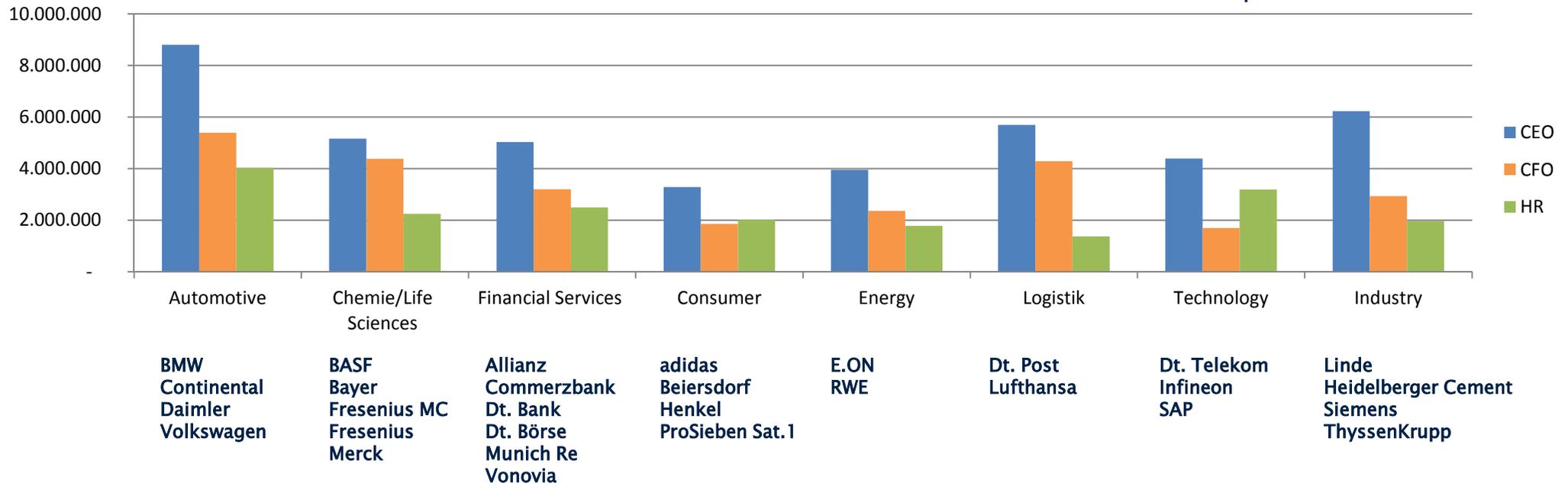
CEOs sind mit durchschnittlich rund 5,4 Mio. Euro die Spitzenreiter unter den Vorständen. Bei ihnen reicht die Spanne von 14,4 Mio. Euro (Dr. Dieter Zetsche/Daimler) bis 2,6 Mio. Euro (John Cryan/Deutsche Bank).

10 Vergütung



Automobilindustrie ist nach wie vor Spitzenreiter

Durchschnittswerte der im DAX vertretenen Branchen per 31.12.2015 in Euro



Die DAX-Chefs von Automobilunternehmen werden trotz Diesellaffäre nach wie vor am besten bezahlt, gefolgt von den CEOs aus dem Industriesektor. Finanzvorstände verdienen ebenfalls in der Automobilbranche am besten, aber auch in DAX-Unternehmen aus der Chemie- und Logistikbranche. Die am besten bezahlten Personalvorstände finden sich neben dem Automobilsektor vor allem im Bereich Technology.

IV. Kommentar



Ungeachtet der Frage, was die Zukunft noch bereithält, lässt sich sicherlich schon heute festhalten, dass 2016 als ein Jahr extremer geopolitischer, weltwirtschaftlicher und sozialer Veränderungen in die Geschichtsbücher eingehen wird. BREXIT, Syrien, die Wahl Donald Trumps, politische Umwälzungen an den Rändern der EU – die Liste ließe sich beliebig verlängern. Insofern scheint der Blick auf die Führungsetagen der deutschen Wirtschaft in einem solchen Jahr besonders interessant. Ähnlich der Finanzkrise in 2008, als vieles Bekanntes und Vertrautes quasi über Nacht in Frage gestellt wurde, musste die deutsche Führungselite im DAX auch in diesem Jahr Einiges verkraften. Hinzu kamen strategische Herausforderungen, die teils hausgemacht, teils branchenimmanent waren: Ob Abgas-Skandal bei VW, Konzernaufspaltungen als ultima ratio bei RWE oder Mega-Übernahmen wie bei Bayer und Linde, mehr denn je war entscheidungsfreudige Führung gefragt.

General Management-Erfahrung unabdingbar

Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass die Zahl derjenigen CEOs, die sich aus einer General Management-Karriere in ihre Funktion hinein entwickelt haben, auch in 2016 weiter zugenommen hat. Die stetig steigende Komplexität unternehmerischen Handelns wird auch in Zukunft eher den inhaltlich breit erfahrenen Vorstandsvorsitzenden benötigen, der sich auf Basis einer Vielzahl von persönlichen Erfahrungen über das gesamte Aufgabenspektrum hinweg flexibel den strategischen Anforderungen und kurzfristig auftretenden Herausforderungen stellen kann. Die schon vor Jahren widerlegte Mär vom CFO als „Kronprinzen“ hat deshalb auch in 2016 erneut an Wahrheit verloren, der Anteil ist weiterhin, auf mittlerweile nur noch 13 Prozent, rückläufig.



Klaus Hansen
Managing Partner

IV. Kommentar



„Die Zahl der weiblichen Vorstände hat sich seit 2014 nahezu verdoppelt.“

Eingedenk der auch weiterhin wachsenden Bedeutung des Auslandsgeschäftes wirkt es befremdlich, dass die Zahl der nicht-deutschen Vorstandsmitglieder seit sieben Jahren kontinuierlich bei ca. 27 Prozent stagniert. Unter den Vorstandsvorsitzenden im DAX befinden sich derzeit sogar nur 20 Prozent Ausländer. Zum Vergleich: 33 Prozent der CEOs im FTSE 100 in Großbritannien sind nicht-britischer Herkunft. Das Argument, dass die Sprachbarriere ein natürliches Hindernis darstellt, mag für einen Mittelständler gelten, für Großunternehmen, deren Konzernsprache inzwischen durchgehend Englisch ist, nicht. Hier verzichtet manches Unternehmen leichtfertig auf wertvolle Kompetenzen und neue Blickwinkel.

Umso erfreulicher, dass zumindest das Thema "Frauen" weiter an Fahrt gewinnt, und der positive Trend der Vorjahre noch einmal deutlich zugelegt hat. Die Zahl der weiblichen Vorstände hat sich seit 2014 nahezu verdoppelt. Wichtiger als die bloße Zahl scheint jedoch die Tatsache, dass dabei auch der Anteil an Vorständinnen, die operative Bereiche verantworten, gestiegen ist. Einen weiblichen CEO gibt es im DAX jedoch nach wie vor nicht. Im britischen FTSE 100 hingegen sind bereits 7 Prozent der CEOs weiblich. Warum indes immer noch einige DAX-Unternehmen ihre stolze Quote von Null Prozent erfolgreich erfüllen, bleibt ein Geheimnis.

Stärkere Fokussierung auf die Vorstandsaufgabe

Strategische Herausforderungen erfordern strategisches Handeln. Strategisches Handeln erfordert neben der notwendigen Erfahrung vor allem Zeit. Diese Zeit nehmen sich die Vorstände der DAX 30-Konzerne unter anderem dadurch, dass sie auch in 2016 die Anzahl der externen Aufsichtsratsmandate weiter reduziert haben. Dies kommt nicht nur der eigentlichen Vorstandsarbeit zugute, sondern schafft auch für Dritte die Chance, solche Mandate mit der ihnen eigenen Perspektive auf die strategische Unternehmensführung und -arbeit wahrzunehmen.

Wenn auch in diesem Jahr die Vorstandsetagen der DAX-Unternehmen auffallend stabil blieben, so ist es dennoch erfreulich zu beobachten, dass die allermeisten der zukunfts-kritischen Faktoren – insbesondere Diversity und General Management-Verständnis – sich kontinuierlich in die richtige Richtung entwickeln. Eine Entwicklung, die Mut macht für die sicherlich auch in 2017 anstehenden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Herausforderungen.

V. Erhebungsmethode



- Analysiert wurden die Lebensläufe aller Vorstände im DAX der Jahre 2005, 2009 sowie 2013 bis 2016 jeweils zum Stichtag 30.06.
- Seit 30.06.2015 wurden auch 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
 - 2016: 198 (seit 01.09.2016 197 Mitglieder)
- 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 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